

Wolfgang Messner

Entwicklung einer Architektur für das Management kundenorientierter Prozesse bei Banken

Banken können ihre wirtschaftliche Position nur sichern, indem sie einen kundenorientierten Service anbieten. Hierfür ist eine radikale Orientierung an den Kundenbedürfnissen notwendig. Der hier vorgestellte Ansatz basiert auf strategischen Überlegungen zur Werterzeugung aus der Kundenbasis. Auf prozessualer und systemseitiger Ebene werden Voraussetzungen im Rahmen eines flexiblen Architekturmodells geschaffen, so dass sowohl das Gedankengut von Customer Relationship Management in der Bank verankert als auch eine effektive Unterstützung durch Informationssysteme und Informationstechnologie bei der Abwicklung des Bankgeschäfts sichergestellt werden kann.

1. Management kundenorientierter Prozesse

1.1. Bedeutung

Der Bankenmarkt stellt sich heute als ausgeprägter Käufermarkt mit kritischen und anspruchsvollen Nachfragern dar (vgl. *Herrmann, Jasny, Velch*, 1999, S. 11). In diesem Umfeld erfährt die einzelne Kundenbeziehung eine neue Bedeutung. Das Customer Relationship Management (CRM) als strategische, aktionsorientierte Betrachtungsweise erfasst diese Beziehung zwischen Kunde und Bank und unterstützt ihre Neuordnung über methodische Aspekte. Dabei ist die Steigerung des Unternehmenswertes oberstes Ziel, die bestmögliche Nutzung und Erhöhung des Kundenwertes der Weg dazu.

Generell setzt sich der Wert aller Kundenbeziehungen für die Bank aus der Profitabilität des einzelnen Kunden, der Dauer jeder Kundenbeziehung und der Anzahl aller Kundenbeziehungen zusammen. Das unselektierte Binden möglichst vieler Kunden führt jedoch nicht zwangsläufig zum gewünschten Erfolg; Ziel muss es vielmehr sein, alle Aktivitäten der Bank auf solche Kunden auszurichten, die für die Bank profitabel und/oder potenziell profitabel sind. Zur Erreichung dieses Ziels sind sowohl gegenwärtig profitable als auch potenziell ertragsträchtige Kunden zu ermitteln. Aber auch die beste Kundenanalyse und -betreuung kann ein Abwandern von Kunden nicht vollständig verhindern. Eine laufende Akquisition von Neukunden muss diese Attritionsverluste überkompensieren.

1.2. Status des Angebots an CRM-Systemen für Banken

Aufgrund der hohen Bedeutung von nachhaltig wertvollen Kundenbeziehungen zur Erreichung der unternehmerischen Ziele einer Bank besteht ein rein objektiver Bedarf für eine wirkungsvolle Systemunterstützung. Das Platzen der Internet-Euphorie nach dem Jahr 2000 hat jedoch zu einer Vertrauenskrise in technologische Investitionen geführt, so dass viele Banken bei Systemimplementierungen heute zurückhaltend sind. Zusätzlich wird diese Einstellung durch eine paradoxe Marktsituation bei den CRM-Systemen gefördert (vgl. *Messner*, 2004a, S. 43ff):

Alleine auf dem deutschsprachigen Markt sind über 100 Anbieter mit sogenannten CRM-Lösungen vertreten. Ein Großteil davon sind aufgrund von eingeschränkten Sicherheitsstrukturen oder limitierten Datenbankstrukturen meist nur für den Mittelstand geeignet. Die Marktführer der sogenannten CRM-Suiten und Speziallösungen werden auf funktionaler Ebene immer ähnlicher, so dass eine objektive Systemevaluation für die Bank zunehmend schwieriger wird.

Eigentlich sollten gerade CRM-Systemanbieter in der Abdeckung der Bedürfnisse ihrer Kunden vorbildlich sein. Jedoch ist eine echte vertikale Spezialisierung von CRM-Systemen auch heute noch selten anzutreffen. Eine Prozessorientierung besteht oft nur darin, vordefinierte Mikroprozesse funktional zu unterstützen. Damit wird der alte Fehler begangen, von einer Software abhängige „best-practice“-Prozesse einzuführen. Die existierende Anwendungslandschaft der Bank mit zum Teil über 20 Jahre alten Host-Applikationen wird ebenfalls zuwenig beachtet. Diese historisch gewachsenen und vernetzten Applikationen können nicht einfach durch ein neues CRM-System ersetzt werden. Hier ist zunächst eine Entflechtung und Flexibilisierung gefragt.

