

# Entwicklungslinien des Customer Relationship Management (CRM)

Hagen J. Sexauer\*

## Inhalt

1. Einleitung
2. Vom transaktionsorientierten Marketing zum Relationship Marketing
3. Der Einfluss der Informationstechnologie auf das Relationship Marketing
4. Vom Informationsmanagement zum Customer Knowledge Management
5. Vom Business Process- zum Customer Process Management
6. Zusammenfassung

## Literatur

---

\* Dipl.-Kfm. Hagen J. Sexauer ist Inhaber der strategischen Unternehmensberatung HJS-Marketing sowie Doktorand am Lehrstuhl von Herrn Prof. Dr. A. Oberweis. Kontakt: sexauer@hjs-marketing.de

Quelle: Sexauer, H. J. (2002): *Entwicklungslinien des Customer Relationship Management (CRM)*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 31. Jg. (2002), Nr. 4, S. 218-222.

## 1. Einleitung

Vor dem Hintergrund des Strebens nach Wettbewerbsvorteilen wird in Forschung und Praxis das Customer Relationship Management (CRM) immer wieder hervorgehoben. Dabei sind zwei unterschiedliche Perspektiven auf dieses Management-Konzept zu beobachten: Entweder wird es verstanden als ein neuartiger Lösungsansatz zum Erhalt bzw. zur Steigerung von Unternehmensgewinnen oder lediglich aufgefasst als „alter Wein in neuen Schläuchen“.

Die Literatur hat es bislang versäumt die Entwicklungslinien und Einflussfaktoren dieses angeblich so neuen Konzepts ganzheitlich bzw. aus mehreren Forschungsperspektiven darzustellen. Dieser Beitrag soll diese Forschungslücke schließen und die Zusammenhänge zwischen den relevanten Forschungsdisziplinen aufzeigen.

## 2. Vom transaktionsorientierten Marketing zum Relationship Marketing

Bereits zu Beginn der Achtzigerjahre mussten immer mehr Unternehmen konstatieren, dass die alleinige Fokussierung auf Einzeltransaktionen das Ziel der Steigerung der Unternehmensprofitabilität immer mehr verfehlte. Dem traditionellen Konzept des Transaktionsmarketing, welches sich durch die Maximierung einzelner Verkaufsabschlüsse und eine weitgehend undifferenzierte Marktbearbeitung auszeichnet, wurde immer häufiger Kritik zu teil.<sup>1</sup>

Vor diesem Hintergrund entwickelte BERRY im Jahr 1983 das Konzept des Relationship Marketing<sup>2</sup>, welches sich insbesondere durch seine Ausrichtung auf Geschäftsbeziehungen und die damit einhergehende langfristige Perspektive auszeichnet.<sup>3</sup> Auf diesem Gedankengut aufbauend definierte GRÖNROOS 1990 Relationship Marketing<sup>4</sup> wie folgt:

"Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the

---

<sup>1</sup> Vgl. Clark/Peck/Christopher/Payne (1999), S. 29. Zu den Unterschieden zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Relationship Marketing vgl. Christopher/McDonald (1995), S. 40 und Payne/Rapp (1999), S. 6 f.

<sup>2</sup> Vgl. Berry (1983), S. 25 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Buttle (1996), S. 2 f.

<sup>4</sup> Die Begriffe „Relationship Marketing“ und „Beziehungsmarketing“ werden im Folgenden synonym verwendet.

parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfillment of promises".<sup>5</sup>

Diese Definition stellt – im Gegensatz zur traditionellen Sichtweise – nicht vornehmlich die Neukundengewinnung, sondern vielmehr den Aufbau, den Erhalt und den Ausbau von Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>6</sup>

Hinsichtlich der Steigerung der Profitabilität eines Unternehmens liegt die Annahme zu Grunde, dass sich diese nicht nur über die Gewinnung neuer Kunden, sondern insbesondere über die Steigerung der Rentabilität sowie über die Verlängerung der Lebensdauer (sog. Customer Life Time) einer bestehenden Kundenbeziehung erhöhen lässt.<sup>7</sup> Bestätigt wurde diese Annahme durch Untersuchungen, die nachweisen konnten, dass die Kosten für die Pflege bestehender Kundenbeziehungen etwa fünf bis sieben mal niedriger sind, als jene Aufwendungen, die für die Gewinnung neuer Kunden aufgebracht werden müssen.<sup>8</sup> Ebenfalls zeigte eine breit angelegte Studie von Reichheld und Scheffer, dass sich der Return on Investment (RoI) für Investitionen online geführter Geschäftsbeziehungen zum Teil erst nach mehreren Jahren einstellt.<sup>9</sup>

