



Das Potenzial von Social CRM für das moderne CRM und das Qualitätsmanagement

Teil 1/2 Social-Customer-Relationship-Management zeichnet sich vor allem durch die Möglichkeit eines zentralen, überregionalen Kundendialogs mit der Option einer inhaltlichen Segmentierung aus. Obwohl Wissenschaftler schon seit Längerem die Vorteile von Social CRM als ganzheitliche Marketingstrategie betonen, versuchen nur wenig Unternehmen eine ernsthafte Etablierung.

Dabei eignet sich dieser Ansatz insbesondere für größere Firmen, die eine Palette unterschiedlicher Produkte überregional unter einem Markennamen vertreiben. Hier könnte Social CRM eine sinnvolle Bereicherung für das CRM-Instrumentarium darstellen und je nach Art der vertriebenen Produkte auch zum Qualitätsmanagement beitragen.

Der Aspekt Kundenzufriedenheit ist eine Zielgröße, die das Customer-Relationship-Management (CRM) und das Qualitätsmanagement gemeinsam haben. Während die Kundenzufriedenheit beim CRM ein zentrales Ziel ist, stellt sie beim Qualitätsmanagement einen wichtigen Indikator bzw. ein Teilergebnis des Qualitätsmanagements dar.

Total-Quality-Management (TQM) ist ein Managementansatz, der ähnlich wie das CRM ab den 1980er-Jahren international an Bedeutung gewonnen hat. Das europäische EFQM-Qualitätsmanagement-Modell zählt zu den berühmten Qualitätsmanagement-Modellen. Hier kommt dem Aspekt Kundenzufriedenheit ein fester Platz zu und das Vorhandensein von Programmen zur systematischen Messung der Kundenzufriedenheit stellt nach Jung (1997) eine unabdingbare Voraussetzung dar. Tatsächlich werden aber heutzutage Maßnahmen zur Messung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit in der im Qualitätsmanagement international maßgeblichen EN ISO 9001-Norm nur vage beschrieben. Im Gegensatz zu der limitierten Beschreibung durch das Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie (Fraunhofer IPT, 2015) weist Weber (2015) im Zusammenhang von TQM darauf hin, dass Kundenzufriedenheit nicht nur von der Optimierung interner Prozesse und der Qualitätsverbesserung von Produkten abhängt. Er konkretisiert an dieser Stelle einen Ansatz, der in der Marketingforschung auch unter dem Stichwort Customer-Experience-Management (CEM) diskutiert wird

und von Bruhn (2013) zu den konzeptionellen Grundlagen von Qualitätsmanagement im Bereich von Dienstleistungen gerechnet wird.

Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden untersucht werden, inwieweit das Social CRM einen Beitrag zum modernen CRM und zum Qualitätsmanagement leisten kann. Die strategischen Aspekte eines modernen CRM stehen dabei im Vordergrund. Zur Klärung dieser Fragestellung wurde eine Literaturrecherche zu modernem CRM unter besonderer Berücksichtigung seiner Beziehung zum Qualitätsmanagement durchgeführt. Diese Recherche wird ergänzt durch eine Auswertung von drei Experteninterviews aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen.

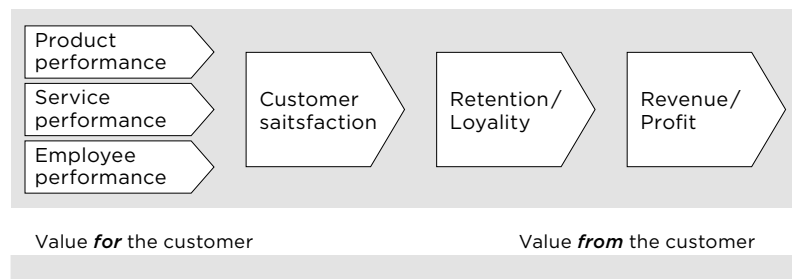
1. CRM als Marketing-konzept

Nach Rapp (2001) markiert das Aufkommen des CRM-Begriffs die Neuorientierung vom klassischen, produktorientierten Marketing hin zum ganzheitlichen Marketing. Holland (2018) definiert CRM im Sinne einer Strategie als einen „Ansatz, der zur vollständigen

Planung, Steuerung und Durchführung aller interaktiven Prozesse mit den Kunden genutzt wird“. Er führt weiter aus, dass sich dieser Ansatz auf das ganze Unternehmen inkl. Mitarbeiter bzw. den gesamten Kundenlebenszyklus bezieht und dabei Data-Base-Marketing und die Verwendung entsprechender CRM-Software einschließt. Denn nur mit der Hilfe von Datenbanken ist es überhaupt möglich, eine kriterienabhängige Segmentierung eines Kundenstamms vorzunehmen, was wiederum die Voraussetzung für zielgruppenorientiertes CRM ist. Als Ziele des CRM nennt Holland (2018) eine „optimale Kundenorientierung“ sowie die „Sicherung der Kontinuität, Stabilität und Intensität einer ökonomisch attraktiven Hersteller-/Handels-Kundenbeziehung, die Senkung der Kosten für Akquisition und Beziehungspflege sowie Anbahnung neuer Beziehungen durch Referenzwirkungen zufriedener Kunden“.

Eine spezielle Ausprägung des CRM im digitalen Zeitalter ist das Social CRM. Der Begriff Social bezieht sich hierbei ausschließlich auf die Nutzung von Social Media

Abb. 1: Zentrale Kausalkette im CRM



Quelle: Kumar und Reinartz (2018).

