

Horst Wildemann / Peter Faust

Wachstumsorientiertes Kundenbeziehungsmanagement *

Inhaltsverzeichnis

1. Stagnierendes Wachstum durch verändertes Kundenverhalten	Seite 2
2. Kundenbeziehungsmanagement statt König-Kunde-Prinzip	Seite 3
3. Wachstumspotenziale durch Kundenbeziehungsmanagement	Seite 4
4. Fazit	Seite 6
5. Literatur	Seite 7

1. Stagnierendes Wachstum durch verändertes Kundenverhalten

“König Kunde dankt ab.” Diese oder ähnliche Schlagzeilen sind Ausdruck eines veränderten Kundenverhaltens, das sich in einer ausgeprägten Kaufzurückhaltung sowohl beim Konsumenten als auch bei Geschäftskunden niederschlägt. Für die Anbieter bedeutet der Rückzug des Kunden neben den dramatischen aktuellen Auswirkungen mangelnder Erlöse und Profitabilität, dass Wachstumspotenziale gefährdet sind und damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auf dem Spiel steht. Natürlich liegt eine Ursache für die Kaufzurückhaltung in finanziellen Restriktionen der Nachfrager aufgrund eines lang anhaltend rezessiven Umfelds. Die Lösung für eine Geschäftsbelebung könnte im Low-Pricing gesehen werden. Jedoch zeigt sich oftmals, dass selbst erbittert geführte Rabattschlachten keine Abhilfe schaffen - die Preis-Absatz-Funktion scheint außer Kraft gesetzt: Die Anbieter erkennen dies zunehmend, 96 Prozent der Unternehmen gaben bei einer Umfrage an, dass sie durch Preissenkungen keine bzw. keine wesentliche Absatzsteigerung erwarten. Zahlreiche Unternehmen halten sich deswegen auch immer mehr bei Preisaktionen zurück.

Der Kunde hat sich offenbar verändert, Unverständnis über seine Verhaltensweisen breitet sich aus. Wie soll der Anbieter darauf reagieren? Kaufmotive und Entscheidungsprozesse haben sich in Krisenzeiten verschoben. Schnäppchenpreise allein genügen oftmals nicht mehr als Kaufstimulanz. Andere, fundamentalere Fragen beschäftigen in vielen Fällen den potenziellen Käufer: Was bringt mir das Produkt? Ist der mit dem Produkt verbundene Nutzen tatsächlich den Preis wert? Zum einen ist tendenziell gewiss eine Reduktion auf essenzielle Bedürfnisse vorzufinden, zum anderen aber auch eine verstärkte Nutzenabwägung. Diese veränderten Vorgänge spiegeln sich beim Kunden in neuen Beurteilungsdimensionen, wie Nutzennotwendigkeit und Preis-/Nutzenzufriedenheit, wider. Dabei neigt der Kunde bei seiner Entscheidung in einer Krisensituation eher zu einer übertriebenen Konsumzurückhaltung, also im Zweifel, zum Nicht-Kauf. Andererseits ist der Kunde auch häufig überfordert und verwirrt von der ihm angebotenen Variantenvielfalt (Customer Confusion), die durch Leistungsoptionen und Preisoptionen verursacht wird (siehe Abb. 1). Gut gemeinte - scheinbar kundenorientierte - Maßnahmen durch Customizing, Mixed Bundling-Möglichkeiten, Bonussysteme und Zugaben erhöhen die Anzahl der Einflussfaktoren und damit die Komplexität einer Kaufentscheidung. Von Bedeutung ist hierbei nicht die objektive, sondern die subjektive, wahrgenommene Stimulusähnlichkeit, -überlastung und -unklarheit (vgl. *Wiedmann/Walsh/Klee* 2001). Kundenüberforderung entsteht also auch dann, wenn der Kunde nicht mehr in der ihm zur Verfügung stehenden Zeit seine optimale Preis-Leistungs-Kombination identifizieren kann und der von ihm wahrgenommene potenzielle Nutzenverlust zur Unzufriedenheit führt. Die Reizüberflutung in der Multioptionsgesellschaft (vgl. *Gross* 1994) lässt den Einkauf zur mühsamen Pflicht werden, die Kaufbereitschaft lässt nach, im schlimmsten Fall verzichtet der Kunde. Ist der Kunde überlastet, ändern sich aber auch die Auswahlprozesse und -kriterien: Optionen werden reduziert und Emotionen, Empfehlungen und gute Erfahrungen gewinnen stark an Bedeutung. Insbesondere beständige Marken werden dann präferiert (vgl. *Rudolf/Schweizer* 2003).