Folglich rückte zum ersten Mal in den klassischen Massenmärkten die Kundenorientierung und die damit implizit verbundene Orientierung an den Kundenbeziehungen<sup>10</sup> in den Mittelpunkt marketingpolitischer Bemühungen.<sup>11</sup> Vor dem Hintergrund einer strategischen Neuorientierung der Unternehmen findet sie seit Mitte der Neunzigerjahre ihren Niederschlag in dem Konzept des Relationship Marketing.<sup>12</sup>

Das Beziehungsmarketing konnte sich im Zeitverlauf als einer der dominanten Forschungsansätze innerhalb der Marketingdisziplin etablieren<sup>13</sup>

und ist heute als neues Paradigma weithin anerkannt<sup>14</sup>. Parallel dazu wurde dieses strategische Marketingkonzept insbesondere von der Entwicklung innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) beeinflusst.<sup>15</sup>

### 3. Der Einfluss der Informationstechnologie auf das Relationship Marketing

Getrieben durch die Fortschritte im Bereich der IuK-Technologien und vor dem Hintergrund des Strebens nach einer erhöhten Kundenorientierung entstanden insbesondere seit Mitte der Achtzigerjahre neue Einzeldisziplinen im Marketing: erwähnt seien hier bspw. die Konzepte des Database Marketing<sup>16</sup>, Computer Aided Selling<sup>17</sup> oder des Online Marketing<sup>18, 19</sup>. Dabei lassen sich aus informationstechnologischer Sicht insgesamt vier Trends skizzieren, die im Rahmen des Relationship Marketing auf eine dauerhafte Kundenbeziehung abzielen und diesen Ansatz somit maßgeblich beeinflussen:

- Database Marketing-Systeme
- Computer Aided Selling-Systeme
- Call Center-Systeme<sup>20</sup>
- Online Marketing-Systeme

Die rasante Entwicklung der Datenbanktechnologien begünstigte ab Mitte der Achtzigerjahre insbesondere das Entstehen des Database Marketing<sup>21</sup> sowie das etwa zur gleichen Zeit aufkommende Konzept des Computer Aided Selling<sup>22</sup>.

---

<sup>14</sup> Vgl. z.B. Grönroos (1994), Gummesson (1997) sowie Hoekstra/Leeflang/Wittink (1999).

<sup>15</sup> Vgl. Möller/Halinen (2000), S. 33, Rich (2000), S. 171.

<sup>16</sup> Vgl. z.B. Jenkinson (1995), Rapp/Collins (1987), Stone/Shaw (1987).

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Hermanns/Prieß (1987), Hermanns (1992), Huldi (1992), Link/Hildebrand (1993). Im Amerikanischen wird CAS auch als Sales Force Automation (SFA) bezeichnet, vgl. Petersen (1997).

<sup>18</sup> Vgl. Janal (1995), Kotler/Bliemel (1999), S. 1128 ff., Link (1998), S. 4 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Link (1999), S. 76 ff.

<sup>20</sup> Vgl. z.B. Denger/Wirtz (1999), S. 89 f., Hampe/Schönert (1997), S. 173, Tolkiehn (1998), S. 26.

<sup>21</sup> Zum Konzept des Database Marketing vgl. z.B. Jenkinson (1995), Poppers/Rogers (1993), Rapp/Collins (1987), Stone/Shaw (1987).

<sup>22</sup> Zum Computer Aided Selling (CAS) vgl.

---

<sup>5</sup> Grönroos (1990), S. 16.

<sup>6</sup> Vgl. Sirojanant/Thirkell (1998), S. 23. Eine detaillierte Darstellung zur Entwicklung des Relationship Marketing befindet sich bspw. bei Grönroos (1999), Möller/Halinen (2000) oder Sheth/Parvatiyar (1995).

<sup>7</sup> Vgl. Grant/Schlesinger (1995), S. 59.

<sup>8</sup> Vgl. Kunz (1996), S. 18 und Reichheld/Sasser (1990), S. 105 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Reichheld/Scheffer (2000), S. 107.

<sup>10</sup> Vgl. Bruhn (2000), S. 27.

<sup>11</sup> Vgl. Meffert (1999), S. 118.

<sup>12</sup> Vgl. Hermanns/Thurm (2000), S. 469.

<sup>13</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (1999), S. 5.