Fotos: © Adobe Stock, © iStockphoto, Unternehmen

Tabelle 1: Instrumente des Kundenbindungsmanagements

hier: Instrument Kommunikation

Aufgaben Instrument	Individualisierung	Steigerung der Leistungsnutzung	Stabilisierung
Kommunikation	Dialogkommunikation, verstärktes Angebot persönlicher Kommunikation (persönlicher Ansprechpartner)	Direct Marketing zur Bekanntmachung weiterer Unternehmensleistungen, Unternehmens- oder leistungsbezogene Mediawerbung zur Erinnerung	Thematisierung von Lock-in-Effekten und Leistungsqualität, Vorankündigungen, emotionale Wechselbarrieren durch Präferenzbildung

Quelle: Auszug aus Homburg und Bruhn (2017).

und hat keinerlei Bezug zu einer gesellschaftspolitischen Einstellung (Alt & Reinhold, 2016).

Bei verschiedenen Autoren (z.B. Homburg und Bruhn 2017, S. 10, oder Kumar und Reinartz, 2018, S. 20) finden sich grafische Darstellungen zur zentralen Kausalkette im CRM.

Ausgehend von einem ersten Kauf oder der ersten Inanspruchnahme einer Leistung, ergibt sich eine kausale Abfolge von der Kundenzufriedenheit über die Kundenloyalität zur Kundenbindung bzw. zu einer mit Loyalität verbundenen Kunden-Retention, wodurch schließlich ökonomischer Erfolg in Form von erhöhtem Umsatz bzw. Gewinn bewirkt wird (vgl. Abb. 1).

Die Maßnahmen, die im Rahmen eines CRM-Konzepts ergriffen werden können, sind vielfältig. Eine umfassende Darstellung möglicher Maßnahmen findet sich bei Homburg und Bruhn (2017). Im Hinblick auf die Forschungsfrage werden im Folgenden aber nur die vorgeschlagenen Kommunikationsmaßnahmen im Einzelnen wiedergegeben (vgl. Tabelle 1).

Die zentralen Instrumente der Kommunikation, d.h. der di-

rekte Dialog, werden beim klassischen CRM üblicherweise in persönlichen Gesprächen angewendet. Der Einsatz von Social Media an dieser Stelle gewinnt aber immer mehr an Bedeutung.

1.1 Customer-Value und die Bedeutung der Marke im CRM

Es genügt nicht nur, mit einem CRM-Konzept ein Maximum an Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen, sondern es muss daneben berücksichtigt werden, dass dies auf betriebswirtschaftlich effiziente Weise geschieht. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff des Customer-Values in das CRM-Konzept eingeführt. Dieser Begriff umfasst aber vor allem den Wert eines Kunden für eine Firma. Die übersetzungstechnisch ebenso denkbare Interpretation als Wert einer Sache oder Dienstleistung für einen Kunden ist nachrangig.

Um den Customer-Value monetär quantifizieren zu können, wurden verschiedene Verfahren zu seiner Ermittlung entwickelt. Dabei ermittelt man entweder die direkte Profitabilität eines

Kunden (z.B. Raab & Werner, 2005; Hippner & Wilde, 2007) oder die indirekte (z.B. Kumar und Reinartz, 2018). Daneben gibt es aber auch Bewertungsansätze, die auf den gesamten Kundenstamm einer Firma abzielen und als Customer-Equity bzw. Kundenkapital bezeichnet werden. Im Hinblick auf die inhaltliche Zusammensetzung dieser Kenngröße entwickelten Richards und Jones (2008) ein Modell, wonach der Customer-Equity-Wert von den drei Komponenten Relationship-Equity, Brand-Equity und Value-Equity abhängt. Diese drei Komponenten wiederum werden in unterschiedlichen Kombinationen durch sieben wesentliche CRM-Value-Drivers bestimmt:

- 1) Eine verbesserte Zielgerichtetheit auf profitable Kunden,
- 2) integrierte Angebote über verschiedene Vertriebskanäle hinweg,
- 3) eine verbesserte Sales-Force-Effizienz und -Effektivität,
- 4) individualisierte Marketing-Nachrichten,
- 5) an den Kunden angepasste Produkte und Service-Leistungen,

- 6) verbesserte Kunden-Service-Effizienz und -Effektivität und
- 7) verbessertes Pricing.

In jedem Falle bemerkenswert ist die Tatsache, dass der als Brand-Equity dargestellte Markenwert von verschiedenen CRM-Value-Drivers beeinflusst wird und seinerseits wieder Wirkung auf den Customer-Equity-Wert hat. Esch und Möll (2007) zitieren eine Untersuchung von Sattler/PriceWaterhouseCoopers (1999) in Deutschland, wonach der Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert durchschnittlich bei 56% liegt. Swoboda und Morschett (2017) betonen die Bedeutung der Markenbindung innerhalb einer mehrdimensionalen Kundenbindung bei vertikaler Marktbearbeitung. Man kann davon ausgehen, dass einer Marke im Rahmen von Social CRM sogar noch eine größere Bedeutung zukommt als im klassisch-vertikalen CRM. Virtuelle Brand-Communities im Netz spielen nämlich insbesondere im Erlebnismarketing eine zunehmend größere Rolle (Bauer et al., 2011). Daneben kommt den Markennamen auf Social-Media-Plattformen ähnlich wie in Suchmaschinen eine automatische Bedeutung als Suchschlagwort zu.

