Customer Relationship Management bei Dienstleistern

Ergebnisse einer Schweizer Benchmarking-Studie

Jörg Finsterwalder, Sven Reinecke, Martin Stadelmann und Sven Wolter*

Die zunehmende Komplexität des Wettbewerbs und kontinuierlich steigende Anforderungen der Konsumenten zwingen auch die Dienstleistungsanbieter dazu, sich von ihrer traditionellen, nach innen orientierten Produkt- und Organisationszentriertheit zu lösen und alle unternehmerischen Funktionsbereiche konsequent auf die Bedürfnisse und Erwartungen eines jeden Kunden auszurichten. Entsprechend stehen die Erkenntnisse über situations- und lebenszyklusspezifische Dienstleistungsbedürfnisse einzelner Kunden und Kundengruppen im Zentrum. Darauf sollten individualisierte und personalisierte Customer Relationship Management (CRM)-Ansätze aufbauen.

Im Vordergrund der Unternehmensaktivitäten steht nicht mehr der bedingungslose Kampf um Marktanteile (market share), sondern ein stetiger Ausbau des Geschäftsvolumens, welches mit jedem einzelnen bestehenden Kunden realisiert wird, um dadurch sein Gesamtpotenzial (share of wallet) möglichst weitgehend auszuschöpfen. Die konsequente Umsetzung kundenorientierter Geschäftsmodelle stellt die Entscheidungsträger vor die Herausforderung, jene Funktionsbereiche ihres Unternehmens zu identifizieren, welche die ergebniswirksamsten Verbesserungspotenziale in Aussicht stellen. Als Massstab dafür können die heute von Wissenschaft und Praxis vermittelten «Best Practices» für das CRM herangezogen werden. Um eine Ausgangsbasis für CRM-Aktivitäten zu erhalten, ist ein Benchmarking der mit dem Kundenmanagement zusammenhängenden Bereiche eines Unternehmens sinnvoll.

Was umfasst CRM? Unter dem Begriff Customer Relationship Management ist oft ein heterogenes Verständnis von Aktivitäten und Strategien zu finden, die den Umgang mit dem Kunden betreffen. Auch die Begriffe, die Bezug zur Steuerung von Kundenbeziehungen nehmen, sind vielfältig. Sie reichen vom Kundenbeziehungsmanagement, Beziehungsmarketing [Hentschel 1991] über das Management von Geschäftsbeziehungen [Belz et al. 1998] hin zu den verwendeten englischen Termini des (Customer) Relationship Marketing bzw. Customer (Relationship) Management [Grönroos 1994; Payne/Rapp 1999; Hennig-Thurau/Hansen 2000].

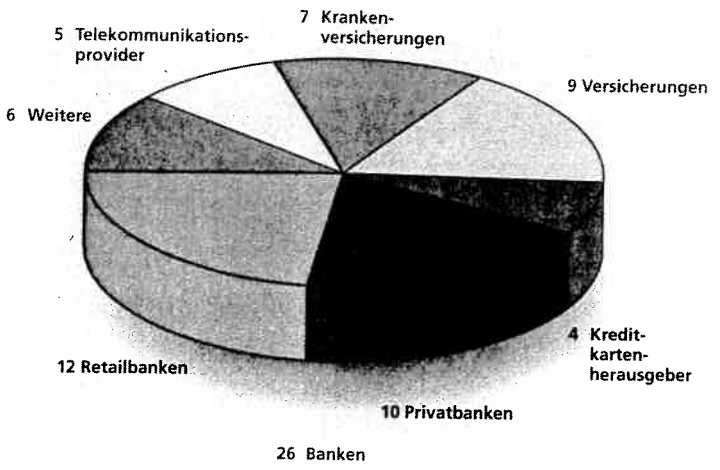
Customer Relationship Management ist ein unternehmensweit integrierendes Führungs- und Organisationsprinzip, das alle Massnahmen umfasst, die auf eine verbesserte Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit gerichtet sind. Übergeordnete Zielsetzung ist es, die Fähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen, langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen (Akquisition), aufrecht zu erhalten (Retention) und im Zeitablauf zu intensivieren (Entwicklung bzw. Penetration) [vgl. Berry 1983]. Ergänzen lässt sich diese Perspektive um die Rückgewinnung verlorener Kunden [Stauss 2000] und, wenn notwendig, um die Beendigung von Kundenbeziehungen [Grönroos 1994; Finsterwalder 2000]. Customer Relationship Management umfasst somit das Erschliessen und Ausschöpfen von Kundenpo-

Internet

www.crm-forum.com
Umfassende Portalseite zu crm-Veranstaltungshinweise, Artikel, Jobangebote, Online-Forum.
www.imh.unisg.ch
www.mummert.ch

* Institut für Marketing und Handel Universität St. Gallen und Mummert + Partner Unternehmensberatung AG (Schweiz).