Insbesondere die Anbieter für analytisches CRM – auch Database Marketing, Customer oder Business Intelligence genannt – kämpfen gegenwärtig mit einer enttäuschenden Auftragslage im Bereich der Finanzdienstleister.

Obwohl gerade diese Spezialanbieter zum Teil hervorragende Lösungen anbieten, kann ihr mangelnder Markterfolg bei den Banken nur in einem falschen Verständnis der Anforderungen an ein gesamthafes CRM liegen (vgl. *Hewson, 2001, S. 21f.*).

Das größte Hemnis für eine Investition in CRM-Systeme liegt jedoch in der Unsicherheit bezüglich eines wirklichen Return-on-Investment. Die Banken zweifeln stark an den Aussagen der CRM-Anbieter in Bezug auf den wirklichen Nutzen, den CRM-Projekte versprechen (vgl. *Schwede, Spies, 2001, S. 40.*).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die heutigen CRM-Systeme noch weitgehend funktional ausgerichtet sind und für die prozessorientierten und systemintegrierenden Anforderungen der Banken nicht 1:1 passen. Durch eine entsprechende Architektur auf strategischer, prozessualer und systemseitiger Ebene muss diese Brücke geschlagen werden, damit die Potenziale der CRM-Systeme realisiert werden können.

Im Folgenden werden diese drei Ebenen näher beleuchtet.

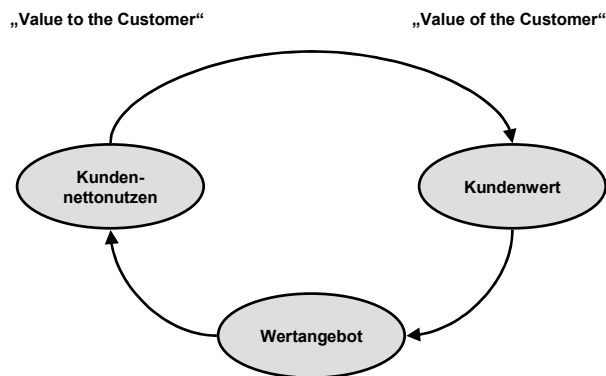


Abb. 1: Kundenwertkreislauf als integratives Wertmodell (Quelle: *Messner, 2004a, S. 27*)

2. Strategie

Die Bedeutung und Notwendigkeit einer methodisch gestützten Strategieentwicklung rückt immer mehr in den Blickpunkt des Interesses von Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Es ist aber immer noch ein hoher Grad an Unsicherheit über die Begrifflichkeiten und notwendigen Aktivitäten festzustellen.

2.1. Einordnung des Begriffs CRM-Strategie

Eine CRM-Strategie ist ein Leitfaden zur Werterzeugung aus der Kundenbasis. Sie beschreibt damit den Kundenwertkreislauf

als integratives Wertmodell (vgl. Abb. 1), also wie aus den im Geschäftsmodell identifizierten Werttreibern und den marktsegment-spezifischen Leistungsangeboten ein Wertangebot („Customer Value Proposition“) erzeugt werden kann. Dieses Wertangebot führt zur gewünschten Wahrnehmung durch den Kunden (Kunden-nettonutzen bzw. „Customer Experience“).

Eine derartige Strategie agiert in komplexen Unternehmens- und Marktstrukturen. Sie lässt sich nicht durch eine einzige Aktivität festschreiben, vielmehr ist ein evolutionärer Ansatz gefragt, der aufbauend auf dem aktuellen Status eine kontinuierliche Verfeinerung und Verbesserung vornimmt. Dabei entsteht die in Abb. 2 dargestellte Verknüpfung aus verschiedenen operationalen Strategien (vgl. u.a. *Crockett, 2002; Heinrich, Leist, 2000; Kirkby, 2001 u. 2002, Link, Gerth, Voßbeck, 2000, S. 26ff; Messner, 2004a, S. 26ff; Messner, 2004b, Payne, 2003.*).

