

CRM als Chance für das Marketing

Sven Reinecke · Karsten Sausen

1. Entwicklung zu zunehmender Marktorientierung und Kundennähe

In den letzten Jahrzehnten hat sich sowohl in der Betriebswirtschaftslehre als auch der Managementpraxis der Fokus von einer Produkt- zu einer Kundenorientierung verschoben. Während bis in die 80er-Jahre überwiegend danach gestrebt wurde, standardisierte Produkte für eine möglichst grosse Zahl von Kunden zu entwickeln, um dadurch Skaleneffekte zu erzielen, gewinnt seit den 90er-Jahren das Thema Kundennähe an Bedeutung.

Führende amerikanische Wissenschaftler haben sich darauf verständigt, die Begriffe «market oriented», «market driven» und «customer focused» als gleichwertig zu betrachten und daher synonym zu verwenden (Shapiro 1988; Slater/Narver 1995; Deshpandé/Webster 1989). Eine fundierte Umschreibung liefern Slater und Narver (1995, S. 67), die Marktorientierung definieren als «the culture that (1) places the highest priority on the profitable creation and maintenance of superior customer value while considering the interests of other key stakeholders; and (2) provides norms for behavior regarding the organizational development of and responsiveness to marketing information.» An anderer Stelle führen dieselben Autoren aus: «A business is market-oriented when its culture is systematically and entirely committed to the continuous creation of superior customer value. ... The three major components of market orientation – customer orientation, competitor focus, and cross-functional coordination – are long-term in vision and profit-driven» (Slater/Narver 1994, S. 22).

Marktorientierung umfasst somit Kundenorientierung, Konkurrenzfokus und funktionsübergreifende Koordina-

Seit einigen Jahren rücken die Themen Kundenorientierung und Kundennähe sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft immer wieder verstärkt in den Vordergrund. Als Folge dessen stehen Konstrukte wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und langfristige Geschäftsbeziehungen im Mittelpunkt des Interesses. Dies wirft die Frage auf, was an dem aktuellen Thema Customer Relationship Management eigentlich neu ist. In dem vorliegenden Beitrag wird gezeigt, dass der Neuigkeitsgrad des Themas eigentlich gar nicht wichtig ist – vielmehr sollte sich das Marketing die Frage stellen, wie es die Chancen der aktuellen Diskussion um Customer Relationship Management positiv nutzen kann.



Dr. oec. Sven Reinecke
Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums Marketingplanung & -controlling am Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen, CH-St.Gallen



Dipl.-Kfm. Karsten Sausen
Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Marketingplanung & -controlling am Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen, CH-St.Gallen

tion. Dies bedeutet, dass alle marktrelevanten Unternehmensmassnahmen unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet sein müssen, um den Kunden einen im Vergleich mit dem Wettbewerb höheren Nutzen zu bieten (Backhaus 1999, S. 31) – beispielsweise, indem aus Kundensicht massgeschneiderte Problemlösungen anstelle «nackter» Produkte angeboten werden. Der Kundenzufriedenheit kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle zu, weshalb dieses Konstrukt in den letzten zehn Jahren zu einem festen Bestandteil von Forschung und Praxis geworden ist. Hieraus entwickelten sich Managementkonzepte wie das Total-Quality-Management (vgl. hierzu Stauss 1994), die Kundenzufriedenheit als zentralen Orientierungspunkt für die Unternehmenstätigkeit begreifen. Das Konstrukt der Kundenzufriedenheit ist dabei zu einem Indikator für die Qualität von Leistungen und deren Kundenorientierung avanciert (Stauss 1999, S. 5). In der Praxis starteten daraufhin zahlreiche Unternehmen Kundenzufriedenheitsprogramme mit Namen wie «Total Customer Care» oder «Customer Focus» (Reinecke/Sipötz/Wiemann 1998).