Um Wachstumspotenziale ausschöpfen sowie die Zukunftsfähigkeit sichern und ausbauen zu können, stellt sich für die Anbieter die Aufgabe, diese neuen Faktoren im Kundenmanagement zu berücksichtigen. Bedeutsam ist, überzeugende, Nutzen aufzeigende Kaufargumente für den Kunden wahrnehmbar, transparent und glaubhaft darzustellen. Kundennutzen ist dabei auch, dem Kunden eine für seine Kaufentscheidung adäquate Anzahl an relevanten Optionen dergestalt anzubieten, dass alle kaufentscheidenden Informationen komfortabel dargestellt werden. Eine intensivere Kundenkenntnis ist also nötig, um den veränderten Kunden wieder zu verstehen und ihn so zu bedienen, dass seine Bedürfnisse bei der Kaufentscheidung und in der Produktnutzung befriedigt werden können.

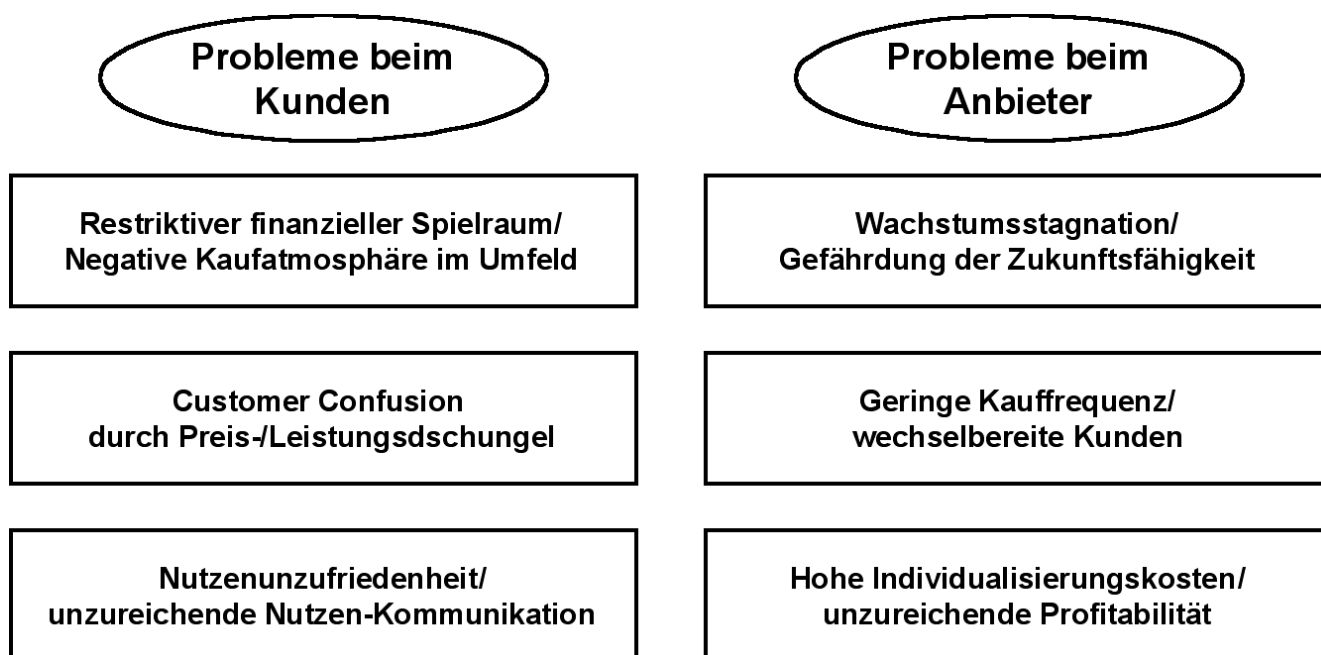


Abbildung 1: Aktuelle Problemfelder bei Kunden und Anbieter

2. Kundenbeziehungsmanagement statt König-Kunde-Prinzip

Der Ursprung des "König-Kunde-Prinzips" befindet sich in der Kundenorientierung-Diskussion, die insbesondere durch eine Intensivierung des Wettbewerbs bei einer zunehmenden Homogenität der Produkte ausgelöst wurde. Als Erfolgsfaktor wird dabei die Differenzierung durch Kundennähe gesehen, die allerdings allen Kunden zugute kommt. Es erfolgt eine Gleichbehandlung, ohne nach dem Kundenwert und damit nach der Kundenprofitabilität zu unterscheiden. Da Kundennähe aber grundsätzlich auch mit Kosten verbunden ist, stellt sich natürlich die entscheidende Frage: Wie viele Könige verträgt ein Unternehmen? Ein weiteres Merkmal beim König-Kunde-Prinzip stellt ein umfassendstes, variantenhaltiges und statisches Leistungsangebot dar, das den Kunden bei der Kaufentscheidung mehr verwirrt als unterstützt und tatsächliche kundenindividuelle Lösungen doch nicht ermöglicht. Das dritte Merkmal liegt in den Transaktionen, unterstützt durch entsprechende kommunikationspolitische Instrumente, und eine Vernachlässigung von relationalen Aspekten im Kundenmanagement. Dadurch gelingt keine emotionale Vernetzung