Parallel dazu rückte zu Beginn der Neunzigerjahre – getrieben von einer zunehmenden Bedeutung des Service als Wettbewerbs- und Profilierungsinstrument<sup>23</sup> sowie eines gesellschaftlichen Trends hin zur schnellen Befriedigung konsumentenbezogener Informationsbedürfnisse<sup>24</sup> – die systematische Nutzung von Call Center-Systemen in das Zentrum unternehmenspolitischer Bemühungen.<sup>25</sup>

Mit der zunehmenden Akzeptanz und einer damit einhergehenden kommerziellen Nutzung des Internet etablierte sich etwa ab der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre das Online-Marketing als ein eigenständiges Teilgebiet der Marketingdisziplin.<sup>26</sup> Dieser Ansatz findet seinen expliziten Niederschlag im Einsatz sog. Online Marketing-Systeme und wird in der wissenschaftlichen Literatur verstärkt mit dem Relationship Marketing in Zusammenhang gebracht.<sup>27</sup>

#### 4. Vom Informationsmanagement zum Customer Knowledge Management

Das Informationsmanagement, bezeichnet als „...das Leistungshandeln (Management) einer Betriebswirtschaft in bezug auf Information und Kommunikation...“<sup>28</sup>, d.h. „...folglich alle Führungsaufgaben, die sich mit Information und Kommunikation in der Betriebswirtschaft befassen“<sup>29</sup>, ist etwa seit Mitte der Achtzigerjahre zentrales Erkenntnisobjekt der Wirtschaftsinformatik.

Mit einem einhergehenden Wandel der Betrachtungsweise von einem „Environment based view“ hin zu einem „Resource based view“ (Wissen als Ressource) rückte das Wissensmanagement zur Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile bereits Anfang der Neunzigerjahre zunehmend in den Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>30</sup> Eng verknüpft mit dem Kon-

zept des Informationsmanagement<sup>31</sup> und verstanden als „...a discipline that seeks to improve the performance of individuals and organizations by maintaining and leveraging the present and future value of knowledge assets“<sup>32</sup> wird beim Wissensmanagement nicht nur das Wissen der Mitarbeiter selbst, sondern immer häufiger der Aspekt der systematischen Ausschöpfung des Kundenwissens in den Vordergrund gestellt.<sup>33</sup> Da ein erhöhtes Wissen über den Kunden und insbesondere dessen Bedürfnisse den Aufbau von Kundenbeziehungen entscheidend verbessern kann, erlangt das gemeinsame Zusammenwirken des Wissens- und Kundenbeziehungsmanagement zur Steigerung des Unternehmenswerts eine herausragende Bedeutung.<sup>34</sup> Das Wissensmanagement stellt somit gleichermaßen Komplement und notwendige Grundlage für ein kundenindividuelles Management der Kundenbeziehung dar.<sup>35</sup>

#### 5. Vom Business Process- zum Customer Process Management

Nicht nur die Marketingdisziplin entwickelte aufgrund der weltweit zunehmenden Konkurrenz sowie der Globalisierung des internationalen Handels Strategien, die zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beitragen sollten. Auch die Managementlehre brachte neue Lösungsansätze hervor, die sich – in Form von Instrumentarien zur Unternehmensreorganisation – in den Achtzigerjahren in dem Konzept des Total Quality Management bzw. zu Beginn der Neunzigerjahre in der Methode des Business Process Reengineering niederschlugen.<sup>36</sup>

Beim Total Quality Management (TQM) handelt es sich um eine kundenorientierte Managementphilosophie „...that aims at the continuous improvement of the processes and management of an organization through statistical control, procedure design, policy deployment and human resource management techniques“<sup>37</sup>. Ausgezeichnet durch die drei Elementen-

---

<sup>23</sup> Vgl. Mann (1998), S. 1 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Wagner (1998), S. 37.

<sup>25</sup> In diesem Zusammenhang konnte in den letzten Jahren ein rapider Anstieg von Call-Center-Implementierungen verzeichnet werden, vgl. Dawson (1996), S. 1 sowie Wiencke/Koke (1999), S. 14.

<sup>26</sup> Vgl. Hünerberg/Heise/Mann (1996), S. 15 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Bauer/Leach/Grether (1998), Rapp/Giehler (1999), Srirojanant/Thirkell (1998).

<sup>28</sup> Heinrich (1999), S. 8.

<sup>29</sup> Heinrich (1999), S. 8.

<sup>30</sup> Vgl. Von Krogh/Erat/Vassiliadis (2000), S. 105 ff.

---

<sup>31</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 561.

<sup>32</sup> Newman/Conrad (1999), S. 1.

<sup>33</sup> Vgl. Aebi (2000), Bach (1999), Bullinger/Wörner/Prieto (1998), S. 35, Jutla/Craig/Bodorik (2001), Kueng/Wettstein (1999), S. 280.

<sup>34</sup> Vgl. Servatius/Manstedten/Bauer (1999), S. 236.

<sup>35</sup> Vgl. Oberweis/Paulzen/Sexauer (2001).

<sup>36</sup> Zur chronologischen Entwicklung relevanter Managementmethoden vgl. Yeo (1996).