Eine Maximierung der Kundenzufriedenheit kann aber aus Gründen der ökonomischen Effizienz nicht das Ziel einer marktorientierten Unternehmensführung sein. Sie ist vielmehr ein Mittel zum Zweck, um langfristige, profitable Beziehungen zu attraktiven Kundengruppen aufzubauen. In der deutschsprachigen Managementlehre betonten Diller und Kusterer bereits 1988 die strategische Bedeutung von Kundenbeziehungen sowie den Investitionscharakter derartiger Geschäftsbeziehungen. Insbesondere im Industrie-

gütermarketing sind Geschäftsbeziehungen schon seit längerem Untersuchungsgegenstand. Belz (1993; Belz et al. 1998) hebt ebenfalls deren Bedeutung hervor, warnt aber gleichzeitig vor technokratischen Ansätzen beim Geschäftsbeziehungsmanagement.

Seit Mitte der 90er-Jahre verlagerte sich der Schwerpunkt der Diskussion daher von der Kundenzufriedenheit auf das Thema Kundenbindung (Peter 1997; Tomczak/Dittrich 1999; Bruhn/Homburg 2000; Dittrich 2000). Zwar besteht im Allgemeinen kein Zweifel über einen positiven funktionalen Zusammenhang zwischen den Konstrukten Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Stauss 1999, S. 17; für empirische Belege siehe Homburg/Giering/Hentschel 1999, S. 174 ff.); auch wird der kausale Zusammenhang zwischen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und langfristigem Gewinn betont (Dornach/Meyer 1999). Dennoch wird immer wieder hervorgehoben, dass eine hohe Kundenzufriedenheit nicht automatisch die Kundenbindung erhöht (vgl. hierzu Stauss/Neuhaus 1996).

Die zunehmende Bedeutung der Kundenbindung beruht nicht zuletzt auf der insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich gewonnenen Erkenntnis, dass die Profitabilität einer Kundenbeziehung mit fortschreitender Dauer zunimmt (vgl. u.a. Reichheld/Sasser 1990). So kann eine fünfprozentige Erhöhung der Kundenbindung je nach Branche zu einem Gewinnzuwachs von 20 bis 125 Prozent führen (Payne 2000, S. 3; Reichheld 1999, S. 55). Auch Tomczak/Dittrich (1999, S. 63 ff.) weisen auf die positive Wirkung der Kundenbindung für die Anbieter hin. Massnahmen der Kundenbindung sind dabei auf die wirtschaftlich interessanten Kundengruppen zu fokussieren, um mit Angehörigen der betreffenden Segmente langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

2. CRM zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Das Konzept des Customer Relationship Managements (CRM) schliesst nahtlos an die Entwicklung zu mehr Kundennähe und -bindung an und stellt

dabei einen vorläufigen Höhepunkt dar. Der technische Fortschritt im Bereich der Informationstechnologie ermöglicht es zunehmend, sowohl die Bedürfnisse des Einzelnen besser zu ermitteln als auch sie individueller zu befriedigen. Peppers und Rogers (1999, S.7) bezeichnen daher die Idee des Customer Relationship Managements als «one-to-one marketing» «[which is] ... based on developing and managing individual relationships with individual customers.»

