

Maas, Peter; Schmid, Kevin Paul; Steiner, Philipp Hendrik

## Article

# Social Data – Wie wertvolles Kundenwissen aus den Social Media die CRM Systeme der Assekuranz bereichern kann

Marketing Review St.Gallen

## Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Maas, Peter; Schmid, Kevin Paul; Steiner, Philipp Hendrik (2016) : Social Data – Wie wertvolles Kundenwissen aus den Social Media die CRM Systeme der Assekuranz bereichern kann, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 2, pp. 42-53

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275845>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



2 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Roman Melcher, dm-drogerie markt • Kundendaten revolutionieren die Wirtschaft  
• Algorithmen revolutionieren das Marketing • Attribution im Online-Marketing • Brand Equity Valuation Through Big  
Data Intelligence • Social Media und CRM Systeme in der Assekuranz • A Marketing Research Tool for Conducting Web  
Experiments • Consumer Privacy Concerns & Big Data • Farming 4.0: Chancen und Herausforderungen  
**SPEKTRUM** Negative Preise – ein neues Phänomen • Interview mit Dr. Hiesinger, thyssenkrupp AG  
[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



## Big Data & Data Intelligence



# Social Data – Wie wertvolles Kundenwissen aus den Social Media die CRM Systeme der Assekuranz bereichern kann

---

Kundenzentrierung und die Generierung von Customer Value werden für Versicherer zunehmend erfolgskritisch. Detailliertes Wissen, wer der Kunde ist, und wie er über „seinen“ Versicherer denkt, ist dafür unerlässlich. Dieser Beitrag identifiziert den Austausch zwischen (potenziellen) Kunden in Social Media als Quelle von Social Data, welche in bestehende Customer-Relationship-Management (CRM)-Systeme aufgenommen und in wertvolles Kundenwissen transformiert werden können. Dieses Wissen kann zur kundenorientierten (Neu-)Ausrichtung von Versicherungsunternehmen und der Assekuranz als Ganzes beitragen.

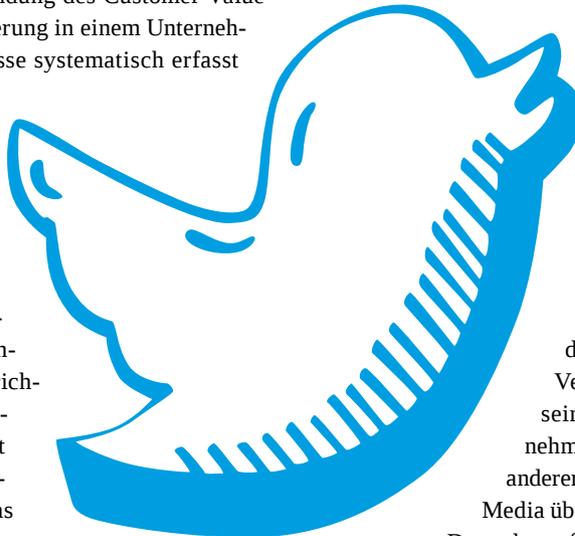
**Prof. Dr. Peter Maas, Kevin Paul Schmid B.A. HSG, Philipp Hendrik Steiner M.A. HSG**

**W**ie in jeder Branche wird auch in der Assekuranz durch die Interaktion der Marktparteien sowohl für den Kunden (Customer Value) als auch für den Versicherer (Company Value) Wert geschaffen. Die Assekuranz hat lange eine Inside-out-Perspektive eingenommen, vornehmliches Ziel war die Generierung von Shareholder Value, der Kunde wurde dabei häufig als Ertragsfaktor (Kundenwert; Customer Equity) und Abnehmer weitgehend standardisierter Produkte angesehen. Eine konsequente strategische Marketingplanung über den gesamten Wertschöpfungsprozess und eine Ausrichtung der Marktleistungen an den Kunden wurde kaum realisiert. In einer Branche, die durch zunehmenden Wettbewerbsdruck, den Einstieg innovativer branchenfremder Player (FinTech) sowie Kunden mit einem veränderten Selbstbewusstsein und Anforderungsprofil herausgefordert wird, ist dies nicht mehr ausreichend, um mittel- und langfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können.

In jüngster Zeit versuchen Versicherer daher, eine Outside-in-Perspektive zu etablieren und Customer Value als entscheidendes strategisches Ziel ihrer Positionierungs- und Wertschöpfungsprozesse zu definieren. Dabei liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Kunden in vielen Bereichen zunehmend an ihre individuellen Bedürfnisse angepasste Leistungen erwarten. Basis der Anwendung des Customer-Value-Ansatzes ist die Kundenorientierung in einem Unternehmen. Werden Kundenbedürfnisse systematisch erfasst und dann zur Triebfeder unternehmerischen Handelns? Gelingt es, diese Bedürfnisse durch die Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens adäquat zu befriedigen?