mit den Kunden, es fehlen potenzielle Wissensquellen über Kundenbedürfnisse mit der Konsequenz, dass insbesondere in Krisenzeiten der Zugang zu den zurückgezogenen Kunden unmöglich wird. Ein Kundenbeziehungsmanagement baut dagegen schon während des Leistungsaustauschs Brücken zum Kunden, die auch dann genutzt werden können, wenn die Interaktionsfrequenz nachlässt oder abreißt. Häufig werden diese Brücken beispielsweise durch After-Sales-Service aufrechterhalten. Zur Erzielung eines nachhaltigen Wachstums erscheint somit insbesondere das Kundenbeziehungsmanagement geeignet, da es durch eine höhere Krisenresistenz gekennzeichnet ist und damit zu Stabilität und Zukunftsfähigkeit beiträgt.

3. Wachstumspotenziale durch Kundenbeziehungsmanagement

Der Kundenbeziehungslebenszyklus beschreibt idealtypische Gesetzmäßigkeiten im zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung und stellt die Betrachtungsgrundlage für das Wachstumsmanagement dar. Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung stellen drei Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus dar. Die Kundenakquisitionsphase beschreibt die Initiierung der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Bei einer positiven Beziehungsentwicklung kommt es in der Kundenbindungsphase zu einer Ausweitung der Beziehung. Schließlich wird in der Kundenrückgewinnungsphase versucht, die endgültige Beendigung von Kundenbeziehungen durch den Kunden abzuwenden. Gegenstand einer dynamischen Analyse von Kundenbeziehungen ist die Beziehungsentwicklung, die den Verlauf der Beziehung eines Kunden zum Unternehmen betrifft. Sie ist durch zwei Aspekte charakterisiert: einem zeitlichen und einem psychologischen. Der zeitliche Aspekt der Beziehungsentwicklung entspricht der Beziehungsdauer als Zeitraum, über den eine Kundenbeziehung Bestand hat. Der psychologische Aspekt der Beziehungsentwicklung drückt sich im Beziehungsaufbau aus, der die Verstärkung der Beziehung über verschiedene Transaktionen hinweg widerspiegelt.