Abb. 1: Branchenverteilung in der Studie



tenzialen [vgl. auch Tomczak/Reinecke 1999].

Ziel der Studie

Ziel der Benchmarking-Studie war es, den gegenwärtigen Stand (Status quo) des Customer Relationship Managements der Schweizer Dienstleister im Hinblick auf die Abwicklung von Geschäftsfällen mit Konsumenten zu ermitteln und zu dokumentieren. Entsprechend erfolgte sowohl im Forschungsdesign als auch in der Datenerhebung eine Fokussierung auf das Individualkundengeschäft, also auf jene Unternehmenstätigkeiten, die «Business-to-Consumer»-Dienstleistungen erbringen.

Aus den im Rahmen der Untersuchung mittels Benchmarking-Verfahren gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen ableiten, welche es den Entscheidungsträgern in den Unternehmen ermöglichen, Massnahmen zur Verbesserung ihres Kundenmanagements zu identifizieren, zu priorisieren und in konsistenter Art und Weise umzusetzen.

Vorgehen

In den Monaten November/Dezember des Jahres 2000 wurden Führungskräfte aus insgesamt 53 führenden Schweizer Unternehmen der Dienstleistungsbranchen Banken (unterteilt in Privatbanken, Retailbanken sowie Kreditkartenherausgeber), Versicherungen, Krankenversicherungen und Telekommunikationsanbieter befragt. Zur Vervollständigung und Abrundung der für die Schweiz gewonnenen Erkenntnisse wurden weitere bedeutende Dienstleistungsunternehmen aus den Branchen Transport/Logistik, Tourismus und Internetdienste mit in die Untersuchung aufgenommen. Diese wurden im Branchensegment «Weitere» zusammengefasst (siehe Abb. 1).

„Mittels Benchmarking-Verfahren lassen sich Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen ableiten"

Kundenmanagementmodell und Analyseinstrumentarium

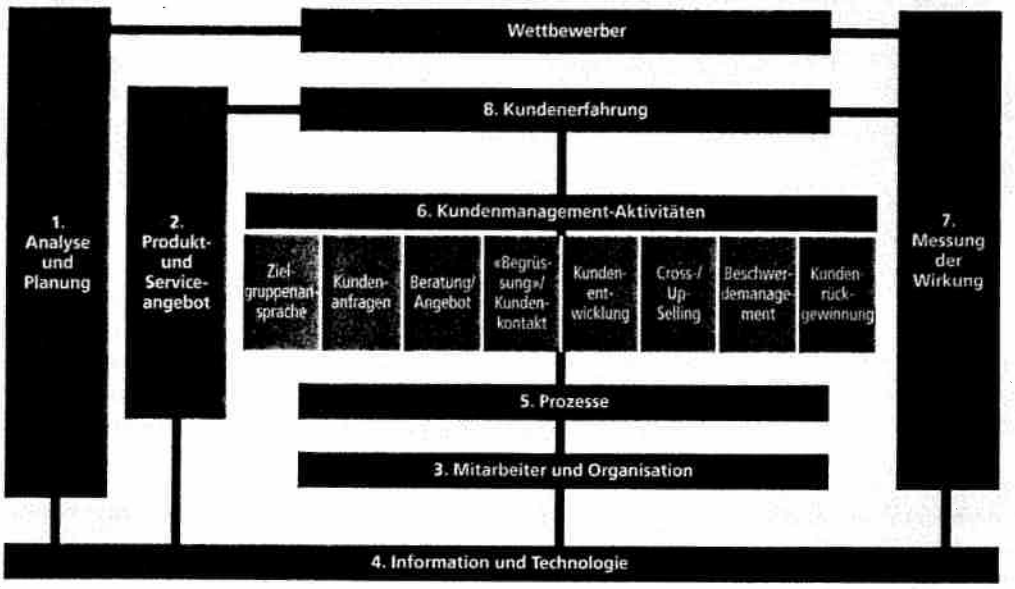
Die Datenerhebung der Studie wurde in strukturierten Interviews unter Anwendung eines computergestützten Kundenmanagement-Analysetools, dem Customer Management Assessment Tool (CMAT™), durchgeführt.