1.2 Qualität und Kundenbindung

Auf die Kundenzufriedenheit als zentrale Gelenkstelle von Qualität und Kundenbindung wurde bereits in der Einleitung

hingewiesen. Wichtige Maßnahmen, die der Verbesserung der Kundenzufriedenheit dienen und die sowohl als CRM- als auch als Qualitätsmanagement-Maßnahmen betrachtet werden können, sind z.B. Kundenumfragen. Außerdem gehören auch das Kündigungspräventionsmanagement und das Rückgewinnungsmanagement mit dazu. Hierbei ist gerade das Beschwerdemanagement ein Arbeitsbereich, in dem gleichermaßen wichtige Beiträge zum Qualitätsmanagement und zum CRM geleistet werden können. Um die Zusammenhänge von Qualität und Kundenbindung noch etwas genauer beschreiben zu können, werden im Folgenden zunächst noch einige Differenzierungen zum Qualitätsbegriff eingeführt. Eine wesentliche Differenzierung, auf die oben bereits Bezug genommen wurde, ist die Unterscheidung zwischen Produkt- und Servicequalität.

Raab und Werner (2005) unterscheiden innerhalb der Produktqualität drei verschiedene Qualitätsbegriffe, und zwar den

herstellerorientierten, den kundenorientierten und den konkurrenzorientierten Qualitätsbegriff. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist insbesondere der kundenorientierte Qualitätsbegriff von Bedeutung. In diesem Kontext ist auch das sogenannte Kano-Modell angesiedelt. Dieses von den Autoren Berger, Blauth und Boger (1993) vorgestellte Modell der Kundenzufriedenheit ist nach dem Japaner Noriaki Kano benannt und unterscheidet zwischen den Grundanforderungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungsanforderungen. Bei den Grundanforderungen handelt es sich um implizite, selbstverständlichen Anforderungen, während Leistungsanforderungen explizit verlangt werden. Die Begeisterungsanforderungen schließlich werden von den Kunden in der Regel nicht explizit formuliert oder erwartet, aber wenn sie erfüllt werden, führt das zu einem überproportionalen Anstieg der Kundenzufriedenheit.

Neben der Suche nach Produkteigenschaften, die Begeiste-



rung beim Kunden auslösen können, spielt aber auch die Prozessqualität bei der Herstellung eine zunehmende größere Rolle. Hierbei ist nicht nur an die Erfüllung von vorwiegend organisatorisch-technisch orientierten Normen (wie z.B. an die EN ISO 9000er Normenreihe) zu denken, sondern auch an die Sicherstellung von ökologischer oder sozialer Unbedenklichkeit. Diese Art von Prozessqualität wird dem Kunden gegenüber durch die Verwendung bestimmter Label belegt, denen üblicherweise ein Zertifizierungsprozess vorausgeht.

Im Gegensatz zur Produktqualität kann Service- bzw. Dienstleistungsqualität nur schwer verallgemeinernd definiert werden. Dementsprechend gibt es auch keine allgemein gültige Messmethode für Service-

häufig zitierte Veröffentlichung von Zeithaml et al. (1996) untersucht die Konsequenzen von Servicequalität auf unterschiedliche Komponenten des Kundenverhaltens. In dieser Studie wird herausgearbeitet, dass die Servicequalität nicht nur Einfluss auf die Kundenbindung bzw. -abwanderung hat, sondern auch auf die persönliche Haltung von Kunden und die daraus resultierenden Verhaltensweisen. Hierzu zählen z.B. die Loyalität und der damit verbundene Wille zur Weiterempfehlung oder eine höhere Kostenbereitschaft. Außerdem wird gezeigt, dass die Bereitschaft zu Wiederholungskäufen unterschiedlich stark von der Servicequalität beeinflusst werden kann. Wenn man ausgehend von der Idee einer persönlichen Servicequalität, wie man sie aus

Wartezeiten abgebaut und/oder Kommunikationsschritte über Zwischenstationen eingespart werden. Rückfragen und Beschwerden auf Grund von Wartezeiten oder Missverständnissen können vermindert werden, was schließlich wiederum zu einer Einsparung von Arbeitszeitkosten führt. Eine Unterstützung von Social Media kann somit positiv zu einem qualitativen Anstieg administrativer Prozesse beitragen.