Den Kundenbeziehungslebenszyklus zugrunde legend, lassen sich die Wachstumspotenziale dreidimensional darstellen (siehe Abb. 2). Die erste Wachstumsdimension (x-Wachstumspotenzial) besteht in einer zeitlichen Verlängerung des Kundenbeziehungslebenszyklus. Eine Beziehung wird unter Investitionsgesichtspunkten betrachtet. Die Intention, individualisierte Transaktionen über einen längeren Zeitraum mit seinem Partner auszuüben, in der Hoffnung, mittel- oder langfristig Gewinne aus dieser Beziehung zu generieren, lässt es häufig als sinnvoll erscheinen, anfangs in eine Beziehung zu investieren. Somit ist das grundsätzliche Ziel vorhanden, die Phase der Investitionsrückflüsse durch Kundenbindung zu verlängern. Um Kundenbindung zu erreichen, sind zwei Strategien denkbar. Zum einen kann im Rahmen einer Gebundenheitsstrategie der Kunde durch Aufbau von Wechselbarrieren gebunden werden. Diese entstehen durch alle Modalitäten einer Austauschbeziehung, die den Wechsel der Kunden zu einem anderen Anbieter erschweren. Die Kunden ziehen in der Regel keinen Nutzen aus der Wechselbarriere an sich, nehmen diese aber in Kauf, wenn sie im Gesamtangebot durch andere Vorteile kompensiert wird. Wechselbarrieren resultieren beispielsweise durch ein Captive Pricing. Es handelt sich dabei um eine Form des Preis-Bundling, bei dem zwischen den Leistungen ein derartiges Verhältnis vorherrscht, dass der Bezug der Erstleistung eine Beschaffung der zusätzlichen Leistung erfordert. Dabei gibt es die Fälle der vertraglichen Absicherung (Kopplungsverkauf, After-Sales-Service) und der technologischen Absicherung (Monopolstellung bei der zusätzlichen Leistung). Letzteres ist vielfach bei Ersatzteilen für spezifische Maschinen der Fall. Bei der Gebundenheitsstrategie handelt es sich um eine Bindung, die nicht vornehmlich durch Loyalität geprägt ist - bei einer Trennungsmöglichkeit besteht die Gefahr eines Beziehungsabbruchs. Die Verbundenheitsstrategie setzt an der Kundenzufriedenheit an. Diese entsteht durch einen Vergleichsprozess: Kunden bilden sich vor dem Kauf der Produkte oder Dienstleistungen bestimmte Erwartungen. Die wahrgenommenen Leistungen werden dann mit den erwarteten verglichen; werden diese nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit. Die Erwartungen des Kunden werden in erster Linie von seinen persönlichen Bedürfnissen geprägt. Das Produkt dient zur Lösung funktioneller oder psychosozialer Probleme und hat einen instrumentellen Charakter. Die angenommene Tauglichkeit eines Produktes zur Lösung dieser Probleme bestimmt die Erwartung an das Produkt oder die Dienstleistung. Außerdem wird die Erwartung eines Kunden beeinflusst von seinen früheren Erfahrungen mit diesem oder ähnlichen Produkten oder Dienstleistungen und schließlich beeinflussen auch Meinungen und Empfehlungen von Freunden oder Bekannten sowie die Marketingkommunikation des Anbieters die Erwartungshaltung des Kunden.