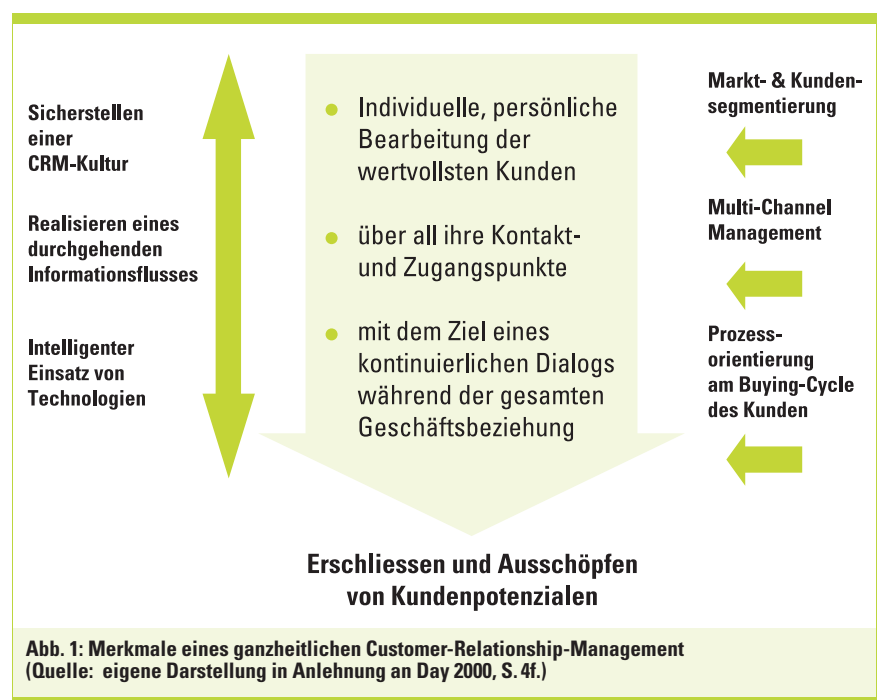
Die Notwendigkeit einer stärkeren Kundennähe und der damit beabsichtigte Aufbau individueller Kundenbeziehungen hat Unternehmen in jüngster Zeit zu hohen Investitionen in so genannte CRM-Systeme veranlasst. US-amerikanische Firmen werden 2001 schätzungsweise zwischen 10 und 20 Milliarden USD in CRM-Software investieren (Fogarty 2001). Gleichzeitig wird jedoch berichtet, dass immer mehr dieser CRM-Projekte scheitern: Gemäss jüngsten Studien der Gartner Group beziehungsweise der Meta Group 1999 bewerten 55 bis 75 Prozent der Unternehmen, in denen ein CRM-Projekt initiiert wurde, das Projekt als gescheitert; hierbei wurden insbesondere mangelnde Akzeptanz und fehlende organisatorische Voraussetzungen als Gründe für den Misserfolg ermittelt (Maselli 2001; McDonnell 2001; Fogarty 2001; o. V. 2001).

Es ist offensichtlich, dass die Einführung einer CRM-Software allein nicht ausreicht, um ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement aufzubauen. Vielmehr ist ein tief greifendes und grundlegendes Verständnis der mit dem Customer Relationship Management verfolgten Ziele erforderlich.

3. Was macht CRM erfolgreich?

Day (2000, S. 4) betont, dass es das übergeordnete Ziel des Customer Relationship Managements ist, einen wertvollen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dieser ermöglicht es, Kundenpotenziale zu erschliessen und auszuschöpfen (siehe Abbildung 1).

Aufbau und Pflege individueller Kundenbeziehungen sind sehr kostenintensiv. Um trotzdem eine Profitabilitätssteigerung zu erreichen, müssen jene (potenziellen) Kunden identifiziert werden, zu denen eine individuelle Kundenbeziehung lohnenswert erscheint. Häufig gilt dabei die 20/80-Regel, nach der 20 Prozent der Kunden 80 Prozent des Deckungsbeitrags beziehungsweise Gewinns eines Unternehmens erwirtschaften (Rapp 2000; Meffert 2001). Der Kundenwert sollte allerdings nicht ausschliesslich anhand dieser ökonomischen Grössen bestimmt werden, sondern auch qualitative Kriterien (Rudolf-Sipötz/Tomczak 2001; Günter/Helm



2001) und dynamische Aspekte berücksichtigen (Krafft 2001, S. 515 ff.). Unternehmen müssen auf der Grundlage einer solchen umfassenden Kundenbewertung attraktive Kunden selektieren sowie unrentable Kundenbeziehungen profitabler gestalten oder gegebenenfalls sogar abbauen (vgl. Day 2000, S. 6; Tomczak/Reinecke/Finsterwalder 2000). Der Schritt der Kundenbewertung und -segmentierung bildet das Fundament eines erfolgreichen Customer Relationship Managements. Diese Basis ist in der Praxis allerdings häufig noch mangelhaft: Homburg/Schneider/Schäfer (2000) weisen darauf hin, dass in vielen Unternehmen aussagekräftige Informationen über ihre Kunden, über Kundenpotenziale, Märkte und Wettbewerber fehlen und somit kein Beziehungsmanagement möglich ist.