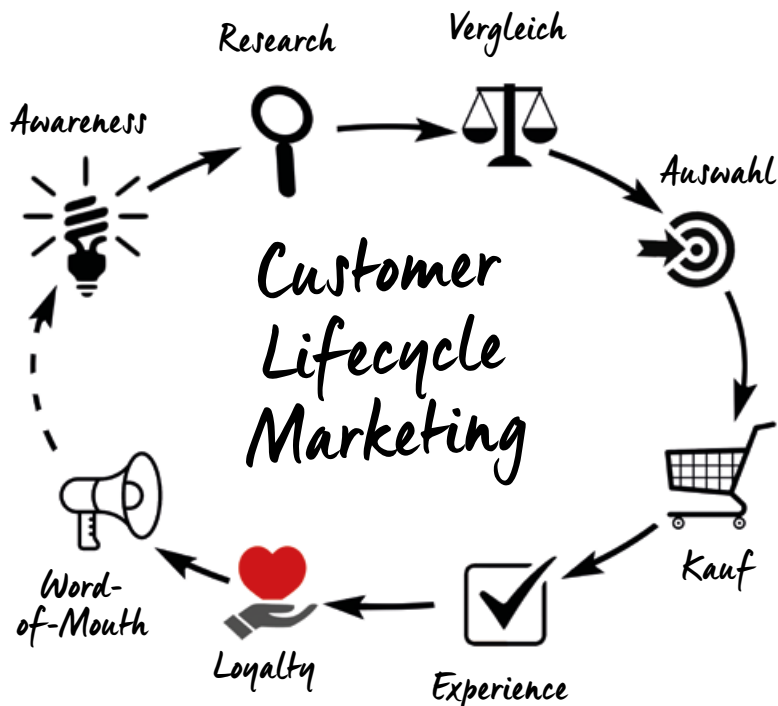
Kündigungspräventions- und Rückgewinnungsmanagement sind Spezialfälle innerhalb der Maßnahmen zur Förderung der Kundenzufriedenheit. Beides wird dann eingesetzt, wenn die Zufriedenheit des Kunden offensichtlich nicht mehr oder nicht mehr vollständig gegeben ist. In beiden Fällen muss dann vor allem ein Dialog mit dem Kunden gesucht werden. Michalski (2007) nennt verschiedene klassische Kommunikationsmittel, um im Zusammenhang der Kündigungsprävention mit dem Kunden in einen individualisierten und direkten Kontakt zu treten. Hier drängt sich deshalb die Verwendung von Social Media geradezu auf, da diese Kommunikationsmedien Dialoge mit unterschiedlich starker Individualisierung zulassen. Daneben gibt es noch eine Reihe ergänzender Maßnahmen zur Kündigungsprävention bzw. Kundenrückgewinnung. Häufig werden hier finanzielle bzw. indirekte Anreize zum Bleiben oder zur Rückkehr gegeben (Schöler, 2007, S. 617 f).

Auch im Zusammenhang mit dem Kündigungspräventions- bzw. Rückgewinnungsmanagement kann für die Social-Media-

„The customer life cycle is made up of three core customer management processes: customer acquisition, customer retention and customer development.“

bzw. Dienstleistungsqualität. Je nach Branche spielen unterschiedliche Aspekte im Verhalten des Personals eine Rolle. Oft wird dieser Qualitätstyp durch eine Verbraucherumfrage ermittelt. Häufig hat man nach einer solchen „Messung“ aber weder Anhaltspunkte für die Gründe mangelnder Kundenzufriedenheit noch kann man wirklich abschätzen, was unterschiedliche Grade an Kundenzufriedenheit für die Kundenbeziehung – inklusive der Bereitschaft abzuwandern! – bedeuten. Eine sehr

dem Einzelhandel oder der Hotel- und Tourismus-Branche kennt, weiterdenkt in Richtung einer allgemeinen Dienstleistungsqualität, dann gelangt man schon bald zu dem Aspekt der Dauer von administrativen Prozessen. Diese wiederum wird bestimmt durch die Organisation der Informations- und Kommunikationsflüsse und durch das verwendete Kommunikationsmedium. Eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität im Sinne einer Beschleunigung generiert dadurch Gewinne, dass



Nutzung in Anspruch genommen werden, dass Informationswege beschleunigt werden können bei gleichzeitig relativ geringen Kosten.

1.3 Customer-Life-Circle und Customer-Experience

Bevor wir in die Erläuterung des Begriffs der Customer-Experience einsteigen, soll im Folgenden zunächst der Begriff Customer-Life-Cycle definiert werden, der den Hintergrund für verschiedene Ausprägungen der Customer-Experience bildet. Buttle (2009, S. 257) definiert den Customer-Life-Cycle folgendermaßen: „The customer life cycle is made up of three core customer management processes: customer acquisition, customer retention and customer development.“ Auf die zentrale Phase der „Customer-Retention“ sind wir im Rahmen unserer Aus-

führungen zur Kundenbindung bereits ausführlich eingegangen. Erläuterungen zu den vor- bzw. nachgeschalteten Phasen „Customer-Acquisition“ und „Customer-Development“ fehlen aber bisher.

Nach Hofmeyer und Rice (2000) sollte sich eine Firma insbesondere dann um Kunden-Akquise bemühen, wenn die Gruppe der offenen Nicht-Kunden (unentschlossene Nicht-Kunden) gemäß dem Hofmeyer'schem Conversion-Model™ groß ist. Im Zusammenhang mit digitalem Marketing hört man sehr häufig auch den Begriff Conversion-Funnel. Mit diesem Begriff wird versucht, den Qualifikationsprozess vom Interessenten zum Kunden bildlich darzustellen: Aus einer großen Zahl von Interessenten ergibt sich am Schluss eine viel kleinere Zahl an tatsächlich gewonnenen Neukunden. Unter Conversion wird in diesem Zusammenhang

die Statusänderung vom Interessenten zum tatsächlichen Kunden verstanden.

Nach der Conversion kommen wir dann zur Phase der Customer-Retention bzw. Kundenbindung. Eine wichtige Kennzahl, um die Effektivität der Kundenbindung abschätzen zu können, ist die prozentuale Raw-Customer-Retention, bei der bestimmt wird, wie viele der Neukunden nach einem branchenabhängig unterschiedlich langen Repurchase-Cycle noch weiterhin als Kunden zur Verfügung stehen. Als dritte Phase des Customer-Life-Cycles nennt Buttle (2009) das Customer-Development bzw. die Kundenentwicklung. Er erklärt an späterer Stelle Cross-Selling und Up-Selling zu wichtigen Zielen dieser Phase.