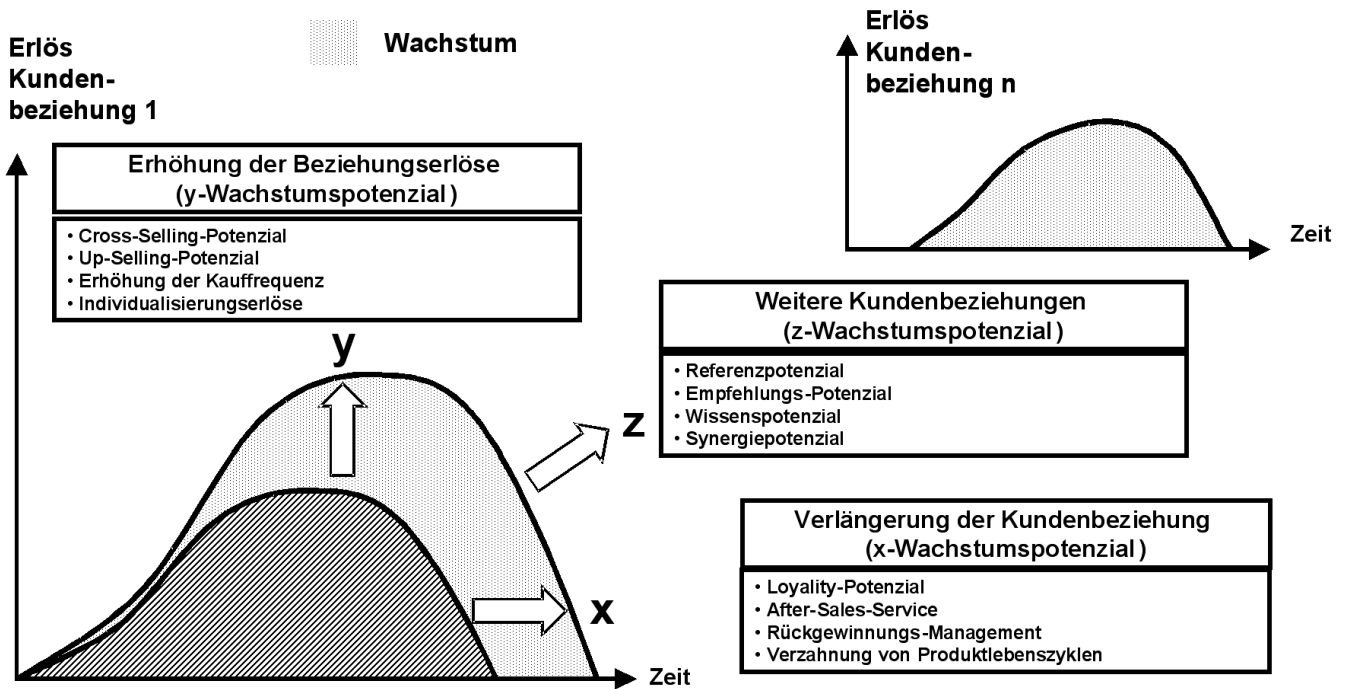


Abbildung 2: Wachstumspotenziale durch Kundenbeziehungsmanagement

Für eine proaktives Kundenbindungsmanagement ist es sinnvoll, die Gründe für eine mögliche Beendigung einer Kundenbeziehung zu kennen. Kundenabwanderung kann dabei auf verschiedene Ursachen zurückzuführen sein. Abwanderungstypen sind: reaktive Abwanderung (räumliche oder private Veränderung), Kurzschlussabwanderung (Reaktion auf inakzeptables Ereignis), Verzweigungsabwanderung (nach zahlreichen kritischen Ereignissen, ohne Hoffnung auf Besserung), Planabwanderung (nach Abschluss eines Projekts), Mussabwanderung (Anbieter bedient Kunden nicht mehr) und Wunschabwanderung (Konkurrenzanbieter verspricht höheren Nutzen). Erfolgte eine Abwanderung, besteht im Rahmen eines Rückgewinnungsmanagements die Chance, den Kunden wieder an das Unternehmen zu binden, vor allem wenn die Abwanderungsgründe bekannt sind. Eine empirische Untersuchung ergab, dass knapp die Hälfte der abgewanderten Kunden durchaus die grundsätzliche Bereitschaft zeigte, die beendete Beziehung wieder aufzunehmen (vgl. Bruhn/Michalski 2003).

Das y-Wachstumspotenzial beinhaltet die Erhöhung der Erlösamplitude über den Kundenbeziehungslebenszyklus. Die Beziehungserlöse können gezielt gesteigert werden durch Cross-Selling, Up-Selling und Erhöhung der Kauffrequenz. Durch Erzeugung von Kundenzufriedenheit lassen sich Preisbereitschaften erhöhen, Wachstum kann generiert werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Beziehungserlöse aufgrund eines Individualisierungsnutzens gezielt zu erhöhen. Im Rahmen des Cross-Selling werden Kunden zusätzlich zu den bisher bezogenen Produkten weitere Produkte angeboten. Der Cross-Selling-Erfolg wird von Kundenkontakthäufigkeit, Kundeninformationsnutzung, Cross-Buying-Bereitschaft und Produktprogrammbreite beeinflusst (vgl. Homburg/Schäfer 2002). Im Finanzdienstleistungsbereich beispielsweise gilt die Cross-Selling-Rate seit Jahren als zentrale Kennzahl im Vertrieb. In einer Befragung amerikanischer Bankmanager sahen 80 Prozent der Befragten in der Cross-Selling-Rate sogar das aussagekräftigste Maß zur Beurteilung des Vertriebs Erfolgs. Einer Befragung von Industriegüterherstellern zufolge sehen mehr als 70 Prozent der Anbieter im Cross-Selling von Dienstleistungen einen wichtigen Beitrag zur Sicherung des Unterneh-

menserfolgs. Auch im Ver- und Entsorgungsbereich schenkt man dem Cross-Selling mit der Multi-Utility-Strategie zunehmende Aufmerksamkeit. Innerhalb von Kundenbeziehungen bestehen die nötigen Kontaktpunkte für die Identifikation und Anbahnung von Cross-Selling-Möglichkeiten. Ein Vorteil liegt dabei darin, dass für das realisierbare Wachstum unterproportionale Kostenzuwächse aufgrund von Synergieeffekten entstehen (vgl. Schäfer 2001).

