



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

**Teil 2/2** Wie Social CRM eine sinnvolle Bereicherung für das CRM-Instrumentarium darstellen und je nach Art der vertriebenen Produkte auch zum Qualitätsmanagement beitragen kann.

Fortsetzung von marke41 Ausgabe 3/2022

## 4. Expertenmeinung zu CRM

Die Auswahl der drei Experten aus unterschiedlichen Betriebs-typen und Wirtschaftsbereichen erfolgte auf Grund von Erfahrungswerten mit Social Media und einer Verbindung zum Qualitätsmanagement. Erfahrungen mit einer CRM-Software wurden nicht vorausgesetzt. Der Schwerpunkt der Datenauswertung lag auf den Fragen zur strategischen Einschätzung im Überschneidungsbereich von Social Media, CRM und Qualitätsmanagement.

### 4.1 Der Beitrag von Social-Media-Nutzung zu CRM

Alle drei Interviewpartner sind prinzipiell der Meinung, dass Social-Media-Nutzung einen positiven Beitrag zum Customer-Relationship-Management leisten kann. Allerdings sind die Vorstellungen, wie genau das aussehen könnte, unterschiedlich konkret. Während der Versicherungsfachmann (VF) aktuelle Facebook-Beispiele von Kollegen seiner Versicherungsgesellschaft vor Augen hat, kann sich der Geschäftsführer (GF) der kleinen Handelsfirma CRM mittels Social Media zwar insofern vorstellen, als er selbst auf Xing und LinkedIn Kontakte mit früheren Studien und Arbeitskollegen pflegt, diese Medien aber bisher noch nicht im Bereich des CRM einsetzt. Der Application Engineer (AE) der mittelständischen Werkzeugmaschinen-Firma kann sich auf Grund seiner privaten Erfahrungen mit WhatsApp einen Einsatz von Social Media im Bereich des Customer-Relationship-Managements prinzipiell vorstellen, hat

aber keine konkrete Vorstellung, wie das aussehen könnte.

Als Vorteile werden die große Reichweite von Social Media und die Möglichkeit einer generationsgerechten Kommunikation mit Kunden der jüngeren Generation genannt (GF). Daneben weist der VF am Beispiel von Hunderversicherungen auf die Möglichkeit einer starken inhaltlichen und überregionalen Spezialisierung und die damit verbundenen hohen Erfolgchancen hin. Bezüglich der Nachteile sieht der VF vor allem die Schwierigkeit der Dokumentation von Social Media. Das ist insbesondere dort problematisch, wo technische Konstruktionen und vertraglich vereinbarte Arbeitsschritte für spätere Zertifizierungsverfahren festgehalten werden müssen (AE). Der VF weist an dieser Stelle darauf hin, dass die Social-Media-Nutzung in Konkurrenz zu Telefonaten, denen insbesondere im Zusammenhang des Qualitätsmanagements eine individuellere Kundenbindung zugeschrieben wird, steht. Gleichzeitig stehen Social-Media-Nachrichten aber auch in Konkurrenz zu E-Mails, die ebenfalls per Smartphone außerhalb des Büros empfangen werden können und ggf. den Anlass für ein anschließendes weiterführendes Telefonat bieten. Daneben war vom AE auch vorher schon auf die Möglichkeiten klassischer Audio- und Audio-Video-Konferenzen sowie die Verwendung von Share-Software hingewiesen worden. Eine zum Teil ähnliche Kommunikationssituation besteht beim VF, bei dem die firmeneigene Software Video-Kommunikation mit Dokumenten-Sharing unter hoher Datensicherheit zulässt. Im gleichen In-

terview wird allerdings auch die Möglichkeit beschrieben, wie sogar Vertragsdokumente über einen unter Datensicherheitsaspekten unsicheren Kanal verschickt werden können, wenn der Kunde vorher bestätigt, dass er Kenntnis von der mangelnden Datensicherheit dieses Kanals hat. Über technische Aspekte und die geschilderte Konkurrenz anderer Kommunikationsmedien hinausgehend, werden aber auch inhaltsbezogene Argumente gegen eine Social-Media-Nutzung im CRM vorgebracht, zum Beispiel Schwierigkeiten durch Konkurrenzbeziehungen innerhalb von Kundengruppen oder Geheimhaltungsaspekte (AE).

