

## Forschung

## Warum Unternehmen ihr CRM-Verständnis im Kontext Sozialer Medien anpassen müssen

# CRM 3.0

*Das exponentielle Wachstum Sozialer Medien wie zum Beispiel Weblogs oder Social Networking Sites stellt Unternehmen vor die Herausforderung, den Fokus ihrer beziehungsbildenden Aktivitäten um eine kollaborative Perspektive zu erweitern und nach kritischen Faktoren für das erfolgreiche Management von «Many-to-Many-Beziehungen» zu fragen.*

Prof. Dr. Hans Peter Wehrli  
und Cornelia Caprano

Customer Relationship Marketing (CRM) ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die auf den Aufbau und den Erhalt langfristig profitabler Kundenbeziehungen und damit auf die dauerhafte Erhöhung des Unternehmenserfolges abzielt. Das Konzept sieht hierzu effizienz- und effektivitätssteigernde Massnahmen – insbesondere die schnelle und umfangreiche Sammlung und Auswertung von Kundendaten (Data Warehouse) oder die Gestaltung von Bindungsmassnahmen entlang der Kundenattraktivität (Customer Lifetime Value) – in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service vor. Dieses Vorgehen soll eine ganzheitlich an den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen ausgerichtete Kundenbearbeitung gewährleisten und so zu gesteigerter Kundenbindung und -loyalität führen. Das Paradigma der Kundenbeziehung bildet inzwischen den Kern eines qualitativen Marketingverständnisses und hat die langjährig vorherrschende

Transaktionsorientierung im Marketing weitgehend abgelöst.

Während frühe CRM-Strategien (CRM 1.0) noch ausschliesslich auf die Entwicklung und das Management von Lösungen für traditionelle (Offline-) Kanäle (Einzelhandel, Call Center u. a.) fokussieren, erheben spätere Ansätze schnell das World Wide Web zu einem wertvollen Kanal für den Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen (CRM 2.0). Betrachtet man nun die in der jüngeren Vergangenheit vollzogene Transformation des Webs – von einer starren Informationsquelle zu einer dynamischen Kommunikationsplattform, auf der jeder Nutzer aktiv Inhalte generieren, austauschen und vernetzen kann –, wird offensichtlich, dass das CRM-Verständnis wiederum überprüft werden muss. Mit CRM 3.0 soll danach ein Bündel an Strategien bezeichnet werden, welches die Dynamiken kollaborativer Netzwerke und insofern die zentralen Eigenschaften Sozialer Medien berücksichtigt.

### CRM 2.0

Die heutigen Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflussen das Vorgehen, wie auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen aufgebaut und gefestigt werden können. Da die Initialaktivität beim Kunden liegt, muss ein Online-Angebot für den Kunden einen Nutzensgewinn beinhalten. Der Kunde tritt in Aktion und fordert das Unternehmen zum Dialog auf. Mit der Interaktivität steigt das individuelle Involvement und umgekehrt. Daher ist neben der Information das (elektronische) Co-Design ein zentrales Element: Aus Sicht der Kundenintegration ist festzulegen, in welchem Umfang ein Kunde an der individualisierten Leistungserstellung (Mass Customization) im Rahmen der Wertschöpfung mitwirken kann, um kundenindividuelle Produkte und Leistungen zu ermöglichen.

### Von Mass Customization zu individuellem Co-Design

Diese Kundenintegration führt zu einer Verschmelzung von Anbieter und Nachfrager. Sie entwickelt sich über den (gesamten) Wertschöpfungsprozess fort, in welchem der (End-) Kunde Produkte und Leistungen (Kleider, Musik u.a.) konfektioniert bzw. Leistungen erbringt (E-Banking u.a.). Der Kunde wird so zu einem authentischen Co-Designer (Co-Producer) bzw. Prosumer

(Producer and Consumer). Aus Sicht der Wertschöpfung entsteht eine Kombination von individualisiertem Angebot (Customization) und Kundenintegration. Die dabei vom Kunden genutzten Informationen sind teilweise losgelöst von der physischen Wertschöpfungskette und Ausprägung einer Hyperarchie (Evans/Wurster 1997), in welcher das traditionelle Spannungsverhältnis zwischen der Reichweite einer Information (Reach) und ihrem Gehalt (Richness) aufgehoben wird.