Das z-Wachstumspotenzial ergibt sich durch Transfer der Beziehungspotenziale auf weitere Beziehungen. Hierbei setzen Referenzpotenzial, Integrationspotenzial, Wissenspotenzial und Synergiepotenzial an. Das Referenzpotenzial drückt die Fähigkeit eines Kunden aus, potenzielle Kunden durch sein Beziehungsnetzwerk für das Unternehmen zu akquirieren. Es hängt von Art und Größe des Beziehungsnetzwerks ab, von der Kontakthäufigkeit und -intensität sowie vom Weiterempfehlungsverhalten. Referenzen können vom Anbieter jedoch auch selbst initiiert werden, indem er beispielweise über die Weitergabe einer Referenzliste an potenzielle Kunden einen Kommunikationsfluss zwischen diesen und aktuellen (Referenz-)Kunden anstößt. Das Beeinflussungspotenzial kann jedoch sowohl in positiver (Weiterempfehlung) als auch in negativer Richtung wirken. Im Gegensatz zum Referenzpotenzial wirkt das Wissenspotenzial zwischen dem Kunden und dem Unternehmen direkt. Dabei handelt es sich um Informationen, die der Kunde dem Unternehmen für die Optimierung der Wertschöpfung liefert. Die Informationen können sich auf Kundenbedürfnisse, Produktentwicklung und -verbesserung, Beratungs- und Servicekonzepte, Prozessoptimierung, Servicequalität, Loyalitätsursachen oder Abwanderungsgründe beziehen. Methoden zur Beschaffung entsprechender Informationen sind z. B. Kundenbefragungen, -konferenzen, Workshops mit Kunden oder Beschwerde- bzw. Lobmanagement. Das geschaffene Wissen kann gezielt zur Akquise von weiteren Kundenbeziehungen eingesetzt werden. Das Kooperations- oder Integrationspotenzial eines Kunden beinhaltet die Bereitschaft und Fähigkeit, Ressourcen, z. B. Mitarbeiter, in die Beziehung einzubringen. Die Rolle des Kunden entwickelt sich dabei vom Werte- und Bedürfnisträger über den Wissens- und Know-how-Träger zum Innovator. In der Praxis gelingt die gemeinsame Problemlösung in Kunden-Workshops im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften. Hierbei zeigen sich die Grenzen allerdings, wenn die Gefahr des Abflusses von strategischem Know-how besteht. Das Synergiepotenzial schließlich beschreibt Verbundwirkungen beim Kundenbeziehungsstamm. Oftmals lassen sich Bedürfnisse erst im Netzwerk erfüllen, so dass scheinbar verschlossene Wachstumspotenziale zugänglich gemacht werden können.

4. Fazit

Traditionell werden Wachstumsmöglichkeiten sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis eher durch Produkte und Märkte gesehen. Verkannt wird das Wachstumspotenzial durch Management von Kundenbeziehungen. Ein nachhaltiges Wachstum sollte die drei Wachstumsdimensionen des Kundenbeziehungsmanagements gezielt einsetzen. In der Regel ist es nicht möglich und sinnvoll, alle drei Strategien gleichzeitig zu verfolgen: Eine Rentabilitätsbetrachtung ist vorzunehmen. So ist beispielsweise nicht in jedem Fall anzustreben, den Kundenbeziehungslebenszyklus zu verlängern. Zu berücksichtigen ist, die verfügbaren, knappen Ressourcen ertragsoptimal einzusetzen. Das bedeutet, es kann richtig sein, eine Beziehung in der ausklingenden Phase vorzeitig abzubrechen, wenn dadurch eine andere, hoch profitable Beziehung erst ermöglicht wird. Um ein nachhaltiges Wachstum zu erreichen, ist neben Beachtung von Risikoaspekten zu berücksichtigen, dass ein Beziehungsmix mit unterschiedlichen Lebensaltern gegeben ist.