Buttle (2009) definiert Customer-Experience als kognitives und affektives Resultat der Berührungspunkte oder der Interaktion mit den Angestellten, Prozessen, Technologien, Produkten oder sonstigen Outputs eines Unternehmens. Löffler (2017) beschreibt die Zusammenhänge von Customer-Experience und CRM anhand des aktuellen CRM-Ansatzes der Firma Porsche. Er hebt dabei das Strategieziel eines begeisternden Kauf- und Besitzerlebnisses in einem fortwährenden Prozess hervor. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es aus marketing-theoretischer Sicht wichtig, eine Reihe von inhaltlich konsistenten Kundenkontaktpunkten (engl. customer touchpoints) zu etablieren, die dem Kunden auf seinem Weg (engl. customer journey) durch die verschiedenen Phasen von der Vorverkaufsphase über die Kaufphase bis zur Besitzphase und später zur Wiederkaufphase ein konsis-

tentes und gesamtheitlich begeisterndes Kauf- und Besitzerlebnis zu verschaffen.

Es ist ein beabsichtigtes Ziel dieses Marketingansatzes, die Grenzen zwischen Produkt- und Servicequalität verschwimmen zu lassen. Eine objektiv messbare Produktqualität sowie die vom

CRM-Maßnahmen im Kundenalltag. Unangekündigte Haustürbesuche von Außendienstmitarbeitern sind heutzutage keine Option mehr. Auch klassisch per Post zugesandte Werbebriefe sind unpopulär geworden. Die Erreichbarkeit und die Ansprechbarkeit der Kunden sind in jedem Fall

munikationsstruktur (Fassot, 2001). Viel tiefgreifender sind aber die Veränderungen im CRM, die mit dem Aufkommen der Social Media einhergingen. Durch die Einbeziehung von Social Media in das CRM ergab sich nämlich nicht nur eine Änderung in der Kommunikationsstruktur, sondern eine viel grundlegendere Änderung in der gesamten Firmen-Kunden-Beziehung und den damit zusammenhängenden Informationsflüssen. Paul Greenberg, der derzeit wohl bekannteste Autor im CRM-Bereich, beschrieb in seinem Buch *CRM at the Speed of Light* als Erster diesen umwälzenden Umbruch in der Kundenbeziehung (Greenberg 2009a). Greenberg (2010) stellt in einer weiteren Veröffentlichung diese neue Art von CRM dem traditionellen CRM gegenüber. Greenberg (2010) bezeichnet in dieser Veröffentlichung ein modernes CRM, das sich der Social-Media-Möglichkeiten bedient, als CRM 2.0 in Anlehnung an den Begriff Web 2.0, der auch damals schon ein Internet mit interaktiven und kollaborativen Elementen charakterisierte. In den letzten Jahren hat es sich in der Literatur aber eingebürgert, bei CRM unter Verwendung von Social Media von Social CRM zu sprechen.

Greenberg (2010) arbeitet folgende wesentliche Unterschiede zwischen traditionellem CRM und CRM 2.0 bzw. Social CRM heraus: Zunächst definiert er CRM 2.0 als eine Philosophie und Business-Strategie, die durch ein technologisches System unterstützt wird, das es ermöglicht, den Kunden auf eine solche Weise einzubeziehen, dass eine gemeinschaftliche, kollaborative

Produktqualität sowie ökologische Qualität sollten Hand in Hand gehen mit der Service- und Betreuungsqualität eines Unternehmens.

Kunden heutzutage häufig ebenfalls eingeforderte ökologische Qualität sollten demnach Hand in Hand gehen mit der Service- und Betreuungsqualität eines Unternehmens. Im Gegensatz zu anderen Marketingansätzen spielen die Kontakte zwischen Firma und Kunde nach dem Kauf, also in der sogenannten Besitzphase, eine besonders große Rolle.

1.4 Grenzen des klassischen CRM

Schon seit vielen Jahren wird von unterschiedlichen Autoren immer wieder darauf hingewiesen, dass trotz der Schlüssigkeit des CRM-Konzepts viele Firmen bei der Einführung dieses Konzepts scheitern. Häufig werden in diesem Zusammenhang Probleme bei der Strategie-Implementierung oder beim Umgang mit der CRM-Technologie genannt (Rigby et al., 2002; Schaller et al., 2007). Des Weiteren könnte man für klassisches CRM noch einen wesentlichen weiteren CRM-Misserfolgsgrund anführen, nämlich die Schwierigkeit der Einbindung von

zwei kardinale Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung jeglicher CRM-Maßnahmen.

2. Änderung der Beziehungsstruktur im Social CRM

Schon beim Aufkommen von E-CRM zu Beginn der 2000er-Jahre wurde von Eggert (2001, S. 100f.) auf eine Änderung des Marketing-Kommunikations-Prinzips hingewiesen. Er erläutert, dass auf traditionellen Konsumgütermärkten die Kommunikation nach dem Bring-Prinzip organisiert ist, während das Marketing im E-Commerce durch das Hol-Prinzip gekennzeichnet ist. Das bedeutet, dass der Kunde im klassischen Konsumgütermarkt auf die Information angewiesen ist, die ihm der Anbieter zur Verfügung stellt, während er andererseits im Internet selbst entscheiden kann, welche Information er abrufen will.

Mit dem Aufkommen von E-CRM und dem Kundenkontakt über Internetseiten ergaben sich erste Änderungen in der Kom-

Interaktion zwischen Kunde und Firma zustande kommt, wodurch wechselseitiger Nutzen in einer vertrauensvollen und transparenten Geschäftsumwelt entsteht. Daraus ergibt sich dann die entscheidende Änderung für die Beziehung einer Firma zu ihren Kunden: Während im traditionellen CRM die Beziehung einer Firma zu ihren Kunden von der Firma aus gemanagt wird, wird jetzt die Beziehung zwischen Firma und Kunde als eine gemeinsame, kollaborative Anstrengung betrachtet.