In der 260 Fragen umfassenden Vollversion ist CMAT™ ein Instrument, das im Vorfeld von CRM-Projekten zur Bestandsaufnahme (Ist-Analyse) eingesetzt wird. Der gesamte Fragenkatalog ist in acht Themengebiete (vgl. Abb. 2) gegliedert, die alle unternehmerischen Funktionsbereiche abdecken, die es im Rahmen der Definition einer umfassenden CRM-Strategie zu berücksichtigen und in die kundenorientierte Geschäftsmodellierung aktiv einzubeziehen gilt.

Ausgehend vom vollständigen «Customer Management Assessment»-Fragenkatalog wurde für die Befragung der beteiligten Unternehmen ein Subset von 49 Fragen ausgewählt. Der unterschiedlichen Bedeutung dieser einzelnen Funktionsbereiche des Kundenmanagements wurde durch die Auswahl einer unterschiedlichen Anzahl von Fragen je Bereich Rechnung getragen.

Um den Anforderungen eines Benchmarking-Tools hinsichtlich der Vergleichbarkeit der erhobenen Merkmale gerecht zu werden, wurden geschlossene Fragen verwendet. Diese erlauben die quantitative Einstufung des jeweils befragten Unternehmens hinsichtlich des vorliegenden Erfüllungsgrads der untersuchten «Best Practices» im Kundenmanagement und lassen unternehmensübergreifende Vergleiche zu. Die Antworten der befragten Führungskräfte wurden auf der Skala «voll implementiert» (100%) bis «nicht implementiert»

Abb. 2: Funktionsbereiche des Kundenmanagementmodells



(0%) bewertet. Die Summe der bewerteten und gewichteten Antworten eines Unternehmens ergibt dann den Erfüllungsgrad am Best Practice (100%). Zusätzlich gesammelte qualitative Informationen wurden bei der Beurteilung der quantitativ ermittelten Ergebnisse sowie bei der Formulierung der entsprechenden Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen berücksichtigt.

Gesamtergebnisse für die Funktionsbereiche des Kundenmanagements

Die konsolidierten Gesamtergebnisse der Untersuchung belegen, dass die gegenwärtige Situation des Kundenmanagements in den 53 befragten Schweizer Dienstleistungsunternehmen als durchaus zufriedenstellend einzustufen ist (vgl. Abb. 3). Sowohl im Hinblick auf die heute bereits realisierte Umsetzung der Best Practices im Kundenmanagement als auch im Vergleich mit den in Grossbritannien und Südostasien durchgeführten Studien (Schweiz: 63%, Grossbritannien: 54%, Südostasien: 44%) fallen die Resultate für die untersuchten Schweizer Dienstleister überdurchschnittlich gut aus – dies sowohl aus branchenspezifischer als auch branchenübergreifender, d. h. gesamtschweizerischer Perspektive.

„Das Kundenmanagement der Schweizer Dienstleister ist durchaus zufriedenstellend"

So hat der Bereich Mitarbeiter und Organisation (untersucht wurden dabei CRM-relevante Aspekte wie die Vorbildfunktion leitender Mitarbeiter, die organisatorische Unterstützung zur Umsetzung des Kundenmanagements, die Fokussierung auf Kompetenzen der Mitarbeiter im Bereich des Kundenmanagements sowie die Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität) innerhalb der Schweizer Studie gesamt betrachtet mit 71% das höchste Durchschnittsresultat erzielt. Aufgrund des empirisch belegten und vielfach zitierten deutlich positiven Zusammenhangs zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität auf der einen und Unternehmenserfolg auf der anderen Seite [vgl. Schlesinger/Heskett 1991; Payne et al. 2000] kommt dem guten Ergebnis in diesem Funktionsbereich besondere Bedeutung zu.