Kundenbeziehungen bieten mehrdimensionale Gestaltungsfelder zum Ausschöpfen von Wachstumsmöglichkeiten, die nicht unabhängig voneinander einzusetzen sind. Ein wachstumsorientiertes Kundenbeziehungsmanagement basiert auf den Leitlinien Beziehungsorientierung, Value-to-the-customer und Service als Kundenbindungsinstrument. Durch eine transparente und nutzenorientierte Preis-/Leistungs politik kann der Kaufzurückhaltung entgegengewirkt werden. Kundenbeziehungsmanagement zeichnet sich durch Krisen-Resistenz aus, wirkt damit stabilisierend und trägt zu einem nachhaltigen Wachstum bei. Aufgrund der Kunde-Anbieter-Vernetzung und dem beziehungsimmanenten Wissensgenerierungspotenzial wird somit die Erschließung von Wachstumspotenzialen ermöglicht. Diese liegen in einer Verlängerung von Beziehungszyklen, in einer Erhöhung der Beziehungserlöse und in einer Gewinnung weiterer Kundenbeziehungen.

Literatur

- Belz, C.** (1994): Geschäftsbeziehungen aufbauen und gestalten, in: Meffert, H./Wagner, H./Backhaus, K. (Hrsg.): Beziehungsmarketing – neue Wege zur Kundenbindung, Münster 1994, S. 31-55
- Beutin, N.** (2000): Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden 2000
- Bruhn, M.** (2001): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, München 2001
- Bruhn, M.** (2002): Integrierte Kundenorientierung – Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2002
- Bruhn, M./Michalski, S.** (2003): Analyse von Kundenabwanderungen – Forschungsstand, Erklärungsansätze, Implikationen, in: zfbf, Jg. 55, Nr. 8, S. 431-454
- Corsten, H.** (2001): Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., München 2001
- Diller, H.** (1995): Beziehungs-Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg. (1995), Nr. 9, S. 442-447
- Diller, H./Kusterer, M.** (1988): Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, 10. Jg. (1988), Nr. 3, S. 211-220
- Eichen von der, S. A./Hinterhuber, H. H., Matzler, K./Stahl, H. K.** (2002): Durch Kooperation den Kundenwert steigern, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 3. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 393-413
- Faust, P.** (2003): Wissensbasierte Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Service, Logistik und E-Technologien – Modellgestützte empirische Untersuchung, München 2003
- Freeman, E.** (1984): Strategic Management – A Stakeholder Approach, Marshfield 1984
- Gross, P.** (1984): Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt am Main 1994
- Helm, S.** (2000): Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden 2000
- Hippner, H. /Wilde, K. D.** (2001): CRM – Ein Überblick, in: Helmke, S./Dangelmeier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management – Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden 2001, S. 3-37
- Homburg, C./Beutin, N.** (2000): Value-Based Marketing: Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, Mannheim 2000
- Homburg, C./Garbe, B.** (1996): Industrielle Dienstleistungen – Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg. (1996), Nr. 3, S. 253-282
- Homburg, C./Garbe, B.** (2000): Industrielle Dienstleistungen – Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen und Faktoren für ein erfolgreiches Management, in ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg. (2000), Nr. 8, S. 847-859
- Homburg, C./Günther, C./Faßnacht, M.** (2000): Die Industrie muss ihren Service aktiv vermarkten, in: Absatzwirtschaft, 2000, Nr. 10, S. 74-84
- Homburg, C./Schäfer, H.** (2002): Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling, in: Marketing ZFP, 2002, Nr. 1, S. 7-26
- Jacob, F.** (2003): Kundenintegrations-Kompetenz – Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung, in: Marketing ZFP, 25. Jg. (2003), Nr. 2, S. 83-98
- Janisch, M.** (1992): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bamberg 1992
- Ley, W./Bennett, S./Kast, M.** (2000): Produktkonfiguration – Grundlagen zum E-Commerce variantenreicher Produkte, in: io management, 2000, Nr. 4, S. 64-69