Sind die aus Unternehmenssicht attraktiven (potenziellen) Kunden identifiziert, müssen deren Prozesse analysiert werden, um alle Massnahmen im Rahmen eines Customer Relationship Managements daran auszurichten. Häufig kann beispielsweise mithilfe des so genannten Buying-Cycles (Mauch 1990, S. 16) ermittelt werden, welche Bedürfnisse ein Kunde in welcher Phase des Kaufprozesses hat. Ferner ist es auch hilfreich, unterschiedliche Phasen eines Kundenbeziehungs-Lebenszyklus zu unterscheiden (vgl. Stauss 2000).

Das Kundenmanagement erfolgt segmentspezifisch über verschiedene Kontakt- und Zugangspunkte. Über diese so genannten Touchpoints wird in der Kundenbeziehung ein kontinuierlicher Dialog zwischen Unternehmen und Kunden gewährleistet. Dieser Dialog bewirkt einen interaktiven Lernprozess, der Anpassungen im Beziehungsmanagement ermöglicht und durch den sich die Kundenbeziehung festigt. Durch eine individuelle und interaktive Gestaltung der Kundenbeziehung kann beispielsweise ein Versicherungsunternehmen sicherstellen, dass es erfährt, wenn sich der Familienstand eines Kunden ändert. Diese Information kann dazu genutzt werden, individuelle Angebote für neu entstandene Bedürfnisse zu konfigurieren und gleichzeitig

durch eine entsprechende Aufmerksamkeit die Kundenbeziehung zu stärken und weiter zu individualisieren. Das Management der unterschiedlichen Kanäle richtet sich somit an den Kundenprozessen aus. Der Kunde entscheidet, über welche Kanäle (Telefon, Ausendienst, Internet, Filiale usw.) er in welchen Situationen mit dem Unternehmen in Kontakt tritt.

Um ein ganzheitliches Customer Relationship Management umzusetzen und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, benötigt ein Unternehmen übergeordnete Kompetenzen. Solche Fähigkeiten müssen einen Kundennutzen erzeugen, knapp sowie schwer imitierbar beziehungsweise schwer substituierbar sein, um zu einem Wettbewerbsvorteil zu führen (Barney 1991). Hierzu zählen beispielsweise die Fähigkeiten, Informationen erfolgreich zu managen und Technologien intelligent und sinnvoll einzusetzen (Day 2000, S. 4). Die modernen IT-Lösungen unterstützen Unternehmen dabei, Kundensegmentierungen vorzunehmen, Kundenprozesse abzubilden sowie kundengerichtete Massnahmen zu koordinieren. Richtig eingesetzt, erleichtern sie es, Teilaspekte einer umfassenden Kundenorientierung zu standardisieren und zu multiplizieren. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang allerdings das Sicherstellen einer umfassenden, vom Topmanagement getragenen CRM-Kultur. Die Studienergebnisse der Gartner Group und der Meta Group zeigen die Unzulänglichkeiten in diesem Bereich und unterstreichen somit den Stellenwert, der dem Customer Relationship Management eingeräumt werden muss, damit eine solche Strategie erfolgreich sein kann.

Ein Defizit besteht häufig in einem einseitigen Top-down-Ansatz. Kundenorientierung im Sinn eines Customer Relationship Managements lässt sich jedoch nicht einfach anordnen; es muss daher weiter gehen als ein blosses Lippenbekenntnis (Bruhn 2001, S. 8 f.). So ist es beispielsweise sicherlich nicht erfolgversprechend, per Anordnung dem Aussendienst vorzuschreiben, ab sofort alle wichtigen Kundeninformationen in ein neu installiertes CRM-System ein-

zugeben. Vielmehr müssen die Mitarbeiter den Sinn der Customer Relationship Management Massnahmen verstehen. Auch muss sichergestellt werden, dass alle Betroffenen einen persönlichen Nutzen erkennen – beispielsweise weil sie ihre Aufgaben im Sinn des Kunden effektiver und effizienter erfüllen können. Ob in dem Unternehmen eine CRM-Kultur vorhanden ist, kann beispielsweise über die kundenorientierte Einstellung und das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter beurteilt werden; entscheidend ist insbesondere, dass ein solches Verhalten auch von den Führungskräften vorgelebt und durch einen kundenorientierten Führungsstil unterstützt wird (vgl. hierzu Homburg/Stock 2001). Des Weiteren muss aber auch sichergestellt sein, dass ein Unternehmen diese Kundenorientierung auch tatsächlich im Leistungsangebot und in der Marktbearbeitung umsetzen kann. Daher müssen die eigenen Fähigkeiten analysiert und weiterentwickelt werden, um ein Customer Relationship Management zu gewährleisten.