Die Marketingstrategie beschreibt das Selbstverständnis der Bank und ihre Positionierung im Vergleich zu den Wettbewerbern. Die Kundenstrategie setzt Ziele für die Entwicklung der Kunden hin zu höherem Kundenwert und hö-

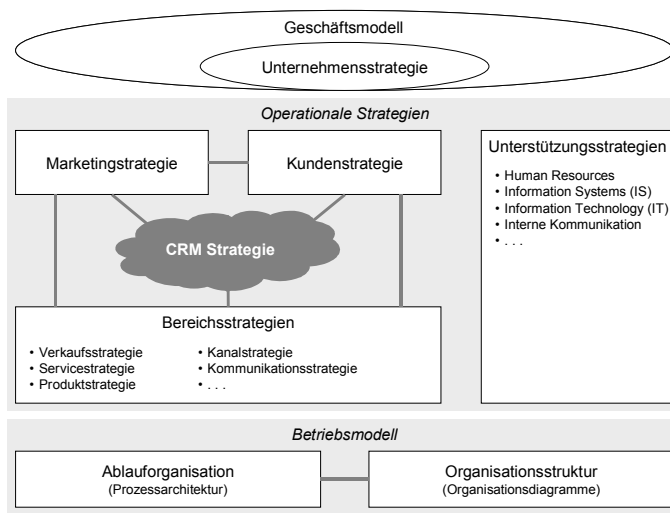


Abb. 2: CRM-Strategie (Quelle: *Messner, 2004a, S. 28*)

herer Loyalität. Die Bereichsstrategien erhalten ihre Ziele als Vorgaben aus der Marketing- und Kundenstrategie. Eine Verknüpfung dieser drei Strategien und ihre teilweise Überlagerung bzw. Neudefinition durch eine CRM-Strategie hilft, die Kunden im Kontext des Gesamtmarktes und der auf den Märkten wirkenden Einflussfaktoren zu verstehen. Diese Verknüpfung macht dann Vorgaben für die Unterstützungsstrategien. Das Betriebsmodell der Bank fasst diese Strategien in der Ablauf- und Aufbauorganisation zusammen. Damit wird auf operativer Ebene der Umgang mit den Kunden definiert.

2.2. Kundenbindungsstrategie

Kundenbindung ist die Stabilisierung und Ausweitung der Beziehung zwischen Kunde und Bank für die Zukunft; sie zielt darauf ab, die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber der Bank und ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen positiv zu beeinflussen (vgl. Aebi, 2000, S. 172). Um diese Definition für die jeweiligen Belange und Ziele der Bank zu operationalisieren, ist es hilfreich, einige Kernfragen zu beantworten (vgl. Messner, 2004a, S. 228f):

- Ist Kundenbindung überhaupt erwünscht und welche positiven bzw. negativen Auswirkungen hat sie?
- An welches Bezugsobjekt (Bank, übergeordnete Gruppe oder ein bestimmtes Produkt) soll der Kunde gebunden werden?
- Welcher Kunde soll mit welchen Mitteln und welcher Priorität gebunden werden?

Sowohl für die konsistente Ansprache des Kunden als auch für die Erfolgszuweisung ist die Frage wichtig, wer in der Bank die Verantwortung für einen bestimmten Kunden besitzt.

Der Königsweg für die Ansiedlung der Kundenverantwortung ist noch nicht gefunden, das Thema wird in der Literatur etwas vernachlässigt und in der Bankenpraxis wird meist der Status-quo beibehalten. Die *zentrale Kundenverantwortung* erlaubt den Gesamtüberblick über alle Aktivitäten und Kontakte auf allen Kanälen. Hierfür ist allerdings eine wirklich leistungsfähige Systemunterstützung zur Erzielung dieses Gesamtbildes notwendig. Die *kanalspezifische Kundenverantwortung* bietet sich bei stark differenziertem Kanalangebot pro taktischem Kundensegment an. Sie ist eine übersichtliche Lösung, falls die in der Bank eingesetzten Systeme für das Multikanalmanagement noch nicht vollständig ausgereift sind. Andere Modelle teilen die Kundenverantwortung der *Geschäftsstelle* zu oder ordnen die Kundenverantwortung dem hauptsächlich verwendeten oder dem für sein taktisches *Kundensegment* vorgesehenen Kanal zu (vgl. Abb. 3).