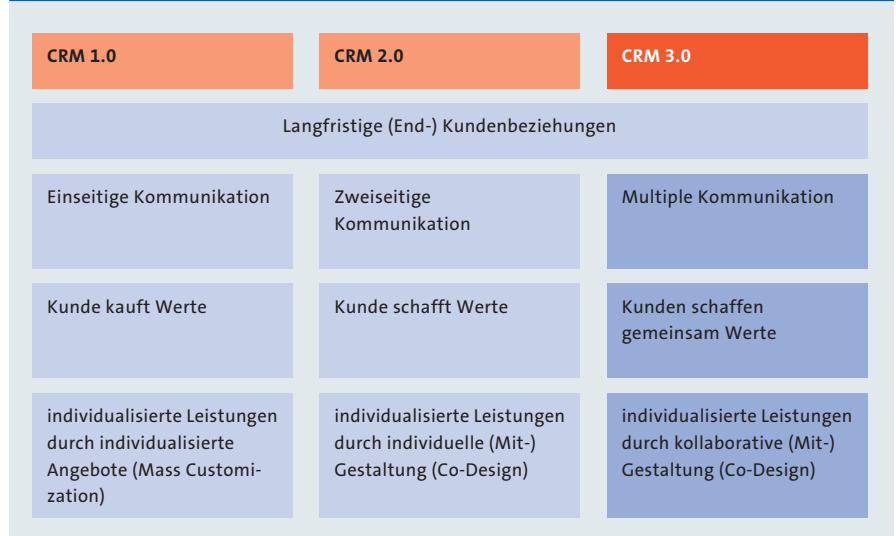
Der Kunde schlüpft in die Rolle des Beraters, Designers und Mitentwicklers; er wird Wissensträger und schafft intangible Kompetenzen für sich und die beteiligte Unternehmung. Diese wiederum generiert (Kern-) Kompetenzen durch ihre Wertschöpfungsgestaltung. Es entsteht eine gewisse Einmaligkeit der Leistung und der individuellen Integration in die Wertschöpfungskette, welche die Vergleichbarkeit mit Mitbewerbern erschwert, da es sich nicht nur um ein Produkt-, sondern auch um ein Prozessinvolvement (Value in Use) handelt. Es ist die unternehmerische Aufgabe, die einzelnen Phasen der Mitwirkung des Kunden möglichst störungsfrei und zeitgünstig zu gestalten, um die gesamten Transaktionskosten gering zu halten.

Die Konsequenz ist ein erweitertes Relationship Marketing, ein Co-operative Relationship Marketing oder CRM 2.0, in welchem der Kunde selbst Kunden- und Unternehmenswerte schafft (Abbildung 1).

**CRM 3.0**

Die Menschen nutzen das Internet zu Zwecken des Austausches, der Bewertung und Informationssuche. Die Nutzung Sozialer Medien führt dabei zu kollektivem Wissen und stärkt das Involvement von Anbieter

**Abbildung 1: Ausprägungen des CRM**



und Nachfrager. Der kommunikative Austausch findet auf unterschiedlichen Plattformen statt, beispielsweise auf Blogs, in Brand Communities oder Foren. Diese Medien bilden virtuelle Gruppen um Interessen, Marken oder Produkte.

Die virtuellen Gemeinschaften erleichtern mit ihrer oft emotionalen Anziehungskraft einerseits das Kaufen und Verkaufen von Dienstleistungen und Produkten durch den Informationsaustausch zwischen ihren Mitgliedern (Gruppeneffekt). Andererseits ermöglichen sie eine themenspezifische Interaktion und erlauben die Erschaffung neuer Inhalte wie Artikel, Beurteilungen oder Fotos (User Generated Content). Sie ermöglichen den Aufbau von mehrschichtigen Beziehungen, die zum Beispiel von einer spezifischen Lebenserfahrung (Reisen u.a.) geprägt sind und für Dritte, seien es Kunden oder anbietende Unternehmungen, einen gegenseitigen Nutzen darstellen.

**Von individuellem zu kollaborativem Co-Design**

Das subjektiv wahrgenommene Kaufrisiko wird insbesondere bei Gebrauchsgütern für den Kunden

reduziert und das Produktinvolvement entsprechend erhöht. Beteiligen sich mehrere Akteure an der Gestaltung und Erstellung eines Produktes, nimmt zudem der Symbolwert dieses Produktes zu, da auch das alleinige Interesse an einer Mitwirkung etwas über die marktliche Wertigkeit des Produktes aussagen kann.