■ 4. Fazit: CRM ist nicht neu, aber deshalb nicht weniger relevant

Die vorangehenden Schilderungen haben gezeigt, dass CRM kein IT-Tool ist, sondern vielmehr ein funktionsübergreifender, ganzheitlicher Ansatz. Gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass die einzelnen Bausteine einer umfassenden CRM-Strategie keineswegs neu sind – sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis wurden fast alle Teilaspekte bereits seit längerem thematisiert.

Der Neuigkeitsgrad des Themas CRM ist ohnehin zweitrangig, zumal es aus Sicht der Praxis als äusserst relevant und hochaktuell eingeschätzt wird. Im Gegensatz zu vielen anderen Themen erfährt es sogar ausgesprochenen Topmanagement-Support, sodass das Marketing diese Situation als Chance nutzen sollte. Somit steht nicht die Frage nach dem Neuigkeitsgrad, sondern vielmehr jene nach dem Handlungsbedarf sowie der Effektivität und Effizienz einer CRM-Strategie im Mittelpunkt: Welchen betriebswirtschaftlichen Erfolgsbeitrag ermöglicht ein sys-

tematisches Customer Relationship Management? Welche Kompetenzen müssen entwickelt werden, um Kundenpotenziale tatsächlich erschliessen und ausschöpfen zu können? Wird Customer Relationship Management umfassend realisiert, so kann es zu einem Wettbewerbsvorteil führen und somit zur Wertsteigerung eines Unternehmens beitragen. Customer Relationship Management ist kein Projekt mit einem wohl definierten Projektende – vielmehr handelt es sich dabei um einen kontinuierlichen Prozess. Das Marketing sollte die Aktualität und den Stellenwert beim Topmanagement als Chance begreifen – und dabei auch (aber nicht nur!) auf die Potenziale der Informationstechnologie zurückgreifen.