Mit ebenfalls 71% schneidet der Bereich Produkt- und Serviceangebot (Definition und Entwicklung eines klar definierten, kommunizierbaren und umfassenden Produkt- und Serviceangebots, permanente Analyse der Kundenbedürfnisse, Reaktion auf sich wandelnde Kundenbedürfnisse usw.) in der branchenübergreifenden Betrachtung überdurchschnittlich gut ab. Dieses Resultat

Abb. 3: Gesamtergebnisse der Studie (nach Funktionsbereichen) mit Branchenvergleich (Rangfolge)

	Banken	*Versicherungen*	*Krankenversicherungen*	*Telekommunikation*	*Weitere*	*Rang über alle Branchen*
	n = 26	n = 9	n = 7	n = 5	n = 6	n = 53
Produkt-und Serviceangebot	2 (70%)	4 (66%)	1 (89%)	3 (67%)	[illegible]	1 (71%)
Mitarbeiter und Organisation	1 (76%)	[illegible]	2 (72%)	3 (67%)	4 (65%)	1 (71%)
Messung der Wirkung	3 (68%)	4 (66%)	2 (69%)	1 (71%)	[illegible]	3 (67%)
Kundenmanagement-Aktivitäten	1 (67%)	[illegible]	2 (66%)	3 (64%)	4 (63%)	4 (65%)
Information und Technologie	1 (65%)	3 (62%)	4 (61%)	[illegible]	2 (64%)	5 (63%)
Analyse und Planung	2 (63%)	[illegible]	1 (64%)	4 (58%)	3 (59%)	6 (62%)
Prozesse	[illegible]	3 (66%)	2 (67%)	1 (74%)	4 (55%)	7 (59%)
Kundenerfahrung	4 (39%)	[illegible]	3 (43%)	1 (59%)	2 (52%)	8 (43%)
Total (alle Funktionsbereiche)	**3** (64%)	**5** (60%)	**1** (66%)	**2** (64%)	**4** (61%)	63%

Zeilenweise Rangfolge je Funktionsbereich: 1 = Höchste Punktzahl (grün) / 5 = Niedrigste Punktzahl (rot)
Bemerkung: Die Werte in den Klammern sind gerundet.

lässt den Schluss zu, dass die Schweizer Dienstleister entschlossen sind, sich von der traditionellen Marketingsicht, «neue Kunden für ihre bestehenden Produkte zu suchen», einem modernen CRM-Verständnis, «neue Produkte für ihre bestehenden Kunden zu suchen», zuzuwenden.

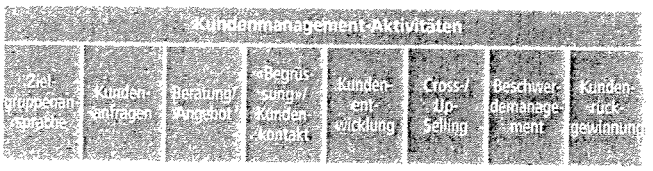
Unabhängig von den insgesamt betrachtet sehr guten Resultaten in diesen beiden Funktionsbereichen, konnten in der Studie eine Reihe von Unternehmen identifiziert werden, die hier deutlich unter dem erzielten Gesamtdurchschnitt liegen. Aufgrund der zentralen Stellung der Elemente Mitarbeiter und Organisation sowie Produkt- und Serviceangebot wird diesen Unternehmen empfohlen, besondere Anstrengungen zu unternehmen. Der Funktionsbereich Prozesse schliesst im Durchschnitt aller in der Untersuchung vertretenen Branchen mit dem relativ schlechten Ergebnis von 59% ab. So werden CRM-Prozesse (wie z. B. die Durchführung von Kampagnen, die Handhabung von Kundenanfragen oder die Durchführung von Aktivitäten zur Rückgewinnung abgewanderter Kunden) von einem bemerkenswert hohen Anteil der befragten Unternehmen nur unzureichend identifiziert und dadurch auch nur unzureichend definiert. Entsprechend finden auch Prozessanpassungen zur Optimierung des Kundenmanagements nur sporadisch statt.

Trotz zum Teil deutlicher Unterschiede zwischen den betrachteten Branchen wurde die insgesamt niedrigste Gesamtpunktzahl (43%) im Bereich der Kundenerfahrung erzielt, d. h. wie Informationen bezüglich der Kundenwahrnehmung der Unternehmung, ihrer Service-Standards, ihrer Produkte und Dienstleistungen erhoben, aufbereitet und ausgewertet werden und die daraus resultierenden Erkenntnisse anschliessend in die Gestaltung der Kundenmanagement-Aktivitäten sowie des Produkt- und Serviceangebots einfliessen.