Die Beziehungen zwischen der anbietenden Unternehmung und ihren Partnern (einzelner Kunden, Kundengruppen) sowie zwischen Personen in- und ausserhalb des Unternehmens erweitern die bisherige lineare unternehmerische Wertschöpfungskette zu einem Werte generierenden Netzwerk (Abbildung 2). Ein solches Wertschöpfungsnetzwerk zeichnet sich im Unterschied zur isolierten Wertschöpfungskette dadurch aus, dass es den Kunden endkundenorientiert fokussiert und sich branchenübergreifend global ausrichten lässt. Der Leverage des Wissens findet über alle Partner statt (Value Creating System). In diesem Kontext richtet sich die Gestaltung der Kundenbeziehung an den einzelnen Kunden, den Einzelkunden als Mitglied einer oder mehrerer Gruppen sowie an die einzelne Gruppe selbst. Dieses Verständnis

von Beziehungsmarketing kann als kollaboratives Beziehungsmarketing oder CRM 3.0 umschrieben werden (Abbildung 1).

**Erfolgsfaktoren im CRM 3.0**

Social Media-Plattformen sind typische Instrumente des Pull-Marketings. Demnach kann hier eine erfolgreiche Initiierung von Kundenbindungsaktivitäten bzw. kundenbindungsorientierte Kommunikation überhaupt nur dann stattfinden, wenn eine ausreichend grosse Anzahl von Kunden die entsprechenden Seiten selbstgesteuert und im Idealfall wiederkehrend aufsucht. Insofern sind Unternehmen im CRM 3.0 in besonderer Weise daran interessiert zu verstehen, durch welche Faktoren die Zahl der Besucher, Freunde oder Follower positiv beeinflusst werden kann. Dass die Beantwortung dieser Fragestellung einermassen dringend ist, deuten inzwischen zahlreiche Studien an. So zeigt etwa eine Umfrage von HBR Analytic Services (2010), dass lediglich 12 % der befragten 2,100 Unternehmen die Art und Weise, wie sie ihre Social Media Tools gestalten und nutzen als effektiv einstufen.

**Die Anziehungskraft der unternehmerischen Social Media-Sites ist entscheidend**

Aufgrund dieser hohen Themenrelevanz werden am Lehrstuhl für Marketing verschiedene Fragestellungen betrachtet, welche sich vor allem mit der Identifikation und Funktionsweise von Schlüsselfaktoren für das erfolgreiche Implementieren und Führen von Corporate Social Media-Tools beschäftigen.

In diesem Zusammenhang wurde mittels einer empirisch quantitativen Studie beispielsweise ermittelt, dass für den Erfolg eines Corporate Blogs nicht nur die geposteten Inhalte, sondern auch das Gesprächsvolumen, welches die einzelnen Posts generieren, wirksam ist. Das hierzu verwendete Daten Sample besteht aus 2,218 Corporate Blog Posts, den Postspezifischen Page Views sowie 9,012 Kommentaren, welche auf den Posts abgebildet sind und auf Basis derer insgesamt 1,415 Konversationen identifiziert werden konnten. Mit Hilfe eines negativen Binomialmodells wurde insbesondere gezeigt, dass sich die abgebildeten Gespräche zwischen den Besuchern eines Posts im Bereich der Kommentarregion signifikant positiv auf die Page Views des Folge-

posts auswirken. Weiterhin fällt dieser positive Effekt höher aus, wenn das Unternehmen in die Konversationen involviert ist. Dieses Ergebnis deutet an, dass sich ein öffentliches soziales Interagieren zwischen Unternehmen und Kunden auch auf die «stillen Beobachter», welche in der Regel die Mehrzahl der Besucher von Social Media Sites ausmachen, im Sinne externer Effekte positiv auswirkt. Dies verdeutlicht, dass die beziehungsorientierte Kommunikation im CRM 3.0 auch für Dritte einen Wert an sich darstellt.

Literaturhinweise:

Evans, P.B., Wurster T.S. (1997): Strategy and the New Economics of Information, in: Harvard Business Review, 75(1997)5, S. 70–82.

Harvard Business Review Analytic Services (2010): The New Conversation: Taking Social Media from Talk to Action, Boston.

Caprano, C., Stahl, F., Wehrli, H.P. (2012): Corporate Social Media: Which Impact Have Online Conversations On Firms' Blogging Effectiveness? in: INFORMS Marketing Science, Boston, June 7–9, 2012.

Die Autoren:

**Hans Peter Wehrli** ist Professor für Marketing am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Zürich; seine Forschung befasst sich unter anderem mit Fragen des Kundenbeziehungsmanagements.

**Cornelia Caprano** ist Assistentin am Lehrstuhl für Marketing am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Zürich; ihre Forschung befasst sich mit Fragen der Marketingkommunikation von Unternehmen in Sozialen Medien.