Die Möglichkeit der Spezialisierung im Kundenkontakt, die vorher als Vorteil genannt wurde, kann gleichzeitig aber auch als Schwierigkeit und Nachteil betrachtet werden, da diese Spezialisierung mit einem hohen Zeitaufwand einhergeht und außerdem einer ganzheitlichen Kundenbetreuung entgegenwirkt (VF). Für den B-to-B-Bereich wird vom GF außerdem die Gefahr gesehen, dass der Aufwand für Social CRM verpuffen könnte, da in vielen Firmen Social-Media-Nutzung während der Arbeitszeit ausgeschlossen ist. Außerdem ist zu erwarten, dass die in den Social Media getroffenen Aussagen in mehrstufigen geschäftlichen Entscheidungsprozessen nicht bis zu den Entscheidungsträgern durchdringen.

### 4.2 Der Beitrag von Social-Media-Nutzung zum Qualitätsmanagement

Um die Antworten auf diese strategische Frage später richtig ein-

ordnen zu können, ist es wichtig zu wissen, was die verschiedenen Interviewpartner unter Qualität verstehen. Diese Sichtweisen werden im Folgenden kurz erläutert.

Beim Geschäftsführer (GF) der kleinen Handelsfirma, die mit technischen Komponenten handelt, ist das Qualitätsverständnis erwartungsgemäß stark technisch geprägt. Seiner Meinung nach bilden die Beschreibung und Erfüllung von Spezifikationen eine Basis der Qualität, zu der dann eine „gewisse Zufriedenheit“ hinzukommen sollte. Eine wesentliche Rolle spielt dabei auch die sichere Reproduzierbarkeit von Erfolgen beim Kunden.

Für den Versicherungsfachmann (VF) spielt auf der einen Seite eine saubere Dokumentation des Kundenkontakts eine große Rolle. Auf der anderen Seite sieht er Qualität darin, dass Angebote

für die Kunden bedarfsgerecht erstellt werden und nicht überzogen sind, mit dem Ziel, Kunden möglichst lange begleiten zu können. Seine Qualitätsphilosophie fasst er zusammen mit „Nicht Verkaufen um jeden Preis“.

Für den Application Engineer (AE) der international agierenden mittelständischen Werkzeugmaschinen-Firma besteht Qualität in einer durch Zertifizierungen nachgewiesenen Verlässlichkeit sowie in der Sicherheit der verkauften Produkte. Dem Sicherheitsaspekt misst er dabei zunehmende Bedeutung zu.

Erwartungsgemäß wird die Frage, ob Social-Media-Nutzung einen Beitrag zum Qualitätsmanagement leisten könne, von den drei Interviewpartnern unterschiedlich beantwortet. Die Idee wird als Herausforderung betrachtet bzw. skeptisch oder so-

gar negativ beurteilt. Wesentliche Aussagen in diesem Zusammenhang sind:

*„[...] das Thema Qualitätsmanagement wird häufig als ein eher rigides Thema betrachtet, also sozusagen Vorgaben, Prozess-Vorgaben, strenge Anforderungen, während auf der anderen Seite die Nutzung von Social Media eher als ein weiches Element und sozusagen vielfältig divers, Unverbindlichkeit, unverbindlich wahrgenommen wird.“ (GF)*

*„Dann ist der persönliche Anruf und sagen ‚Ich wollte dir mitteilen, du hast das Produkt. Da gibt es jetzt die und die Neuerungen. Wir haben das bereits umgestellt für dich, kostet dich nicht mehr, aber du hast diese neuen Produkte mit drin [...]‘. Das ist ein viel größerer Mehrwert, wenn ich ihn anspreche und ihm sag: ‚Wir haben das für dich gemacht.‘ Das ist*



*ein-ja-Hofieren, ein Bauchpinseln und eine Wertschätzung des Kunden, die mit Sicherheit höher ankommen, als wenn ich ihm per Facebook oder WhatsApp mitteile: ‚Ich habe das gemacht.‘“ (VF)*

*„In meinem Aspekt kann ich mir’s kaum vorstellen [...]“ (AE)*

Entgegen der zuvor geschilderten skeptischen Antworten zum Einsatz von Social Media im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement wurde die Idee einer Kundenberatung in vorsegmentierten Kundengruppen als machbare (VF) bzw. sogar sinnvolle interessante Perspektive wahrgenommen (GF). Auch der AE beurteilt die Idee einer Gruppenbildung nach Produkten und die daraus resultierenden Möglichkeiten gruppenspezifischer Problemerkennung und -behandlung grundsätzlich positiv. Er äußert aber auch, dass Sichtbarkeit und selbstständiger Informationsaustausch zwischen den Kunden seiner Meinung nach nicht erstrebenswert seien, da er dadurch negative Meinungsbeeinflussung befürchtet.