Ang (2011) geht im Hinblick auf die veränderte Kundenbeziehung noch deutlich über Greenberg hinaus. Er hebt die Bedeutung der Gesamtheit der jeweiligen Online-Community für die Konversations- und Kollaborationsprozesse hervor. Mitglieder einer Online-Community sind nämlich nicht zwingend auch Firmenkunden. Ang (2011) erklärt deshalb, dass der Begriff Social CRM eigentlich eine unzutreffende Bezeichnung sei. Seiner Meinung nach wäre es treffender, ein Kundenbeziehungsmanagement unter Zuhilfenahme von Social Media als Community-Relationship-Management zu bezeichnen. Es ist hierbei zu berücksichtigen, dass Community-Mitglieder ihren Status natürlich auch verändern und dass ein nicht firmengebundenes Community-Mitglied idealerweise ein potenzieller Kunde ist.

3. Neue Möglichkeiten durch Social CRM

Greenberg (2010) erläutert im Anschluss an seine Ausführungen zur Änderung der Beziehungs-

struktur verschiedene neue Möglichkeiten, die sich durch Social CRM ergeben. Er beschreibt hierbei sowohl Möglichkeiten der Informationsgewinnung als auch der Serviceverbesserung. Einerseits erklärt er, wie durch die Beobachtung von Social-Media-Konversationen einfach Informationen über individuelle Kunden gewonnen werden können. Andererseits macht er klar, dass eine Firma allein über die Social-Media-Profile einzelner Kunden schon eine Reihe von Rückschlüssen ziehen kann, z.B. über die Vorlieben und Abneigungen von Kunden, ohne dass es dazu überhaupt einer Social-Media-Konversation bedarf. Da-

neben zeigt er neue Möglichkeiten der Informationsgewinnung auf, die sich durch die Nutzung bestimmter Software-Tools in sozialen Netzwerken ergeben. Die wichtigsten Anwendungen sind hierbei die sogenannte Sentiment-Analyse und das Social-Media-Monitoring. Während bei der Sentiment-Analyse die „emotionale“ Temperatur von Individuen oder Gruppen im Hinblick auf Ideen oder Firmen gemessen werden kann, ermöglicht das Social-Media-Monitoring Untersuchungen von Websites, Foren oder Diskussionsgruppen im Hinblick auf die Wichtigkeit von Themen, Influencern und Kundenbeteiligung.



Als eine weitere Möglichkeit der Informationsgewinnung stellt Greenberg (2010) auch sogenannte Customer-Experience-Maps vor. Dabei wird anhand individueller Kundenprofile untersucht, wie sich die Kundenerfahrung in unterschiedlichen Umwelten an unterschiedlichen Kontaktpunkten entwickelt. Hierdurch ergibt sich ein zeitlicher Querschnitt und die Möglichkeit zu erkennen, was ein individueller Kunde tatsächlich gerade denkt.

Die sozialen Netzwerke sind aber nicht nur ein Feld der Informationsgewinnung für die Kunden, sondern gleichzeitig auch eine Quelle der Informationsgenerierung durch die Kunden. Greenberg (2010) hebt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit sozial vernetzter Kunden hervor, umsetzbares Wissen zu erschaffen.

3.1 Grundsätzliche Restriktionen für die Anwendung von Social CRM

Interessanterweise bildet auch beim Social CRM – ähnlich wie beim klassischen CRM – ein Erreichbarkeitsproblem eine wesentliche Restriktion. Im Falle des Social CRM liegt das Problem in der unterschiedlich guten Erreichbarkeit der Kunden über Social Media. Die Qualität und die Art der Kundenerreichbarkeit über Social Media sind stark abhängig vom Alter und von der Nationalität der Kunden. Während das Alter in den meisten Ländern einen grundsätzlichen Einfluss auf die Bereitschaft zur Social-Media-Nutzung hat, spielt die Nationalität eines Kunden bzw. das Land, in dem ein Kunde wohnt, insofern eine Rolle, als die

allgemeine Social-Media-Penetrationsrate länderabhängig unterschiedlich hoch ist.

In Deutschland ist der Anteil der Social-Media-Nutzer in der jüngsten Altersgruppe (14–29 Jahre) grundsätzlich am höchsten. Selbst in der jüngsten Altersgruppe nutzen aber nur 63% der Befragten regelmäßig ihre favorisierte Plattform (Statista, 2018). Das bedeutet, dass selbst in der Social-Media-affinen jüngsten Altersgruppe mehr als ein Drittel der Personen nicht durch Social-Media-Aktivitäten erreicht werden kann. In noch stärkerem Maße gilt das für die älteren Altersgruppen (ebda., 2018). Dies ist im Hinblick auf den Erfolg von Social-Media-Marketing besonders bedauerlich, handelt es sich doch gerade bei der letzten Gruppe um eine derzeit recht finanzstarke