- Matzler, K./Stahl, H. K., Hinterhuber, H. H.** (2002): Die Customer-based View der Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 3. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 3-31
- Meffert, H./Bruhn, M.** (1995): Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden 1995
- Meyer, A./Blümelhuber, C.** (1998): “No Frills” oder wenn auch für Dienstleister gilt: “Less is more”, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart 1998, S. 736-750
- Meyer, A./Dullinger, F.** (1998): Leistungsprogramm von Dienstleistungs-Anbietern, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart 1998, S. 711-735
- Muther, A.** (1999): Electronic Customer Care – Die Anbieter-Kunden-Beziehung im Informationszeitalter, Berlin/Heidelberg 1999
- o. V.** (2003): Preise unter Spannung, in: Absatzwirtschaft, 2003, Nr. 8, S. 40-42
- Reinecke, S.** (1997): Nutzenorientierte Preisgestaltung, in: Belz, C. (Hrsg.): Leistungs- und Kundensysteme: Kompetenz für Marketing-Innovationen, St. Gallen, S. 54-71
- Rudolf, T./Schweizer, M.** (2003): Was Kunden wirklich wollen, in: Harvard Business Manager, 2003, Nr. 2, S. 22-34
- Rudolf-Sipötz, E./Tomczak, T.** (2001): Kundenwert in Forschung und Praxis, in: Thexis, Fachbericht, 2001, Nr. 2
- Schäfer, H.** (2001): Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling, Wiesbaden 2001
- Spiegel-Online** (2003): König Kunde dankt ab, in: www.spiegel-online/wirtschaft, Stand: 18.11.03
- Stahl, H. K./Hinterhuber, H. H./Eichen von der, S. A./Matzler, K.** (2002): Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 3. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 193-211
- Stauss, B.** (2001): Servicekosten, in: Fischer, T. H. (Hrsg.): Kosten-Controlling – Neue Methoden und Inhalte, Stuttgart 2001, S. 430-452
- Wiedmann, K.-P./Walsh, G./Klee, A.** (2001): Konsumentenverwirrtheit: Konstrukt und marketingpolitische Implikationen, in: Marketing ZFP, 2001, Nr. 2, S. 83-99
- Wildemann, H.** (1997): Logistik Prozeßmanagement, 1. Auflage, München 1997
- Wildemann, H.** (1998): Der Weg zum agilen Unternehmen: Kostenführerschaft und Service, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Das agile Unternehmen: Kostenführerschaft und Service, München 1998, S. 1-42
- Wildemann, H.** (2001): Service-to-Success – Der Dienst am Kunden als neue Kernkompetenz, TCW-report, 2. Auflage, München 2001
- Wildemann, H.** (2002a): Kundenorientierung durch modulare Organisationsstrukturen und segmentierte Auftragsabwicklungssysteme, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 3. Auflage, Wiesbaden 2002
- Wildemann, H.** (2002b): Service- und Wissensmanagement: Programme zur Leistungssteigerung von Unternehmen – Ergebnisse einer Delphi-Studie, München 2002
- Wildemann, H.** (2003a): Value-to-the-customer – Das Pull-Prinzip im Kundenmanagement, in: Matzler, K./Pechlauer, H./Renzl, B. (Hrsg.): Werte schaffen – Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2003
- Wildemann, H.** (2003b): Wissensmanagement: Ein neuer Erfolgsfaktor für Unternehmen, 1. Auflage, München 2003
- Wildemann, H.** (2004a): Kundenorientierung – Leitfaden zur Einführung eines Beschwerde-, Qualitäts-, Kosten- und Preismanagements, einer Ausrichtung der F&E, der Produktion, der Produkte sowie des Vertriebs und der Mitarbeiter an Kundenbedürfnissen, 8. Aufl., München 2004

Wildemann, H. (2004b): Service – Leitfaden zur Erschließung von Differenzierungspotentialen im Wettbewerb, 5. Aufl., München 2004

Wildemann, H. (2004c): Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zulieferindustrie – Leitfaden zur methodengestützten Umsetzung von Entwicklungspartnerschaften, 2. Aufl., München 2003

Wildemann, H. (2004d): Kundenbeziehungsmanagement – Leitfaden zur Kundenintegration und zum wissensbasierten Einsatz von Service, Logistik und E-Technologien, 2. Aufl., München 2004

Wildemann, H. (2004e): Die Zukunft des Wachstums von Unternehmen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Die Zukunft des Wachstums – Tagungsband Münchner Management Kolloquium 09.-10. März 2004, München 2004

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Kunden- und Servicemanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=14

Weitere Literatur, Fallstudien, Benchmarks und Checklisten unter www.tcw.de