<sup>37</sup> Au/Choi (1999), S. 287.

te Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung<sup>38</sup>, beschränkt sich dieser Ansatz hinsichtlich der Qualitätssicherung nicht mehr allein auf den Entwicklungs- und Herstellungsprozess eines Produkts, sondern umfasst alle unternehmerischen Tätigkeiten, die in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbezogen werden.<sup>39</sup>

Das Business Process Reengineering (BPR), definiert als „...the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed“<sup>40</sup>, strebt, im Gegensatz zum TQM, keine ständig evolutionären Veränderungen an, sondern versucht, die wettbewerbsrelevanten Unternehmensprozesse durch radikale Veränderungen zu optimieren.<sup>41</sup>

Beiden Ansätzen des Business Process Management<sup>42</sup> (BPM) ist gemein, dass sie neben der adäquaten Berücksichtigung bzw. der Optimierung relevanter Geschäftsprozesse von einer Analyse der internen Unternehmensprozesse ausgehen.<sup>43</sup> Damit stehen die Probleme der eigenen Organisation im Zentrum der Reorganisationsbemühungen. Dieser Sachverhalt führte im Rahmen von Reengineering-Projekten zwar dazu, dass die Unternehmen von der Kostenseite her wettbewerbsfähig wurden<sup>44</sup>, die Prozesse und damit einhergehenden Bedürfnisse der Kunden jedoch häufig unberücksichtigt blieben.

Vor diesem Hintergrund floss insbesondere das „Denken in Prozessen“ des BPM im Sinne eines – von HAMMER und CHAMPY<sup>45</sup> bzw. HAMEL und PRAHALAD<sup>46</sup> geprägten – „customer value creation through process management“<sup>47</sup> sowie die Kundenbeziehungorientierung des Relationship Marketing in das Konzept des CRM ein.

<sup>38</sup> Vgl. Becker/Rosemann (1993), Betzl (1996), Schulte-Zurhausen (1995).

<sup>39</sup> Vgl. Schonberger (1990), S. 52 ff.

<sup>40</sup> Hammer/Champy (1993), S. 32.

<sup>41</sup> Vgl. Hammer/Champy (1993), S. 32.

<sup>42</sup> Vgl. hierzu Armistead/Pritchard/Machin (1999).

<sup>43</sup> Zu den charakteristischen Unterschieden zwischen TQM und BPR vgl. Grover/Malhotra (1997), S. 198.

<sup>44</sup> Vgl. Hermanns/Thurm (2000), S. 470.

<sup>45</sup> Vgl. Hammer/Champy (1993).

<sup>46</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1994).

<sup>47</sup> Vgl. Ryals/Knox (2001), S. 535. Autoren, die sich speziell mit diesem Aspekt befassen sind Day (1999), Hamel/Prahalad (1994), Hammer/Champy (1993), Sanchez/Heene/Thomas (1996).

Verstanden als Customer Process Management (CPM) verfolgt das CRM eine kundenorientierte Prozessgestaltung der Gesamtorganisation aus Kundensicht<sup>48</sup>, was eine Anpassung der Unternehmung an die Kundenprozesse impliziert. Während das traditionelle BPM also von einer Veränderung der internen Geschäftsprozesse ausgeht und damit die unternehmensspezifischen Probleme fokussiert, verfolgt das CRM eine Ausrichtung der organisatorischen Strukturen an den Prozessen der Kunden, die im Rahmen der Kundenbeziehungen anfallen. Das CRM stellt somit als prozesszentriertes Managementsystem<sup>49</sup> eine Prozessweiterung zum Kunden dar.<sup>50</sup>

Die chronologischen Entwicklungsphasen verlaufen folglich von einer funktions- (TQM) über eine organisationsfokussierte (BPR) Geschäftsprozessoptimierung hin zur heutigen beziehungsorientierten Kundenprozessausrichtung der Unternehmen (s. Abbildung 1).

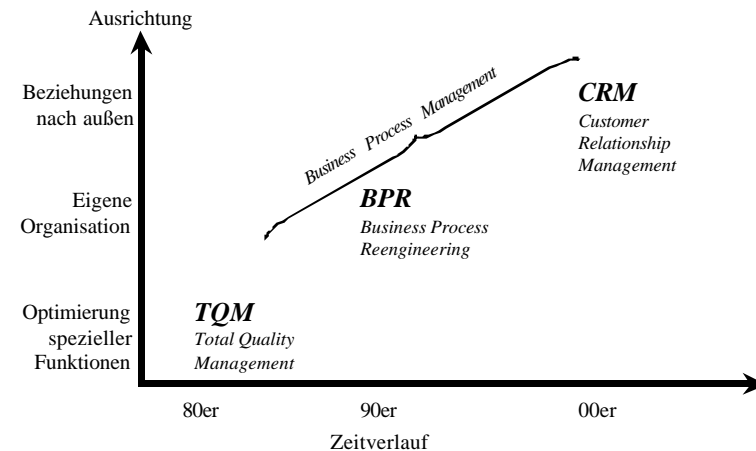


Abbildung 1: Vom TQM zum CRM-Ansatz<sup>51</sup>

## 6. Zusammenfassung

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass auf das Konzept des CRM unterschiedliche (Management-) Strömungen einwirkten. In die-

<sup>48</sup> Vgl. Rapp (2000), S. 44.