## 5. Diskussion

Die Frage, ob Social CRM ein wichtiger Bestandteil von zeitgemäßem CRM ist und inwieweit es beim Qualitätsmanagement eingesetzt werden kann, lässt sich nicht verallgemeinernd beantworten. Eine Empfehlung ist abhängig vom Wirtschaftsbereich, der Branche, der Größe, dem Vorhandensein einer Marke, dem Kundentyp und der Vermarktungsform.

Bei der Ausarbeitung einer firmenspezifischen Empfehlung

könnten aber folgende Überlegungen eine Rolle spielen: Es gibt eine Reihe von Gründen, die dazu führen, dass Social CRM in den nächsten zwei Dekaden voraussichtlich nicht zur Hauptkomponente im Customer-Relationship-Management werden wird. Der wichtigste Grund dafür sind die teils auch heute noch in Europa nur mittelhohen Social-Media-Penetrationsraten. Hinzu kommt

Kommunikation per E-Mail wird damit zur unmittelbaren Ansprechmöglichkeit für Kunden, die bereits einmal gekauft oder einen Service in Anspruch genommen haben, ohne dass ein Aufwand getrieben werden muss, um diese Kunden für einen Beitritt zu bestimmten Social-Media-Gruppen zu gewinnen.

Aus den vorherigen Ausführungen ergibt sich, dass die

### Zielsetzung einer zeitgemäßen Social-CRM-Strategie ist nicht der Ersatz, sondern die sinnvolle Ergänzung einer bisher schon vorhandenen Corporate-Marketing-, Sales- und CRM-Strategie.

die Tatsache, dass die Mehrheit der Kunden in Altersgruppen jenseits der 30 Jahre über Social-Media-Plattformen überhaupt nicht erreicht werden kann.

Daneben spielt aber auch die Konkurrenz durch andere Medien, wie z.B. webbasierte Video-Konferenzen, schneller E-Mail-Verkehr über Smartphones oder die Benutzung firmeneigener Kommunikationsplattformen eine Rolle. Diese Konkurrenz ergibt sich unter anderem daraus, dass diese Medien unter mindestens einem Aspekt eine relative Vorzüglichkeit gegenüber der Social-Media-Nutzung aufweisen, z.B. ein noch unmittelbarer Kundenkontakt, eine höhere Datensicherheit oder eine bessere Dokumentierbarkeit der Kommunikation. Hinzu kommt, dass Kunden im Internethandel oder bei Buchungen im Internet heutzutage fast immer ihre E-Mail-Adresse hinterlassen. Eine

Zielsetzung einer zeitgemäßen Social-CRM-Strategie deshalb nicht der Ersatz, sondern nur die sinnvolle Ergänzung einer bisher schon vorhandenen Corporate-Marketing-, Sales- und CRM-Strategie sein kann. Voraussetzung für ein wirksames Social CRM ist, dass die zentrale Position eines Social-Media-Managements durch eine oder mehrere fachlich und kommunikativ leistungsfähige Personen rund um die Uhr besetzt ist. Daraus wiederum lässt sich leicht ableiten, dass auch für das Social CRM, eine auf den ersten Blick sehr kostengünstig wirkende Art der Kundenkommunikation, hohe Kosten im Personalbereich anfallen können.

Bei der Ausarbeitung einer firmenspezifischen Empfehlung zum Customer-Relationship-Management ist aber unbedingt immer auch der Status quo der

Sales- und Marketing-Strukturen zu bedenken. Klassische Marketing-, Sales- und CRM-Strukturen sind in der Regel nach geografischen Regionen und davon abhängigen Untereinheiten gegliedert. Es ergibt sich häufig eine hierarchische Struktur, bei der die einzelnen Repräsentanten mit Blick auf eine diverse Produktpalette fachlich breit aufgestellt sein sollen. Diese Struktur steht im Widerspruch zur Beziehungs- und Kommunikationsstruktur des Social CRM: Durch die Einführung von Social CRM ergibt sich eine neue Ebene der Kommunikation, auf der sich

ten eine Rolle beim quasi-automatischen Entstehen einer inhaltsabhängigen Segmentierung im Social CRM. Beim Social CRM kann sich dadurch – sozusagen systemimmanent – eine fachliche Spezialisierung ergeben, die aber nicht in jedem Falle erwünscht ist. Das gilt zum Beispiel dann, wenn eine Firma über eine Produktpalette unterschiedlich „starker“ Produkte verfügt. Hier würde bei alleinigem Social-Media-Marketing die Gefahr bestehen, dass sich sogenannte Flaggschiff-Produkte zwar gut zentralisiert vermarkten ließen, die weniger prominenten Produkte