Gruppe, die aber offensichtlich nur schwer durch Social Media erreicht werden kann. Die in Deutschland im Jahr 2018 ermittelten Daten sind in Übereinstimmung mit den Ergebnissen eines Vergleichs von Social-Network-Penetrationsraten in verschiedenen Regionen der Welt im Jahr 2019 (Statista, 2019). Die Region Westeuropa, zu der in diesem Falle auch Deutschland gezählt wird, liegt mit 53% Social-Network-Penetration auf einem mittleren Rang. Vor dem Hintergrund dieser nur mittelmäßigen allgemeinen Social-Network-Penetrationsrate für Westeuropa sind die Ergebnisse einer Umfrage von Eurostat zur Social-Media-Nutzung in Unternehmen wenig erstaunlich (Statista, 2017a). Dort wird deutlich, dass in Deutschland im Jahr 2017 nur 40% der Unternehmen Social Media genutzt haben. Eine weitere Untersuchung des Statistischen Bundesamts zeigt, dass die Social-Media-Nutzung in Unternehmen in Abhängigkeit vom Wirtschaftszweig differiert (Statista, 2017b). Unternehmen im Bereich Kommunikation und Information liegen mit einem 75%-Anteil Social Media nutzender Unternehmen erwartungsgemäß an der Spitze der Social-Media-Nutzung in Unternehmen. Im deutlichen Gegensatz dazu steht das Baugewerbe mit einem Anteil von nur 28% der Unternehmen.

Aus den Beobachtungen lässt sich schließen, dass Social CRM überhaupt nur dann sinnvoll in ein CRM-Gesamtkonzept integriert werden kann, wenn man sowohl die Restriktionen auf der Kundenseite – hier vor allem das Alter der Kunden – als auch die

Restriktionen auf der Unternehmensseite – hier insbesondere die Frage der grundsätzlichen Nutzung von Social Media im Unternehmen – angemessen berücksichtigt. Es ist dabei außerdem zu bedenken, dass die geschilderten Restriktionen je nach Einordnung eines Unternehmens als B-to-C-, B-to-B- oder B-to-B-to-C-Unternehmen eine unterschiedlich große Rolle spielen können.

3.2 Social CRM und Qualitätsmanagement

In der aktuellen CRM-Literatur gibt es bisher keine Veröffentlichung, die sich explizit mit dem Thema Social CRM in Kombination mit dem Qualitätsmanagement befasst. Es gibt aber einige Arbeiten, die Zusammenhänge zwischen einer betrieblichen Social-Media-Nutzung und dem Qualitätsmanagement herstellen. Dazu zählt ein Buchkapitel

von Weiber und Wolf (2013), in dem ein Ansatz zur Verbesserung des Qualitätsmanagements bei Dienstleistungen durch Social Media dargestellt ist.

Weiber und Wolf (2013) weisen zunächst auf einige wichtige Gegebenheiten hin, die bei der Nutzung von Social Media im betrieblichen Bereich zu berücksichtigen sind. So sei beispielsweise zu beobachten, dass die Social-Media-Orientierung in

Betrieben der Konsumgüter-Branche viel stärker ausgeprägt sei als im Bereich B-to-B. Leicht nachzuvollziehen ist auch der Einfluss der Budget-Größe auf die Social-Media-Orientierung einer Firma. Weiber und Wolf (2013, S. 399-401) führen weiter aus, dass ihrer Meinung nach Social-Media-Aktivitäten insbesondere in der Anfangsphase eines Qualitätsmanagement-Zyklus' sinnvoll sind. Sie erläutern, dass Social-Media-Aktivitäten primär Informations- und Kommunikationsaktivitäten darstellen und damit insbesondere geeignet sind „die Informationsgrundlage für das Qualitätsmanagement zu verbessern und damit Qualitätsunsicherheit auf Anbieter- und Nachfragerseite zu reduzieren“.

Die Autoren entwickeln eine Matrix für einen sogenannten Qualitäts-Dreisprung. In Abhängigkeit von der Phase einer Leistungserstellung unterscheiden die Autoren drei Arten von Quali-

Die Qualität und die Art der Kundenerreichbarkeit über Social Media sind stark abhängig vom Alter und von der Nationalität der Kunden.

tät, und zwar Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität. Diese drei Qualitäten werden je nach Phase der Leistungserstellung mit drei verschiedenen „Qualitätsaktivitäten“ verknüpft. Bei diesen Aktivitäten handelt es sich um Quality-Screening, Quality-Processing und Quality-Signaling. Im weiteren Fortgang analysieren die Autoren schwerpunktmäßig die Eignung von Social Media für die Aktivität des Quality-Screening.



Sie betonen, dass die Informationsgenerierung hierbei auf der Basis einer Pull-Beziehung erfolgt, bei der Information aus der Kommunikation und Interaktion von Social-Media-Nutzern gewonnen wird, ohne dass wesentlich ins Geschehen eingegriffen wird. Im Zusammenhang mit dem CRM wird herausgearbeitet, dass Social-Media-Nutzung im Gegensatz zu anderen elektronischen Kommunikationswegen, wie z.B. elektronischen Kontaktformularen, den Vorteil bietet, die Kundenmeinung genau dort entgegennehmen zu können, wo sie ohnehin bereits geäußert wird. Im Hinblick auf die Methoden des Quality-Screening werden bei Weiber und Wolf (2013) – ähnlich wie bereits bei Greenberg (2010) – Methoden bzw. Tools zu Gruppen zusammengefasst. Als Hauptgruppen werden Häufigkeits-, Tonalitäts- und Sentiment- sowie Profiling-Analysen aufgeführt.