<sup>49</sup> Vgl. Vogt (1998), S. 170.

<sup>50</sup> Vgl. Mattheis/Vietor (2000), S. 18.

<sup>51</sup> Quelle: Rapp (2000), S. 44.

sem Zusammenhang lassen sich vier Forschungstraditionen bzw. Faktoren skizzieren, die die Entstehung des CRM maßgeblich beeinflussen:

- das Relationship Marketing,
- die eng mit dieser Disziplin im Zusammenhang stehenden Konzepte zu den kundenorientierter Informationssystemen,
- das Wissensmanagement,
- das Business Process Management.

Eine Darstellung der Einflussfaktoren des CRM befindet sich in Abbildung 2. Dabei zeigt sich, dass bei dem Konzept des CRM eine völlige Kundenorientierung, also eine Fokussierung auf den Kunden im Mittelpunkt steht. In Verbindung mit dem *Kundenwissen*, welches durch integrierte *kundenorientierte Informationssysteme* gesammelt und bereit gestellt wird, werden langfristig profitable *Kundenbeziehungen* angestrebt. Dies soll durch eine ganzheitliche Ausrichtung der Organisation auf die *Kundenprozesse* ermöglicht werden.

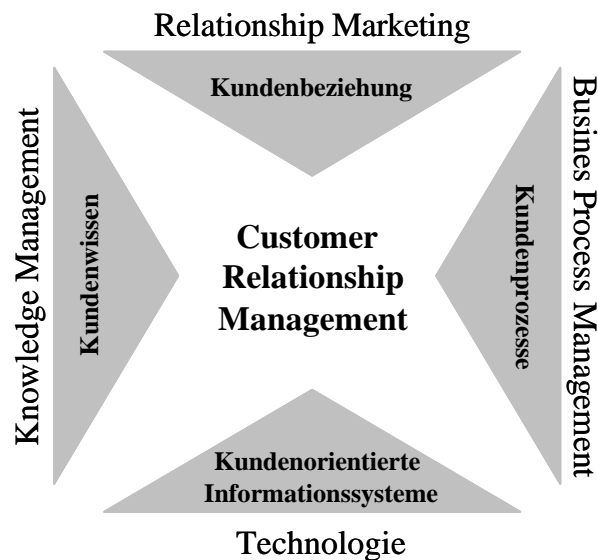


Abbildung 2: Einflussfaktoren des CRM

Vor dem Hintergrund der bisher gewonnen Erkenntnisse kann nun folgendes Begriffsverständnis zu Grunde gelegt werden:

Quelle: Sexauer, H. J. (2002): *Entwicklungslinien des Customer Relationship Management (CRM)*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 31. Jg. (2002), Nr. 4, S. 218-222.

**Customer Relationship Management** ist ein kundenorientierter Management-Ansatz, der mit Hilfe des Einsatzes integrierter *kundenorientierter Informationssysteme* die Sammlung, Bereitstellung und Nutzung von *Kundenwissen* ermöglicht sowie mit einer ganzheitlichen Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die *Kundenprozesse* eine systematische Anbahnung, Steuerung und Kontrolle individualisierter bzw. langfristig profitabler *Kundenbeziehungen* verfolgt.

CRM führt somit die kundenbezogenen Aspekte der vier skizzierten Disziplinen zu einem integrativen Management-Ansatz zusammen.