Präferenzen eines Kunden heutzutage leicht in den ERP-Systemen einer Firma ermittelt werden können, ist es schwieriger, Zusatzinformationen zu erhalten und ggf. entsprechende Social-Media-Untergruppen einzurichten. Hierzu sind gezielte analytische und kommunikative Anstrengungen erforderlich, die ihrerseits aber auch wieder zu einer Intensivierung der Kundenbeziehung beitragen können. Als Ziel steht am Ende einer solchen Entwicklung eine ganzheitliche, auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse abgestimmte, verkaufsfördernde Beratung auf geeigneten Social-Media-Plattformen und bei allen Aktivitäten des klassischen CRMs. Dafür bedarf es in der Regel aber eines ganzen Stabs von fachlich gut qualifizierten und unterschiedlich spezialisierten Social-CRM-Verantwortlichen. Hieraus ergeben sich, wie oben bereits angesprochen, beträchtliche finanziell veranschlagte Aufwendungen im Personalbereich, die in der Regel aber nur von größeren und finanzstarken Firmen geleistet werden können.

Insbesondere für größere internationale Firmen sollte es mittelfristig aber ein Ziel sein, eine zusätzliche Social-CRM-Kommunikationsebene einzuziehen, die auf sinnvolle Weise mit den klassischen Sales- und Marketing-Strukturen verknüpft ist. Das könnte z.B. bedeuten, dass in einem ersten Schritt bereits vorhandenes qualifiziertes Sales-Personal fachlich und kommunikationstechnisch in die Lage versetzt werden muss, regionale Social-CRM-Gruppen differenziert und individuell im Dialog führen zu können, ohne einfach nur vorgefertigtes Push-

### **Durch die Einführung von Social CRM ergibt sich eine neue Ebene der Kommunikation, auf der sich eine Verkürzung und Beschleunigung der Kommunikationswege ergeben kann. Gleichzeitig kann sich eine zunehmend stärker werdende fachliche Spezialisierung ergeben.**

eine Verkürzung und Beschleunigung der Kommunikationswege ergeben kann, da Social-Media-Kommunikation zentral und gleichzeitig ortsungebunden abgewickelt werden kann. Gleichzeitig kann sich eine zunehmend stärker werdende fachliche Spezialisierung ergeben, weil bestimmte Social-Media-Accounts der Firma zunehmend größer werdende sachorientierte Follower-Gruppen sammeln, die entsprechend weiter bedient werden wollen. Neben dem Sammeln spezifisch orientierter Follower in entsprechenden Social-Media-Gruppen spielt aber auch der Einsatz von Hashtag(#) Schlagwor-

aber nicht mehr von Cross-Selling-Potenzialen profitieren könnten. Für die meisten Firmen ist es daher sinnvoll und notwendig, auch immer wieder solche Social-Media-Auftritte zu lancieren, die eine Verbindung zwischen verschiedenen Produktbereichen herstellen.

Idealerweise gelingt es, Segmentierungskriterien zu finden, die nicht entlang der Produktgruppen verlaufen (z.B. typischer Hosenkäufer), sondern eher an übergreifenden Spezifika (z.B. Übergrößen-Kunde). Dies bedarf jedoch eines höheren Aufwands bei der Informationsbeschaffung. Während die Produktgruppen-



Werbematerial in inhaltlich relevanten Social-Media-Gruppen abzusetzen.

Die Bedeutung einer zusätzlichen Social-CRM-Kommunikationsebene im Hinblick auf die Möglichkeiten für das Qualitätsmanagement sowie die zu erwartenden Vorteile differieren allerdings stark zwischen den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen und Firmentypen.

Im Dienstleistungsbereich scheint Social CRM auch heutzutage schon wertvolle Beiträge zum Qualitätsmanagement leisten zu können. Das geht aus der Literaturrecherche und den durchgeführten Experteninterviews hervor. Die wesentlichen Beiträge, die Social CRM hier zum Qualitätsmanagement leistet, bestehen in einer raschen, spezifisch zugeschnittenen, beratenden Informationsvermittlung an die Kunden einerseits und einer zielgerichteten Informationsgewinnung über die Kunden, ihre Befindlichkeiten, Bedürfnisse und Wünsche andererseits. Es ist

aber fraglich, inwieweit sich diese Art des CRM-bezogenen Qualitätsmanagements auch auf das produzierende Gewerbe übertragen lässt, insbesondere bei starken technische Dokumentations- oder auch Geheimhaltungspflichten.