Aus Sicht der Bank kann Kundenbindung durch ein Bündel von Maßnahmen erzeugt werden,

welches die Beziehung zu den Kunden enger gestaltet. Diese Maßnahmen sind aus einem Kundenbindungsinstrumentarium situations- und kundenspezifisch abzuleiten. Der klassische Marketing-Mix kann hierzu wertvolle Ansatzpunkte liefern. Ein singuläres „Wunderinstrument“ kann es dabei nicht geben, da Kunden in der Regel unterschiedliche Bedürfnisse und Wünsche haben. Vielmehr kann die beabsichtigte Wirkung erst durch eine auf die taktischen Kundensegmente zugeschnittene sinnvolle Kombination mehrerer Instrumente erreicht werden.

3. Prozessentwurf

Durch den Prozessentwurf als Hilfsmittel zur Operationalisierung der strategischen Überlegungen wird eine reine Informatisierung der bestehenden Ablauforganisation vermieden. Vielmehr wird im Sinne von Radikalität eine Reorganisation mit Hilfe von Informationssystemen vorgenommen.

3.1. Vorgehensmodell

Aus einer Beschreibung der von der Bank zu erbringenden Leistungen wird die CRM-Prozessarchitektur erstellt. Davon werden die konzeptionellen und funktionalen Anforderungen an eine Unterstützung mit Informati-

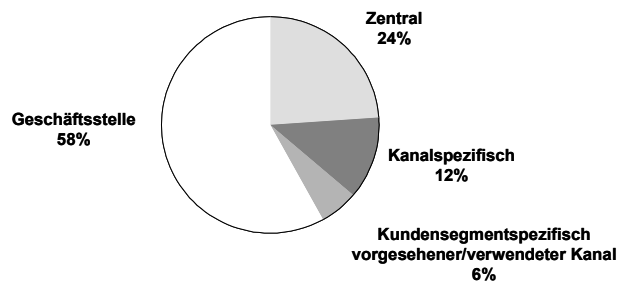


Abb. 3: Ansiedlung der Kundenverantwortung
(Quelle: Schmid, Palm, Messner, Bach, 2000, S. 14)

onssystemen abgeleitet. Die Sinnhaftigkeit des Leistungskatalogs wird durch eine Überprüfung der Abdeckung der Kundenbedürfnisse durch die identifizierten Leistungen (Kundenbedürfnisorientierung) sichergestellt. Eng verflochten mit dem Prozessentwurf ist die Überleitung der Kundenbindungsstrategie in ein Multikanalmanagement (vgl. *Messner 2004a*, S. 229ff. und 326ff.; *Schmid, Bach, Österle*, 2000, S. 24f; *Schulze*, 2000, S. 72).

3.2. Kundenbedürfnisorientierung

Kundenorientierung bedeutet nicht, einzelne Erwartungen des Kunden zu erfüllen, sondern alle Kundenbedürfnisse – also den gesamten Kundenprozess – zu verstehen und zu bearbeiten. Viele Unternehmen sprechen auch heute noch vom ‚Customer Buying Cycle‘ – dieser entspricht jedoch der Sicht des Anbieters und nicht des Kunden. Die Betrachtung des ‚Customer Need Cycle‘ hingegen hilft, sich den Kundenbedürfnissen anzunähern (*Österle*, 2000, S. 28 spricht vom ‚Customer Resource Life Cycle‘).