Der von Weiber und Wolf (2013) im Zusammenhang mit dem Customer-Relationship-Management

erläuterte Gedanken-gang zur direkten Entgegennahme der Kundenmeinung am Social-Media-Ort geht in eine ähnliche Richtung wie eine Argumentation von Greve im Zusammenhang mit dem Beschwerdemanagement (2011). Greve (2011) sieht hier eine Transparenz der Social-Media-Netz-

zu nutzen, um damit das Anrufvolumen in Callcentern zu senken. Gleichzeitig könnten auf diese Weise Social-Media-Netzwerke als ein kostengünstiger Kanal für den Kunden-Beschwerde-Dialog etabliert werden. Eine qualitative Studie von Hogreve et al. (2013) befasst sich konkret mit Nutzer-Beschwerden auf Social-

Social-Media-Aktivitäten sind insbesondere dafür geeignet „die Informationsgrundlage für das Qualitätsmanagement zu verbessern und damit Qualitätsunsicherheit auf Anbieter- und Nachfragerseite zu reduzieren“. (Weiber und Wolf)

werke, die auch dafür genutzt werden kann, „um frühzeitig Schwachstellen in Produkten zu identifizieren und entsprechend zu reagieren“. Er sieht außerdem die Möglichkeit, Social Media für ein zielgruppengerechtes Posting

Media-Plattformen. Hogreve et al. (2013) sind ähnlich wie Greve (2011) der Meinung, dass es sinnvoll ist, Beschwerden genau dort entgegenzunehmen, wo sie ohnehin geäußert werden, nämlich auf den Social-Media-Plattfor-

men. Sie betrachten deshalb Brand-Pages auf Social-Media-Plattformen als einen wichtigen zukunftssträchtigen Beschwerdekanal. Ein weiteres interessantes Beispiel der Social-Media-Nutzung im Dienstleistungsbereich liefert Ira Venzky (2014, S. 38). Die Autorin berichtet im Zusammenhang mit der Social-Media-Nutzung im Hotellerie-Bereich, dass es bei der Marriott-Hotelgruppe neben den kundenorientierten Social-Media-Aktivitäten auch eine Facebook-Seite für Angestellte und Interessierte gebe. Ein solches Social-Media-Konzept erscheint sowohl im Hinblick auf das CRM als auch auf das Qualitätsmanagement sinnvoll, denn die Einbindung des Personals stellt in beiden Management-Disziplinen ein wichtiges Element dar und generiert im Idealfall Nutzen für alle Beteiligten.

3.3 Einführung von Social CRM in den betrieblichen Alltag

Um die von Greenberg und anderen Autoren dargestellten Möglichkeiten des Social CRM im Firmenalltag auch praktisch umsetzen zu können, muss zunächst eine passende Social-CRM-Strategie entwickelt werden.

Greve (2011, S. 268) nennt als Ziele bzw. Bestandteile einer solchen unternehmerischen Social-CRM-Strategie zum einen Kommunizieren (Beteiligung an interaktiven Konversationen online), zum Zweiten Anreizen (Initiieren von Mundpropaganda), zum Dritten Unterstützen (Hilfe von Kunden zur Selbsthilfe), zum Vierten Beteiligen (Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen durch die Einbeziehung von Kunden

in den Produktentwicklungsprozess) und zum Fünften Beobachten (Sammlung von Erkenntnissen und Wissen über Kunden und Nutzer). Aus den beiden Punkten 3. und 4. geht noch einmal klar hervor, dass sowohl inhaltlich als auch methodisch deutliche Überschneidungen von Social CRM und Qualitätsmanagement bestehen und sich deshalb die Etablierung eines Social-Media-gestützten Qualitätsmanagements in Kombination mit Social CRM anbietet. Im Hinblick auf eine konkrete Umsetzung der genannten fünf Eckpunkte bleibt Greve (2011) allerdings vage. Dies hängt ganz sicher auch mit der großen Unterschiedlichkeit von Betriebstypen und Wirtschaftszweigen zusammen, für die natürlich keine gemeinsamen Empfehlungen gegeben werden können. Üblicherweise unterscheidet sich bereits die Auswahl der geeigneten Social-Media-Plattformen je nach Betriebstyp.

Auf die Entscheidung für eine oder mehrere geeignete Social-Media-Plattformen muss in einem nächsten Schritt die Initiierung einer aktiven Kunden-Community erfolgen. Dieser Schritt fällt idealerweise zusammen mit dem von Greve (2011) genannten ersten Schritt Kommunizieren (Beteiligungen an interaktiven Konversationen online). Entscheidend für die Auswahl einer geeigneten Startstrategie nach der Gründung eines betrieblichen Social-Media-Accounts sind vor allem die Gründe bzw. Zielsetzungen des Unternehmens. Bei einer Umfrage des Statistischen Bundesamts (2017) unter Unternehmen in Deutschland wurden sechs verschiedene Hauptgründe unterschieden:

- 1) Gestaltung des Unternehmensprofils oder Darstellung der Produkte.
- 2) Gewinnung von neuem Personal.
- 3) Erhalt und Beantwortung von Kundenanfragen, -kritik und -meinungen.
- 4) Kundenbindung in die Innovation von Waren und Dienstleistungen.
- 5) Austausch von Meinungen oder Fachwissen innerhalb des Unternehmens.
- 6) Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern oder anderen Organisationen.

Während die beiden ersten Gründe in die Bereiche des allgemeinen Marketings bzw. Personalwesens fallen, können der dritte bis sechste Grund leicht unter dem Oberbegriff CRM subsumiert werden. Diese Gründe weisen außerdem ebenfalls wieder deutliche Bezüge zum Qualitätsmanagement auf.

In der nächsten Ausgabe

marke41:

Teil 2: Expertenmeinung zu Social CRM, Diskussion und Fazit



PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Lehrstuhl für Marketing & Sales Management, ESB Business School.



DR. SOPHIE HENRIETTE BURGER,
Studentin im MBA International Management (Part-Time), ESB Business School.