Aus den Ergebnissen der Experteninterviews kann verallgemeinernd gefolgert werden, dass der für eine Branche maßgebliche Qualitätsbegriff darüber ent-

**Ziel ist eine ganzheitliche, auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse abgestimmte, verkaufsfördernde Beratung auf geeigneten Social-Media-Plattformen und bei allen Aktivitäten des klassischen CRMs.**

scheidet, ob der Einsatz von Social CRM im Rahmen des Qualitätsmanagements sinnvoll ist oder nicht. In welchem Umfang die Möglichkeiten des Social Monitorings im Rahmen eines betrieblichen Qualitätsmanagements tatsächlich genutzt werden, geht aus den verwendeten Quellen leider nicht klar hervor. Auf Grund der geführten Experteninterviews kann aber vermutet werden, dass diese Möglichkeit bisher im Allgemeinen nur eine untergeordnete Rolle spielt. Wie oben bereits erläutert, erlaubt die Beziehungs- und Kommunikationsstruktur im Social CRM einen zentralistisch angelegten, sachlich segmentierten und gleichzeitig dialogorientierten Informationsaustausch zwischen Firma und Kunden. Daneben erlaubt Social CRM aber auch einen Austausch der Kunden untereinander. Vor allem diese charakteristische Eigenschaft des Social CRM wird sehr unterschiedlich bewertet. Während in der Literatur positive Einschätzungen zu finden sind, wird diese



Möglichkeit von den befragten Experten eher kritisch gesehen. An dieser Stelle könnten sich aber vielleicht gerade deshalb auch interessante Möglichkeiten für die Entwicklung neuer CRM-Software ergeben: Es wäre zum Bei-

**Social CRM bildet auf Grund seiner starken Dialog-Komponente eine sinnvolle Ergänzung zu klassischen Sales- und CRM-Instrumenten, kann diese aber nicht ersetzen.**

spiel eine CRM-Software denkbar, die auf einer Social-Media-Plattform aufgesetzt wird und die es einer Social CRM-treibenden Firma erlaubt, im Rahmen einer kontinuierlichen Sichtung der Kundenkommunikation bestimmte unerwünschte Beiträge von einer leicht zeitversetzten Weitergabe an andere Gruppenmitglieder auszuschließen.

**6. Fazit**

Im Sinne einer ganzheitlichen CRM-Philosophie bildet Social CRM auf Grund seiner starken Dialog-Komponente eine sinn-

volle Ergänzung zu klassischen Sales- und CRM-Instrumenten, kann diese aber nicht ersetzen, da bestimmte Kundengruppen nicht erreicht werden können. Technisch betrachtet, steht Social CRM in Konkurrenz zu anderen Kommunikationsmedien, wie z.B. webbasierten Video-Konferenzen, schnellem E-Mail-Verkehr über Smartphones oder firmeneigenen Kommunikationsplattformen. Die höhere Datensicherheit dieser Medien ist ein wesentlicher Aspekt, der für die Nutzung dieser Alternativen spricht. Die Beziehungs- und Kommunikationsstruktur im Social CRM erlaubt einen zentralistischen und sachlich spezialisierten Informationsaustausch zwischen Firma und Kunden. Die Vorstellung, dass Social CRM ein besonders preisgünstiges CRM-Medium sei, muss aber insofern relativiert werden, als ein wirksamer Social-CRM-Ansatz nicht zu unterschätzende Arbeitszeit- bzw. Personalkosten verursacht. Neben einer Zentralisierung der Firmenkommunikation erlaubt Social CRM aber auch einen Austausch der Kunden untereinander.

Diese charakteristische Eigenschaft des Social CRM wird im Hinblick auf das Qualitätsmanagement unterschiedlich bewertet. Während in der Literatur positive Einschätzungen zu finden sind, wird diese Möglichkeit von den befragten Experten eher

kritisch gesehen. An dieser Stelle könnten sich deshalb interessante Möglichkeiten für die Entwicklung neuer CRM-Software ergeben. Im Dienstleistungsbereich scheint Social CRM auch heutzutage schon wertvolle Beiträge zum Qualitätsmanagement leisten zu können. Dies gilt sowohl im Hinblick auf eine spezifisch zugeschnittene, beratende Informationsvermittlung an die Kunden als auch in Bezug auf eine Informationsgewinnung über die Kunden und ihre Wünsche. Es ist aber fraglich, inwieweit sich diese Art des CRM-bezogenen Qualitätsmanagements auch auf das produzierende Gewerbe übertragen lässt, insbesondere dann, wenn zum Beispiel starke technische Dokumentationspflichten ins Spiel kommen.

---

**Literaturverzeichnis**  
zum Download im E-Journal  
unter [www.marke41.de](http://www.marke41.de)



**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.