## Literaturverzeichnis

- Aebi, R. (2000): Kundenorientiertes Knowledge Management, München 2000.
- Armistead, C./Pritchard, J.-P./Machin, S. (1999): Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness, in: Long Range Planning, 32. Jg. (1999), Nr. 1, S. 96-106.
- Au, G./Choi, I. (1999): Facilitating implementation of total quality management through information technology, in: Information & Management, 36. Jg. (1999), Nr. 6, S. 287-299.
- Bach, V. (1999): Business Knowledge Management: von der Vision zur Wirklichkeit, in: Bach, V./Vogler, P./Österle, H. (Hrsg.): Business-knowledge-Management: Praxiserfahrungen mit intranet-basierten Lösungen, Berlin et al. 1999, S. 37-84.
- Barkley, S./Biddlecom, M./Fischer, C./Hoenick, R./Roman, J. (2000): Getting to Know You: The Evolution of Customer Relationship Management, in: Sawhney, M./Gulati, R. (Hrsg.): Kellogg Tech Venture: Advancing Knowledge Through Collaboration – 2000 Anthology, Evanston 2000, S. 58-85.
- Bauer, H. H./Leach, M./Grether, M. (1998): Der Beitrag des Internet zum Relationship Marketing – Eine theoretische und empirische Analyse, Arbeitspapier Nr. 129, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1998.
- Baumeister, H./Kosiuczenko, P. (2000): CARUSO: Customer Care and Relationship Support Office, in: Gonçalves, R./Steiger-Garção, A. (Hrsg.): Product and Process Modelling in Building and Construction, Proceedings of the Third European Conference on Product and Process Modelling in the Building and Related Industries, Lisbon, Portugal, 25-27 September 2000, S. 115-120.
- Becker, J./Rosemann, M. (1993): Logistik und CIM, Berlin et al. 1993.
- Berry, L. L. (1983): Relationship Marketing, in: Berry, L.L./Shostack, G.L./Upah, G.D. (Hrsg.): Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago 1983, S. 25-28.
- Betzl, K. (1996): Entwicklungsansätze in der Arbeitsorganisation und aktuelle Unternehmenskonzepte – Visionen und Leitbilder, in: Bullinger, H.-J./Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen, Berlin et al. 1996, S. 29-64.
- Brill, H. (1998): Mit neuen Systemen in Vertrieb und Marketing die Konkurrenz abhängen, in: HMD, 35. Jg. (1998), Heft 204, S. 7-25.
- Bruhn, M. (2000): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 23-48.
- Bullinger, H.-J./Wörner, K./Prieto, J. (1998): Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, in: Bürgel, H. D. (Hrsg.): Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin et al. 1998, S. 21-39.
- Buttle, F. (1996): Relationship Marketing, in: Buttle, F. (Hrsg.): Relationship Marketing – Theory and Practice, London 1996, S. 1-16.
- Christopher, M./McDonald (1995): Marketing, Houndsville et al. 1995.
- Clark, M./Peck, H./Christopher, M./Payne, A. (1999): Vom funktionsorientierten Marketing zur prozeßorientierten Relationship Management-Kette, in: Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S. 29-45.
- Dawson, K. (1996): The Call Center Handbook – The Complete Guide to Starting, Running and Improving Your Call Center, New York 1996.
- Day, G. S. (1999): The market-driven organization, New York 1999.
- Denger, K. S./Wirtz, B. W. (1999): Customer Call Center – eine empirische Analyse zur Gründung, Organisationsstruktur und Ausgestaltung in der Versicherungswirtschaft, in: Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 53. Jg. (1999), Nr. 2, S. 89-103.
- Eggert, A./Fassott, G. (2001): Elektronisches Kundenbeziehungsmanagement (eCRM), in: Eggert, A./Fassott, G. (Hrsg.): eCRM – Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter, Stuttgart 2001, S. 1-10.
- Grant, A./Schlesinger, L. (1995): Realize your customers full profit potential, in: Harvard Business Review, 73. Jg. (1995), Nr. 5, S. 59-72.
- Grönroos, C. (1990): Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition, Lexington 1990.
- Grönroos, C. (1994): Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, in: Journal of Marketing Management, 10. Jg. (1994), Nr. 5, S. 347-360.
- Grönroos, C. (1999): Relationship Marketing: Challenges for the Organization, in: Journal of Business Research, 46. Jg. (1999), S. 327-335.
- Grover, V./Malhotra, M. K. (1997): Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and applica-

Quelle: Sexauer, H. J. (2002): Entwicklungslinien des Customer Relationship Management (CRM), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 31. Jg. (2002), Nr. 4, S. 218-222.