Die tiefen Gesamtergebnisse der beiden Funktionsbereiche Prozesse (Rang 7) und Kundenerfahrung (Rang 8) weisen für alle untersuchten Schweizer Dienstleistungsbranchen auf erhebliche Verbesserungspotenziale hin.

Zudem zeigt die Auswertung, dass auch der Analyse des Kundenverhaltens und des Kundenwerts über alle Branchen hinweg zu wenig Beachtung geschenkt wird. Da die im Rahmen entsprechender Analysetätigkeiten gewonnenen Erkenntnisse jedoch sowohl den Ausgangspunkt für die Definition von CRM-Strategien (insbesondere wenn CRM-Vorhaben wie Kundenratings und Kundensegmentierungen, 1:1-Marketing, Customer Lifetime Value-Betrachtungen, Product und Service Customization oder Kanaloptimierungen tangiert werden) als auch Entscheidungs-

Abb. 4: Aktivitäten des Kundenmanagements entlang des Kundenlebenszyklus



grundlage für die in diesem Bereich zu tätigenden Investitionen darstellen, könnte eine Vernachlässigung dieser Funktionen ungewollte ergebnisrelevante Folgeeffekte in den übrigen CRM-Funktionsbereichen mit sich bringen.

Gesamtergebnis für den Funktionsbereich Kundenmanagement-Aktivitäten

Aufgrund der im CRM-Gesamtkonzept offensichtlich zentralen Stellung der Kundenmanagement-Aktivitäten wurde dieser Funktionsbereich als einer der Forschungsschwerpunkte der Studie gewählt. Um dem hohen Stellenwert der dabei untersuchten Themenbereiche und Fragestellungen Rechnung zu tragen, werden die Kundenmanagement-Aktivitäten (siehe Abb. 4) auch an dieser Stelle vertieft behandelt.

Die Analyse des Kundenlebenszyklus (Customer Life-Cycle) – von der ersten Ansprache potenzieller Kunden (Targeting) bis hin zur Rückgewinnung abgewanderter Kunden – erfolgte unter den Gesichtspunkten einer kundenorientierten Prozess- und Unternehmensgestaltung. Wie für die übrigen Funktionsbereiche wurden die befragten Unternehmen (aufgrund von 10 der insgesamt 49 Fragen des Fragenkatalogs der Studie) dabei auf die Erfüllung der für die verschiedenen Phasen heute verfügbaren Best Practices hin untersucht.

Gemessen an den für den Funktionsbereich der Kundenmanagement-Aktivitäten empfohlenen Best Practices liegt das für die Schweizer Dienstleister über alle untersuchten Branchen hinweg ermittelte Gesamtergebnis bei 65% (vgl. Abb. 5).

„Bei den Kundenmanagement-Aktivitäten erreichen die Schweizer Dienstleister 65%"

Dabei reichen die lebenszyklusphasenspezifischen Ergebnisse von 81% für das Beschwerdemanagement bis hinunter zu 47% für die laufende Betreuung, die in der Studie durch den Zusammenzug der Kundenmanagement-Aktivitäten Kundenentwicklung und Cross-/Up-Selling abgebildet wird. Das tiefe Ergebnis für die Phase der laufenden Betreuung weist offensichtlich auf erhebliche Optimierungspotenziale im Bereich der Kundenentwicklung hin. Diese können durch konsequente Anstrengungen in den Bereichen Cross- und Up-Selling ausgeschöpft werden. Allerdings müssen entsprechenden Bemühungen konsequent auf jene Kunden und Kundengruppen fokussiert sein, für die eine bestimmte Kaufneigung bezüglich der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ermittelt werden kann. Die Einführung von Marketing- und Kundenbetreuungsansätzen, welche segmentspezifischen Kundenbedürfnissen und Verhaltenscharakteristika in differenzierender Art und Weise vermehrt Rechnung tragen, stellt dabei eine erfolgsversprechende Vorgehensweise dar. Ebenfalls deutlich verbesserungsfähig ist die Phase der Begrüssung neuer Kunden, deren Ergebnis mit 49% unbefriedigend ist.