Dabei ist eine strikte Trennung von Prozessleistungen der Bank und Kundenbedürfnissen auf-

grund ihrer Divergenz sinnvoll. Nicht alle Kundenbedürfnisse werden von der Bank befriedigt. Zum Beispiel sieht der Geschäftszweck der Bank die Befriedigung eines bestimmten Kundenbedürfnisses nicht vor, weil entsprechende Produkte oder Dienstleistungen nicht angeboten werden. Manchmal verbieten gesetzliche Regelungen eine Leistungserbringung (z.B. Wahrung der Anonymität von Nummernkonten) oder technische Restriktionen (z.B. können nicht alle Dienstleistungen des Online-Banking auch über WAP angeboten werden) machen dies unmöglich. Nicht alle Leistungen der Bank werden vom Kunden auch tatsächlich gewünscht. Durch das Abführen der Zinsabschlagsteuer oder das Erstellen von Geschäftsberichten folgt die Bank gesetzlichen Auflagen. Aus technischer Sicht sind manchmal künstliche Konstrukte (z.B. Depot und Unterdepot) notwendig, die vom Kunden sogar als umständlich empfunden werden. Interne Leistungen der Bank werden vom Kunden nicht wahrgenommen und befriedigen seine Kundenbedürfnisse nur indirekt.

Kundenbedürfnisse können nach dem Grad ihrer Konkretisierung in drei Kategorien unterteilt werden (vgl. *Messner 2004a*, S. 266ff):

- Ereignis / Situation: Lebensereignisse bzw. -situationen aus dem privaten und beruflichen Umfeld
- Problemstellung: Der Kunde hat bereits ein konkretes situatives Bedürfnis, welches er lösen möchte
- Konkretes Produkt und Service: Der Kunde interessiert sich für ein von der Bank angebotenes Produkt oder eine Dienstleistung. Durch Services werden diese Angebote sinnvoll ergänzt

In Abb. 4 sind diese drei Hauptkategorien noch einmal erweitert. Hinter jedem Gliederungspunkt verbergen sich spezielle Bedürfnisse, zwischen denen Wirkungsketten existieren. Zum Beispiel führt die Geburt eines Kindes zu den Problemstellungen Ausbildungsvorsorge, persönliche Risikovorsorge, Todesfallvorsorge und gegebenenfalls Unterhaltszahlung. Die Problemstellung der persönlichen Risikovorsorge führt dann zu Depot, Fonds, Aktien und Fondssparpläne als mögliche konkrete Produktbedürfnisse.

Diese Bedürfnisse bestehen für alle Kunden, unabhängig von der Markt- und Kundenstrategie der Bank. Die Positionierung der Bank und Abhebung gegenüber der Konkurrenz erfolgt durch Gegenüberstellen von Kundenbedürfnissen und Prozessleistungen. Damit kann die Bank zum einen definieren, an welchem Bedürfniskonkretisierungsgrad sie mit ihrer Leistungserbringung ansetzen will, d.h. ob sie zum Beispiel lösungs- oder produktorientiert agieren möchte. Zum anderen kann sie Lücken in ihrer Leistungserbringung erkennen und schließen.

Ereignis / Situation	Problemstellung	Produkt & Service
Ich	Vorsorge / Risiko	BASIS Produkte & Dienstleistungen
Meine Familie	Anlage	Abwicklung
Beruf	Finanzierung	Information
Freizeit	Verpflichtungen	Anlage / Finanzierung Produkte & Dienstleistungen
Politik, Gesetzgebung & Umwelt	Optimierungen	Versicherung Produkte & Dienstleistungen