- tion, in: *Journal of Operations Management*, 15. Jg. (1997), Nr. 3, S. 193-213.
- Gummeson, E. (1997): Relationship Marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach, in: *Management Decision*, 35. Jg. (1997), Nr. 4, S. 267-272.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the future*, Boston 1994.
- Hammer, M./Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*, New York 1993.
- Hampe, J. F./Schönert, S. (1997): Call Center, in: *Wirtschaftsinformatik*, 39. Jg. (1997), Nr. 2, S. 173-176.
- Heinrich, L. (1999): *Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur*, 6. Aufl., München, Wien 1999.
- Hermanns, A. (1992): Computer Aided Selling (CAS), in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketinglexikon*, München 1992, S. 147-151.
- Hermanns, A./Prieß, S. (1987): *Computer Aided Selling (CAS) – Computereinsatz im Aussendienst von Unternehmen*, München 1987.
- Hermanns, A./Thurm (2000): Customer Relationship Marketing: Die Wiederentdeckung des Kunden im Marketing, in: *Controlling*, 12. Jg. (2000), Nr. 12, S. 469-476.
- Hettich, S./Hippner, H./Wilde, K. D. (2000): Customer Relationship Management (CRM), in: *WISU (Das Wirtschaftsstudium)*, 29. Jg. (2000), Nr. 10, S. 1346-1366.
- Hoekstra, J. C./Leeftang, P. S. H./Wittink, D. R. (1999): The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm, in: *Journal of Market-Focused Management*, 4. Jg. (1999), Nr. 1, S. 43-76.
- Homburg, C./Bruhn, M. (1999): Kundenbindungsmanagement: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 3-35.
- Huldi, C. (1992): *Database Marketing: Inhalt und Funktion eines Database-Marketing-Systems, Aspekte des erfolgreichen Einsatzes sowie organisatorische Gesichtspunkte*, St. Gallen 1992.
- Hünerberg, R./Heise, G./Mann, A. (1996): Online: Die neue Marketingdimension, in: Hünerberg, R./Heise, G./Mann, A. (Hrsg.): *Handbuch Online Marketing – Wettbewerbsvorteile durch weltweite Datennetze*, Landsberg/Lech 1996, S. 13-30.
- Janal, D. S. (1995): *Online Marketing Handbook : How to Sell, Advertise, Publicize, and Promote Your Products and Services on the Internet and Commercial Online Systems*, New York 1995.
- Jenkinson, A. (1995): *Valuing Your Customers: From Quality Information to Quality Relationships Through Database Marketing*, London 1995.
- Jost, A. (2000): Kundenmanagementsteuerung – Erweiterung der Vertriebssteuerung im Rahmen umfassender CRM-Systeme, in: Bliemel, F./Fassott, G./Theobald, A. (Hrsg.): *Electronic Commerce: Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 331-348.
- Jutla, D./Craig, J./Bodorik, P. (2001): Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness, in: *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii 2001.
- Kotler, P./Bliemel, F. (1999): *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9. Aufl., Stuttgart 1999.
- Kueng, P./Wettstein, T. (1999): Measuring Customer Satisfaction using IT: A Case Study, in: Brown, A./Remenyi, D. (Hrsg.): *Proceedings of the Sixth European Conference on Information Technology Evaluation*, Brunel University, Uxbridge (UK), 4-5 November 1999, S. 279-288.
- Kunz, H. (1996): *Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden*, Zürich 1996.
- Link, J. (1998): Zur zukünftigen Entwicklung des Online Marketing, in: Link, J. (Hrsg.): *Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing: Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte*, Berlin et al. 1998, S. 1-34.
- Link, J. (1999): Das neue elektronische Direktmarketing, in: Link, J./Schleuning, C. (Hrsg.): *Das neue interaktive Direktmarketing: die neuen elektronischen Möglichkeiten der Kundenanalyse und Kundenbindung*, Ettlingen 1999, S. 71-214.
- Link, J./Hildebrand, V. G. (1993): *Database Marketing und Computer Aided Selling*, München 1993.
- Mann, A. (1998): *Erfolgsfaktor Service: strategisches Servicemanagement im nationalen und internationalen Marketing*, Wiesbaden 1998.
- Martin, W. (2000): eCRM – Developing an enterprise-wide strategy, in: *Business Intelligence 2000*, URL: <http://www.eccs.uk.com/-ecrmtranscript-wmartin.pdf> (15.01.2001).

*Quelle: Sexauer, H. J. (2002): Entwicklungslinien des Customer Relationship Management (CRM), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 31. Jg. (2002), Nr. 4, S. 218-222.*