Die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Kundenbetreuung wird jedoch nicht nur durch eine bestimmte Phase des Kundenlebenszyklus bestimmt, sondern bezieht sich auf den ganzen Prozess der Kundenmanagement-Aktivitäten. Dementsprechend muss im Rahmen der Optimierung dieser Aktivitäten sichergestellt werden, dass alle Phasen sowohl inhaltlich (vor allem durch die konsistente Sicht auf die jeweiligen Kundeninformationen) als auch prozessual sorgfältig aufeinander abgestimmt werden. Dabei ist mit zunehmender Komplexität der eingesetzten Kontaktstrategien die Integration der zur Kommunikation und Interaktion mit den Kunden verwendeten Kanäle (Face-to-face, Telefon, Anschreiben, E-Mail, Call-Center usw.) sicherzustellen. Niedrige Ergebnisse in einzelnen Phasen des Lebenszyklus deuten darauf hin, dass hinsichtlich der Integration und Koordination Verbesserungspotenziale bestehen, deren Realisierung sich schnell positiv auf die Effektivität des gesamten Prozesses auswirken wird.

Mit Blick auf die erzielten Branchenergebnisse lässt die Benchmarking-Studie folgende pointierte – zugleich exemplarisch zu verstehende – Aussagen zu:

- Die befragten Krankenversicherungen schneiden sowohl beim *Kennenlernen des Kunden* (69%), bei der *Zielgruppenansprache* (35%) als auch bei der

Abb 5: Branchenvergleich Kundenmanagement-Aktivitäten (Rangfolge)

	Banken	*Versicherungen*	*Krankenversicherungen*	*Telekommunikation*	*Weitere*	*Rang über alle Branchen*
	n = 26	n = 9	n = 7	n = 5	n = 6	n = 53
Beschwerdenmanagement	2 (82%)	2 (82%)	1 (85%)	[illegible]	4 (79%)	1 (81%)
Kennenlernen des Kunden	1 (84%)	4 (72%)	[illegible]	3 (74%)	2 (75%)	2 (78%)
Kundenanfragen/Beratung	[illegible]	3 (75%)	1 (89%)	1 (89%)	4 (73%)	3 (73%)
Wiedergewinnung	3 (70%)	2 (80%)	1 (83%)	4 (68%)	[illegible]	4 (69%)
Zielgruppenansprache	2 (66%)	3 (60%)	4 (35%)	5 (27%)	1 (67%)	5 (57%)
Begrüssung	4 (49%)	[illegible]	2 (57%)	1 (75%)	3 (51%)	6 (49%)
Laufende Betreuung	2 (52%)	3 (40%)	[illegible]	[illegible]	1 (54%)	7 (47%)
Total (alle Phasen)	1 (67%)	4 (63%)	2 (66%)	3 (64%)	4 (63%)	65%

Zeilenweise Rangfolge je Funktionsbereich: 1 = Höchste Punktzahl (grün) / 5 = Niedrigste Punktzahl (rot)
Bemerkung: Die Werte in den Klammern sind gerundet.

laufenden Betreuung ihrer Kunden (37%) deutlich schlechter als der Durchschnitt aller betrachteten Branchen ab.

- Die Branche Telekommunikation setzt im gesamtschweizerischen Vergleich am gezieltesten Massnahmen zur *Begrüssung* neuer Kunden ein (75%). Im Gegensatz hierzu werden jedoch die Aufgaben, die es in den Phasen *Zielgruppenansprache* (27%) und *laufende Betreuung* (37%) zu erfüllen gilt, nur mangelhaft wahrgenommen.
- Bezüglich der *laufenden Betreuung* liegen die unter «Weitere» zusammengefassten Unternehmen mit 54% deutlich vor den Versicherungen (41%), den Krankenversicherungen (37%) und den Telekommunikationsprovidern (37%).
- Die im Branchensegment «Weitere» (Transport/Logistik, Tourismus und Internetdienste) vertretenen Unternehmen erzielen für die Phase der *Kundenrückgewinnung* das niedrigste Durchschnittsergebnis (33%).



- Im *Beschwerdemanagement* sind die Krankenversicherungen mit 85% landesweit führend. Im Gegensatz hierzu schneiden die Telekommunikationsprovider mit 74%, trotz des guten Durchschnittsergebnisses, am schlechtesten ab.
- Sowohl die an der Untersuchung beteiligten Privat- (49%) als auch die Retailbanken (40%) liegen im Bereich der *Begrüssung* neuer Kunden deutlich hinter den Kreditkartenherausgebern (80%).