Eine der zentralen Ressourcen, ohne die eine solche kundenzentrierte strategische Neuausrichtung nicht möglich ist, ist umfassendes Kundenwissen: Wer ist der Kunde? Welche Einstellungen und Präferenzen hat er? Was denkt er über das Unternehmen, wo sieht er Verbesserungspotenzial?

Was bewegt ihn dazu, Geschäftsbeziehungen aufzunehmen oder zu beenden? Da Versicherer lange produkt- und nicht kundenzentriert gedacht und gearbeitet haben, fehlt es häufig an entsprechendem Wissen bzw. am Know-how, solches Wissen systematisch in das Unternehmen zu tragen und in Customer Value umzuwandeln.



Eine Entwicklung, die die Beziehung von Versicherern und ihren Kunden grundlegend verändert und mit deren Folgen sich die Assekuranz heute ebenfalls noch schwer tut, kann dabei zur Quelle eines vertieften Verständnisses für den Kunden und seiner Bedürfnisse werden: der zunehmende Austausch von Kunden und anderen Anspruchsgruppen in den Social Media über Versicherer und ihre Produkte.

Denn das auf diesem Weg publizierte Word of Mouth (WoM) enthält häufig detaillierte Informationen über Kunden und wie sie über Versicherungsunternehmen und deren Produkte denken (Garnefeld 2009, S. 12; Wyrwoll 2014, S. 33).

Versicherer waren bisher an überwiegend bilaterale Kundenbeziehungen gewöhnt. Nun sehen sie sich zunehmend mit einem umfassenden Netzwerk an Kunden, Interessenten und

**Prof. Dr. Peter Maas**

Mitglied der Direktion des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG) und Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungs-, Risiko- und Versicherungsmanagement der Universität St. Gallen.

[peter.maas@unisg.ch](mailto:peter.maas@unisg.ch)  
[www.ivw.unisg.ch](http://www.ivw.unisg.ch)

**Kevin Paul Schmid B.A. HSG**

Student des Masterstudiengangs „Unternehmensführung (MUG)“ an der Universität St. Gallen.

[kevin.schmid@student.unisg.ch](mailto:kevin.schmid@student.unisg.ch)

**Philipp Hendrik Steiner M.A. HSG**

Projektleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG).

[philipphendrik.steiner@unisg.ch](mailto:philipphendrik.steiner@unisg.ch)  
[www.ivw.unisg.ch](http://www.ivw.unisg.ch)

anderen Anspruchsgruppen konfrontiert, in dem die Stakeholder durch ihren Austausch die Kaufentscheidungsprozesse ihrer Peers und die Wahrnehmung von Versicherern in der Öffentlichkeit merklich beeinflussen (Maas/Steiner 2015). Greenberg bezeichnet den so vernetzten Kunden als Social Customer und sieht in der Erweiterung der klassischen Kundenbeziehung um die Dimension des Austausches der Kunden über ein Unternehmen ein neues Kundenparadigma (2010, S. 411). Die CRM-Systeme, die in der Assekuranz für die Kundenbeziehungs-pflege eingesetzt werden, erfassen diese indirekte Dimension der Kundenbeziehung bisher jedoch kaum. Dabei könnte das enthaltene Kundenwissen mithilfe des CRM dazu genutzt werden, um Versicherer systematisch kundenzentriert auszurichten und Customer Value zu generieren.

### Die Rolle von Kundenwissen im CRM

CRM wird hier als strategisches Konzept zur kundenorientierten Unternehmensführung verstanden. Es beinhaltet die konsequente Ausrichtung sämtlicher Unternehmensprozesse und -aktivitäten auf den Kunden mit dem Ziel, bei effizienterem Ressourceneinsatz einen höheren Kundennutzen zu realisieren und in der Folge profitablere Kundenbeziehungen zu



erreichen. Dieser strategische Ansatz erfordert umfangreiche Informationen über die Kunden, um gezielt Kundenbedürfnisse befriedigen und Customer Value generieren zu können (Bungard 2003, S. 58). Kundenwissen ist daher der zentrale Baustein der CRM-Architektur, ohne den kein CRM-System funktionsfähig ist (Bach/Österle 2000, S. 64). Park und Kim identifizieren drei Typen von Kundenwissen (2003, S. 654): „Of the customer“ sind personenbezogene Informationen über den Kunden und Transaktionsdaten. Dieses Wissen gibt darüber Aufschluss, wer der Kunde ist und welche Historie ihn mit dem Unternehmen verbindet. „By the customer“ sind vom Kunden ans Unternehmen herangetragene