Kundenzentrierung
Konkretisierung

Abb. 4: Kategorien der Kundenbedürfnisse

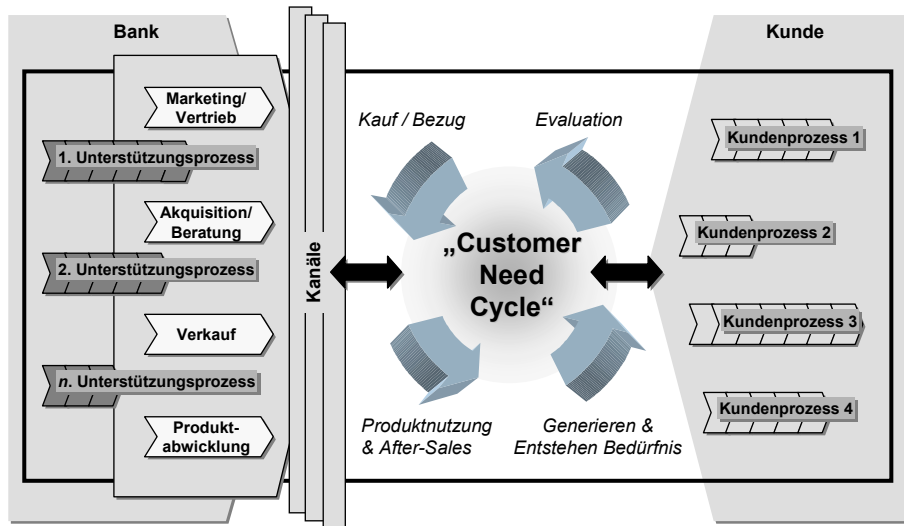


Abb. 5: Grundelemente einer Prozessarchitektur

3.3. Prozessarchitektur

Aus den definierten Leistungen werden Prozesskandidaten abgeleitet. Dabei können für unterschiedliche Kriterien (Kanal, Marktsegment, Kundenwert, Region, Produkt, Kundenlebensphase, etc.) separate Prozesse oder Prozessvarianten abgegrenzt werden. Allgemein lassen sich Prozesskandidaten drei Gruppen zuordnen (vgl. Abb. 5): CRM-Prozesse (Marketing/Vertrieb, Akquisition/Beratung, Verkauf, Produktabwicklung), Unterstützungsprozesse und Kundenprozesse (vgl. Messner, 2004a, S. 248ff; Schmid, Bach, Österle, 2000, S. 24f; Schulze, 2000, S. 72).

Eine Untersuchung der Leistungsflüsse zwischen den Prozesskandidaten führt zur Prozessarchitektur. Eine beispielhafte Prozessarchitektur ist in Abb. 6 dargestellt. Aus der Leistungsflussanalyse können Abhängigkeiten der Prozesskandidaten untereinander abgeleitet werden – in der Prozessarchitektur ist dies grafisch durch die Einrücktiefe verdeutlicht.

4. Gesamtsystemarchitektur

Die Festlegung und Auswahl technologischer Standards ist als Aufgabe meist einem Stabbereich der Bank zugeordnet. Von Seiten des Business kann daher nur eine

Ordnung der relevanten Technologien durchgeführt werden, um die Planung der Informationssysteme (IS) zu erleichtern. Aussagen zur Informationstechnologie (IT) werden nur dann verfolgt, wenn sie eine hohe Bedeutung für die Gestaltung der Landschaft der Informationssysteme haben. Im Fokus der Gesamtarchitektur CRM steht die Gestaltung der IS-Landschaft in Form eines Referenzmodells. Im Rahmen eines kontinuierlichen Überprüfungsprozesses müssen die Inhalte der Referenzarchitektur laufend bei wichtigen technischen oder businessseitigen Änderungen angepasst werden.

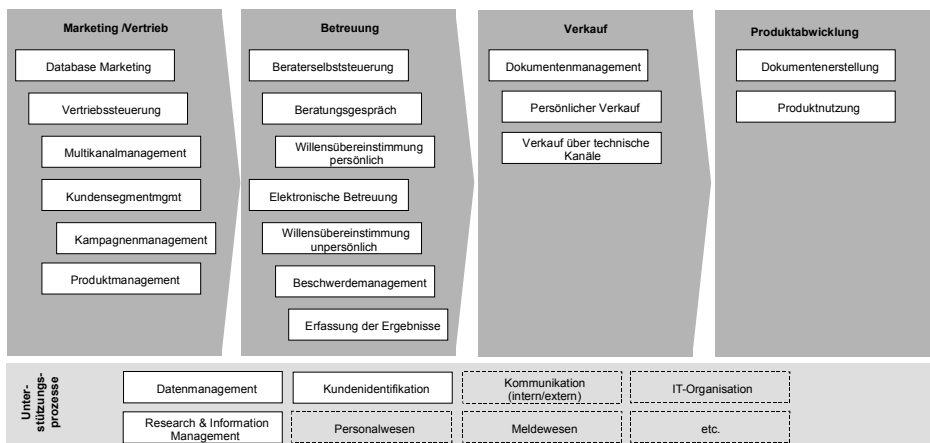


Abb. 6: Prozesslandkarte (Quelle: Messner, 2004a, S. 280)