Ausblick

Die Ergebnisse der durchgeführten CRM-Studie belegen, dass Customer Relationship Management nicht nur ein aktuelles Schlagwort ist. Es wurde vielmehr deutlich, dass ein integriertes Kundenmanagement entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg ist. Ein professionelles Customer Relationship Management zeichnet sich insbesondere durch folgende Aspekte aus:

- **Integrierter Ansatz:** CRM-Konzepte müssen in die Marketingstrategie eines Geschäftsbereichs integriert und somit mit der Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichsstrategie abgestimmt werden. Isolierte Ansätze, die beispielsweise lediglich auf einem Technologie-Push beruhen, sind nicht zielführend.
- **Führungskreislauf:** Ein State-of-the-Art «CRM-System» verbindet Analyse, Planung und Ausführung von Kundenmanagement-Aktivitäten und schliesst den Führungskreislauf mit zielgerichteten Kontrollen.
- **Segmentierung:** Eine aussagekräftige, möglichst bedürfnisorientierte Kundensegmentierung ist Basis und Voraussetzung für ein erfolgreiches Customer Relationship Management.
- **Abstimmung von Kundenakquisition und Kundenbindung:** Erfolgreiche Kundenbindung und -durchdringung beginnt bereits bei der Kundenakquisition. Nur wenn ein Unternehmen die richtigen Kunden akquiriert, gelingt es diesem auch, diese richtig zu binden. Dem Kundenwert – und dessen Kenntnis – kommt somit eine entscheidende Bedeutung zu.
- **Ressourcenorientierung:** Die wichtigsten Pfeiler einer erfolgreichen Umsetzung einer CRM-Strategie sind zum einen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ohne eine hohe Mitarbeiterloyalität ist es fast illusorisch, führend bezüglich Kundenloyalität und -durchdringung zu werden. Zum anderen ist es in der heutigen Zeit absolut erforderlich, die Möglichkeiten der Informationstechnologie voll auszuschöpfen, um in der eigenen Branche führend zu sein.

Literatur

Belz, C.; Brademann; E.; Fuchs, H.J.; Gessner, W.; Hidber, F.; Kleiner, J.-C.; Knecht, W.; König, C.; Schaub, O.; Schlegel, H.; Schleiffer, P.; Simon, G.; Steffen, G.; Vogt, O. 1998: Management von Geschäftsbeziehungen. Konzepte – Integrierte Ansätze – Anwendungen in der Praxis, St. Gallen.

Berry, L.L. 1983: Relationship Marketing, in: Berry, L.L.; Shostack, G.L.; Upah, G.D. (Hrsg.): Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago, S. 25–28.

Finsterwalder, J. 2000: Die Beendigung von Kundenbeziehungen durch den Anbieter, in: Albers, S./Hassmann, V./Somm, F./Tomczak, T. Hrsg.): Verkauf: Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce, Loseblattsammlung, Wiesbaden, Abschnitt 01.12, S. 1–22.

Grönroos, C. 1994: From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a Paradigm Shift in Marketing, in: Management Decision, 32. Jg., Nr. 2, S. 4–20.

Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (Hrsg.) 2000: Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin u.a.

Hentschel, B. 1991: Beziehungsmarketing, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 20. Jg., Nr. 1, S. 25–28.

Payne, A./Holt, S./Frow, P. 2000: Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services, in: International Journal of Bank Marketing, 18. Jg., Nr. 6, S. 258–273.

Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.) 1999: Handbuch Relationship-Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München.

Schlesinger, L.A./Heskett, J.L. 1991: Breaking the cycle of failure in service, in: Sloan Management Review, 32. Jg., Nr. 3, S. 17–28.

Stauss, B. 2000: Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden, S. 449–471.

Tomczak, T.; Reinecke, S. 1999: Der aufgabenorienterite Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements, in: Grünig, R./Pasquier, (Hrsg.): Strategisches Management und Marketing, Stuttgart, S. 293–327.

Summary

Ein perfektes 100-prozentiges Customer-Relationship-Management (absolutes Best Practice) ist wohl, selbst wenn grösste Aufwendungen in Kauf genommen werden, kaum erreichbar. Vielmehr geht es darum, die Kundenbedürfnisse immer etwas besser als die Wettbewerber zu befriedigen. Eine Benchmarking-Studie hilft dabei, die entscheidenden Schwachstellen im CRM-Prozess aufzuspüren und schneller als die Konkurrenz zu lernen, um dadurch den entscheidenden Schritt voraus zu sein.