Literatur

- Backhaus, K. (1999): **Industriegütermarketing**, 6. Aufl., München.
- Barney, J. (1991): **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, in: Journal of Management, Vol. 16, pp. 99-120.
- Belz, Ch. (1993): **Management von Geschäftsbeziehungen**, in: Thexis, Nr. 3/1993, S. 23-27.
- Belz, Ch. et al. (1998): **Erkenntnisse zum systematischen Beziehungsmanagement**, in: Belz, Ch. et al.: Management von Geschäftsbeziehungen – Konzepte, integrierte Ansätze, Anwendungen in der Praxis, St.Gallen, S. 17-126.
- Bruhn, M. (2001): **Customer Relationship Marketing aus wissenschaftlicher Perspektive**, in: Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.): Customer Relationship Marketing (CRM) – Marketing im Zeitalter des Beziehungsmanagements, Dokumentationspapier Nr. 148, Münster, S. 6-23.
- Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.) (2000): **Handbuch Kundenbindungsmanagement**, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Day, G. (2000): **Capabilities for Forging Customer Relationships**, MSI Working Paper, Report No. 00-118, Cambridge Mass.
- Deshpandé, R./Webster, F. E. (1989): **Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda**, in: Journal of Marketing, Vol. 53, No. 1/1989, pp. 3-15.
- Diller, H./Kusterer, M. (1988): **Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde**, in: Marketing, Nr. 3/1988, S. 211-220.
- Dittrich, S. (2000): **Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing**, St.Gallen.
- Dornach, F./Meyer, A. (1999): **Hochdruckgebiet Kundenzufriedenheit – Deutsches Kundenbarometer 1998 liefert Branchenvergleich**, in: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit, Nr. 4/1999, S. 426-434.
- Fogarty, K. (2001): **Is CRM a faint hope?**, in: Computerworld, 04.06.2001.
- Günter, B./Helm, S. (Hrsg.) (2001): **Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen**, Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Giering, A./Hentschel, F. (1999): **Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 2/1999, S. 174-195.
- Homburg, Ch./Schneider, J./Schäfer, H. (2000): **Sales Excellence im Vertrieb – Professionelle Kundenpflege**, in: Sales Profi, Nr. 10/2000, S. 24-26.
- Homburg, Ch./Stock, R. (2001): **Kundenorientiertes Führungsverhalten – Die weichen Faktoren messbar machen**, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Nr. 1/2001, S. 13-19.
- Krafft, M. (2001): **Vertriebscontrolling**, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling – Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, St.Gallen, S. 500-519.
- Maselli, J. (2001): **People problems**, in: Informationweek, 09.07.2001, pp. 35-42.
- Mauch, W. (1990): **Bessere Kundenkontakte durch Sales Cycle**, in: Fachbericht für Marketing, Nr. 1/1990, Forschungsinstitut für Absatz und Handel, St.Gallen, S. 15-18.
- McDonnell, S. (2001): **Putting CRM to work**, in: Computerworld, 12.03.2001, pp. 48-49.
- Meffert, H. (2001): **Einführung in die Problemstellung**, in: Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.): Customer Relationship Marketing (CRM) – Marketing im Zeitalter des Beziehungsmanagements, Dokumentationspapier Nr. 148, Münster, S. 1-5.
- META Group 1999 (Hrsg.): **Agenda 2000: Customer Relationship Management (CRM) in Deutschland**, Analyse der META Group Deutschland GmbH.
- o. V. (2001): **CRM-Projekte scheitern immer häufiger**, in: Computerwoche, Nr. 24/2001.
- Payne, A. (2000): **Customer Relationship Management**, <http://www.crm-forum.com/library/aca/aca-010/aca-010.html>, 17.7.2000.
- Peppers, D./Rogers, M. (1999): **The One to One Manager**, New York.
- Peter, S. I. (1997): **Kundenbindung als Marketingziel, Identifikation und Analyse zentraler Determinanten**, Wiesbaden.
- Rapp, R. (2000): **Customer Relationship Management – Mehr als ein IT-Konzept**, in: Sales Profi, Nr. 1/2000, S. 36-40.
- 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. (1990): **Zero Defections – Quality Comes to Service**, in: Harvard Business Review, Vol. 23, No. 4/1990, pp. 255-271.
- Reinecke, S./Sipötz, E./Wiemann, E.-M. (1998): **Total Customer Care: Kundenorientierung auf dem Prüfstand**, in: Reinecke, S./Sipötz, E./Wiemann, E.-M. (Hrsg.): Total Customer Care – Kundenorientierung auf dem Prüfstand, St.Gallen, S. 263-307.
- Rudolf-Sipötz, E./Tomczak, T. (2001): **Kundenwert in Forschung und Praxis**, Fachbericht für Marketing, Nr. 2/2001, Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen, St.Gallen.
- Shapiro, B. P. (1988): **What the Hell is Market Oriented**, in: Harvard Business Review, Vol. 66, No. 6/1988, pp. 119-125.
- Slater, S. F./Narver, J. C. (1994): **Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance**, in: Business Horizons, Vol. 37, No. 2/1994, pp. 22-28.
- Slater, S. F./Narver, J. C. (1995): **Market Orientation and the Learning Organization**, in: Journal of Marketing, Vol. 59, No. 7/1995, pp. 63-74.
- Stauss, B. (1994): **Total Quality Management und Marketing**, in: Marketing ZFP, Nr. 3/1994, S. 149-159.
- Stauss, B. (1999): **Kundenzufriedenheit**, in: Marketing ZFP, Nr. 1/1999, S. 5-24.
- Stauss, B. (2000): **Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus**, in: Thexis, Nr. 2/2000, S. 15-18.
- Stauss, B./Neuhaus, P. (1996): **Kundenorientierung – Das Unzufriedenheitspotenzial zufriedener Menschen**, in: Marktforschung und Management, Nr. 4/1996, S. 129-134.
- Tomczak, T./Dittrich, S. (1999): **Kundenbindung – bestehende Potenziale langfristig nutzen**, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 61-83.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Finsterwalder, J. (2000): **Kundenausgrenzung: Umgang mit unerwünschten Dienstleistungskunden**, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2000, Wiesbaden, S. 399-421. **T**