Das Referenzmodell kann in Form eines Würfels (vgl. Abb. 7) mit den Dimensionen Prozesse, Produkte und IS/IT aufgebaut werden (vgl. *Heinrich, Leist*, 2000, S. 148ff; *Penzel*, 2002). Das Produktangebot der Banken besteht einerseits aus stark standardisierten und andererseits aus spezialisierten, kundenbedürfnisorientierten Produkten, welche das Differenzierungspotenzial für die Bank liefern (vgl. *Heinrich, Leist*, 2000, S. 144).

Kernstück der Referenzarchitektur ist die Gestaltung einer stabilen Plattform, welche zwei Optimierungsrichtungen ermöglicht. Zum einen können durch eine gute Definition der Datenanforderungen die Abwicklungssysteme und die Datenhaltung losgelöst von den CRM-Anforderungen getrennt optimiert werden. Zum anderen können Arbeitsplatzsysteme für einzelne Geschäftsfälle und Aufgabengebiete erstellt werden.

Die Wartung dieser Applikationen und insbesondere ihre Anpassung an neue Prozessabläufe wird damit einfacher.

Die drei Dimensionen erlauben durch Schnittbildung drei unterschiedlichen Sichten: Die *Geschäftsplattform* strukturiert für einen gegebenen Prozess für alle Produkte die IS/IT-Landschaft. Es entsteht zum Beispiel eine Beratungs- oder Produktnutzungsplattform. Für ein Produkt-/Serviceangebot detailliert das *Geschäftsprozessmodell* die Prozessunterstützung durch die IS/IT. Damit können Systemgrenzen, Schnittstellen und die Systemunterstützung in den einzelnen Prozessschritten analysiert werden. Für eine gegebene IS/IT-Betrachtungsebene ordnen *IS/IT-Landkarten* die systemseitige Unterstützung für alle Makroprozesse und Produkte. Damit können strategische Vorgaben an zukünftige Projekte spezifiziert werden. Auf

Ebene der Applikationen wird die Informationsbedarfsanalyse durchgeführt; sie zeigt den Weg zu einer ökonomischen und dennoch problemgerechten Applikationsarchitektur (vgl. *Kahle, Hasler*, 2001; *Ruhland*, 1997, S. 627; *Wetzel*, 1997, S. 40ff).

Mit diesem Referenzmodell für eine Gesamtarchitektur CRM steht ein leistungsfähiges Instrumentarium zur Verfügung, welches für jede einzelne Applikation die vor- und nachgelagerten Prozesse mit ihrer Einbindung in die CRM-Prozesse als auch in die anderen Applikationen und insbesondere in die operativen Systeme übersichtlich darstellt.

Basierend auf dieser Sortierung können sich die Potenziale der heutigen CRM-Systeme entfalten und in der Bank nutzenstiftend eingesetzt werden.