- Mattheis, P./Viator, M. (2000): E-CRM als Prozesserweiterung zum Kunden, in: *Information Management & Consulting*, 15. Jg. (2000), Nr. 1, S. 18-22.
- Meffert, H. (1997): Marktorientierte Unternehmensführung und Direct Marketing, in: Dallmer, H. (Hrsg.): *Handbuch Direct-Marketing*, 7. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 33-52.
- Meffert, H. (1999): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 115-133.
- Möller, K./Halinen, A. (2000): Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction, in: *Journal of Marketing Management*, 16. Jg. (2000), Nr. 1-3, S. 29-54.
- Newman, B./Conrad, K. W. (1999): A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies, in: *The Introduction for Knowledge Management*, George Washington University Cours EMGT 298.T1, Spring 1999, S. 1-19.
- Oberweis, A./Paulzen, O./Sexauer, H. J. (2001): Ein wissensbasiertes Vorgehensmodell zur Gestaltung von CRM-Systemen, in: Bauknecht, K./Brauer, W./Mück, T. (Hrsg.): *Informatik 2001: Wirtschaft und Wissenschaft in der Network Economy – Visionen und Wirklichkeit*, Tagungsband der GI/OCG-Jahrestagung 2001, 25.-28. September 2001, Universität Wien, Band 1, Wien 2001, S. 429-436.
- Payne, A./Rapp, R. (1999): Relationship Marketing: Ein ganzheitliches Verständnis von Marketing, in: Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.): *Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*, München 1999, S. 3-16.
- Peppers, D./Rogers, M. (1993): *One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York 1993.
- Petersen, S. (1997): *High-Impact Sales Force Automation – A Strategic Perspective*, St. Lucie 1997.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (2001): *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, 4. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Rapp, R. (2000): *Customer Relationship Management: Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen*, Frankfurt, New York 2000.
- Rapp, R./Giehler, M. (1999): Relationship Marketing im Internet, in: Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.): *Handbuch Relationship Marketing – Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*, München 1999, S. 275-292.
- Rapp, S./Collins, T. L. (1987): *Maxi-Marketing*, New York 1987.
- Reichheld, F. E./Sasser, W. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: *Harvard Business Review*, 68. Jg. (1990), Nr. 5, S. 105-111.
- Reichheld, F. E./Schefter, P. (2000): eLoyalty: Your Secret Weapon on the Web, in: *Harvard Business Review*, 78. Jg. (2000), Nr. 4, S. 105-113.
- Rich, M. K. (2000): The direction of marketing relationships, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15. Jg. (2000), Nr. 2/3, S. 170-179.
- Ryals, L./Knox, S. (2001): Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management, in: *European Management Journal*, 19. Jg. (2001), Nr. 5, S. 534-542.
- Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (1996): *Dynamics of competence-based competition*, London 1996.
- Schonberger, R. J. (1990): *Building a Chain of Customers: Linking Business Functions to Create the World Class Company*, New York 1990.
- Schulte-Zurhausen, M. (1995): *Organisation*, München 1995.
- Schwede, S. (2000): Vision und Wirklichkeit von CRM, in: *Information Management & Consulting*, 15. Jg. (2000), Nr. 1, S. 7-11.
- Servatius, H.G./Manstedten, B. C./Bauer, T. (1999): Kundenbeziehungsmanagement in Knowledge Ecosystems, in: Scheer, A-W. (Hrsg.): *Electronic Business und Knowledge Management – Neue Dimensionen für den Unternehmenserfolg*: 20. Saarbrücker Arbeitstagung 1999 für Industrie, Dienstleistung und Verwaltung, 4.-6. Oktober 1999, Saarbrücken 1999, S. 223-261.
- Sheth, J. N./Parvatiyar, A. (1995): The Evolution of Relationship Marketing, in: *International Business Review*, 4. Jg. (1995), Nr. 4, S. 397-418.
- Srirojanant, S./Thirkell, P.C. (1998): Relationship Marketing and its Synergy with Web-based Technologies, in: *Journal of Market-Focused Management*, 3. Jg. (1998), Nr. 1, S. 23-46.
- Stone, M./Shaw, R. (1987): Database Marketing for Competitive Advantage, in: *Long Range Planning*, 20. Jg. (1987), Nr. 2, S. 12-20.
- Tolkiehn, G.-U. (1998): Vom Call Center zum Customer Interaction System, in: *HMD*, 35. Jg. (1998), Heft 204, S. 26-34.

*Quelle: Sexauer, H. J. (2002): Entwicklungslinien des Customer Relationship Management (CRM), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 31. Jg. (2002), Nr. 4, S. 218-222.*

- Vogt, O. J. (1998): Relationship Management bei IBM, in: Belz, C. et al. (Hrsg.): Management von Geschäftsbeziehungen: Konzepte – Integrierte Ansätze – Anwendungen in der Praxis, St. Gallen 1998, S. 169-182.
- Von Krogh, G./Erat, P./Vassiliadis, S. (2000): Wissensmanagement in diversifizierten Unternehmen, in: Hinterhuber, H./Friedrich, S. A./Matzler, K. H. (Hrsg.): Die Zukunft der diversifizierten Unternehmen, München 2000, S. 105-125.
- Wagner, M. (1998): Geschäftsprozeßgestaltung durch Kommunikation und Information, in: HMD, 35. Jg. (1998), Heft 204, S. 35-44.
- Wiencke, W./Koke, D. (1999): Call Center Praxis: Den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren, 2. Aufl., Stuttgart 1999.
- Yeo, K. T. (1996): Management of Change – from TQM to BPR and beyond, in: International Journal of Project Management, 14. Jg. (1996), Nr. 6, S. 321-324.