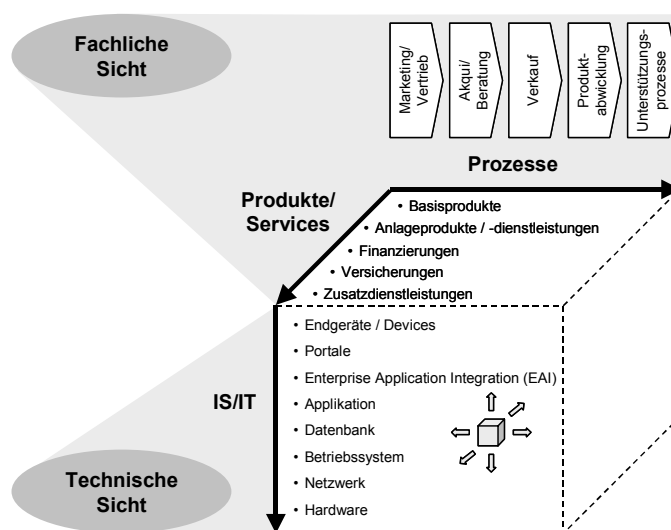


Abb. 7: Architekturwürfel

Literatur

- Aebi, R.*: Kundenorientiertes Knowledge Management, Addison-Wesley, 2000.
- Crockett, B.*: CRM-Strategy – The Roadmap for Creating CRM Capabilities. In (Freeland, J. Hrsg.): The Ultimate CRM Handbook – Strategies and Concepts for Building Enduring Customer Loyalty and Profitability. McGraw-Hill, 2002.
- Hewson Group: Global Market Size and Trends for CRM in 2001 – Hewson Group CRM Market Research 2Q2001. Hewson Group, Reephram (U.K.), 2001.
- Herrmann, A.; Jasny, V.; Vetter, I.*: Zur Relevanz einer Kundenorientierung von Banken. In (Herrmann, A. et al. Hrsg.): Kundenorientierung von Banken – Strategien für Kundennähe und effektives Beziehungsmanagement. Frankfurter Allgemeine Buch, 1999.
- Heinrich, B.; Leist, S.*: Bankenarchitekturen im Informationszeitalter – Zur Rolle des Geschäftsmodells. In (Österle, H., Winter, R. Hrsg.): Business Engineering. Springer-Verlag, 2000.
- Kahle, U., Hasler, W.*: Informationsbedarf und Informationsbereitstellung im Rahmen von Customer Relationship Management-Projekten. In (Link, J. Hrsg.): Customer Relationship Management – Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme. Springer-Verlag, 2001.
- Kirkby, J.*: Developing a CRM Strategy. Gartner Group. Research Note TU-14-9475, 2001.
- Kirkby, J.*: What is a Customer Relationship Management Strategy?. Gartner Group, Research Note TU-18-6121, 2002.
- Link, J.; Gerth, N.; Voßbeck, E.*: Marketing-Controlling. Verlag Vahlen, 2000.
- Messner, W.*: Entwicklung einer Strategie, Prozess- und Systemarchitektur für das Customer Relationship Management im Retail Banking. Dissertation der Universität Kassel, 2004(a).
- Messner, W.*: Customer Care als Unternehmensstrategie. In (Salmen, S., Gröschel, M. Hrsg.): Handbuch Electronic Customer Care – Der Weg zur digitalen Kundennähe. Physica Verlag, 2004(b).
- Österle, H.*: Geschäftsmodell des Informationszeitalters. In (Österle, H., Winter, R. Hrsg.): Business Engineering. Springer-Verlag, 2000.
- Payne, A.*: A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Cranfield School of Management – Cranfield University. Whitepaper, 2003.
- Penzel, H.*: Die Universalbank neuen Typs – mit einer Informationstechnologie neuen Typs. Vortrag auf dem Bankenkongress CIBI, München, 2002.
- Ruhland, J.*: Database Marketing im Finanzmarkt. In (Link, J. et al. Hrsg.): Handbuch Database Marketing. IM Fachverlag Marketing-Forum, 1997.
- Schmid, R.; Bach, V.; Österle, H.*: Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal. In (Bach, V.; Österle, H. Hrsg.): Customer Relationship Management in der Praxis – Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen. Springer Verlag, 2000.
- Schmid, R.; Palm, C.; Messner, W.; Bach, V.*: Studie zum Customer Management und Multi Channel Management bei Banken. BoD, 2000.
- Schulze, J.*: Methodische Einführung des Customer Relationship Management. In (Bach, V.; Österle, H. Hrsg.): Customer Relationship Management in der Praxis – Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen. Springer Verlag, 2000.
- Schwede, S.; Spies, R.*: Customer Relationship Management – Rettende Oase oder Fata Morgana in der Servicewüste? – Eine internationale Betrachtung durch die META Group. In (Moormann, J.; Rossbach, P. Hrsg.): Customer Relationship Management in Banken. Bankakademie-Verlag, 2001.
- Wetzel, M.*: Informationsbedarfsanalyse für das Database Marketing. In (Link, J., Brändli, D., Schleuning, C., Kehl, R. Hrsg.): Handbuch Database Marketing. IM Fachverlag Marketing-Forum, 1997.