Informationen wie Beschwerden, Anregungen zur Produktverbesserung oder sonstiges Feedback. Kundenwissen kann dort aufgebaut werden, wo der Kunde Informationen über sich preisgibt. Dies ist in der Regel an den Customer Touchpoints (CTP) der Fall. Hier muss das Kundenwissen als solches wahrgenommen und in die Organisation getragen werden (Schüller 2014). Es werden jedoch auch andere externe Datenquellen zur Generierung von Kundenwissen herangezogen. Optimalerweise werden sämtliche Daten in einer einzigen Datenbank gespeichert und von dort in den Analyseprozess weitergegeben. Die in diesem Prozess gewonnenen Erkenntnisse werden zur Entscheidungsunterstützung, in Leistungs- und Führungsprozessen, eingesetzt (Lehmkuhl 2014, S. 30). Zusätzlich stehen diese Informationen auch an allen CTP für den Kunden bereit („For the customer“) bzw. unterstützen seine Betreuung in den Leistungsprozessen. Nimmt der Umfang des Kundenwissens infolge dieses geschlossenen Wissenskreislaufes zu, kann das Unternehmen auf den jeweiligen Kunden individueller eingehen, die Kundenorientierung steigt und in der Konsequenz wächst der Kundennutzen (Leußer/Hippner/Wilde 2011, S. 47).

### Social Data

Social Data werden hier definiert als die Gesamtheit der Daten, die in Social Media über ihre Nutzer verfügbar sind und welche bewusst von diesen veröffentlicht werden. Strukturierte Ansätze zur Nutzung der Social Data als ex-

### Zusammenfassung

- Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie Daten, die Kunden von Versicherern in den Social Media publizieren, systematisch als Kundenwissen für das CRM von Versicherern verwertbar gemacht werden können, und welcher Nutzen dadurch sowohl beim Versicherer als auch beim Kunden entsteht.
- Es werden die Social Data über alle Social-Media-Services hinweg systematisiert. Insbesondere wird darauf eingegangen, wie Personendaten aus Social-Media-Profilen, aber auch Kommentare, dazu eingesetzt werden können, Versicherer kundenorientierter zu gestalten.
- Der Artikel geht explizit auf Lösungsansätze für technische und datenschutzrechtliche Problemstellungen ein, die es bei der Realisierung der Nutzung von Social Data durch die Assekuranz zu lösen gilt.

terne Quelle von Kundenwissen im Rahmen von CRM-Systemen von Versicherungsunternehmen fehlen bisher weitgehend. Als Grund wird häufig ein unzureichendes konzeptionelles Verständnis im Zusammenhang mit Big Data und Social Media angegeben (BearingPoint 2014; Kietzmann et al. 2011, S. 242).

Versicherungskunden tauschen sich bei der Informationssuche, mit abnehmender Häufigkeit, schwerpunktmäßig über folgende Social-Media-Services aus (Maas et al. 2014, S. 20):

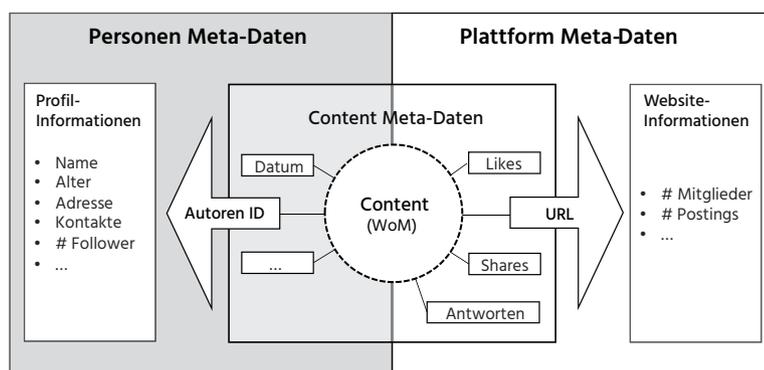
1. Rating- und Review-Seiten
2. Foren
3. Social Networks
4. Blogs/Microblogs

Für jede dieser Kategorien gibt es eine verwirrende Vielfalt von unterschiedlichen Anbietern, die wiederum sehr unterschiedliche Leistungsmerkmale bereitstellen. Reduziert man jedoch die Betrachtungsweise auf die vom Nutzer hinterlassenen Social Data, ist man in der Lage, ein über alle Social-Media-Service-Kategorien hinweg gültiges Datenmodell zu entwerfen. Die Social Data lassen sich im Wesentlichen in drei Datentypen unterteilen, die für Versicherer relevant sind: Content-Daten, Content-Meta-Daten und Personen-daten (Tang/Liu 2014; Wyrwoll 2014, S. 16).

Content-Daten sind von Nutzern selbst erstellte Inhalte, in Form von Text, Videos, Bildern oder Tonmaterial, die dem Zweck dienen, mit anderen Nutzern zu interagieren und sich, im betrachteten Fall, über Unternehmen und ihre Produkte oder Dienstleistungen auszutauschen. Da die meistgenutzte Verbreitungsform von Content, der sich auf Unternehmen und ihre Produkte und Dienstleistungen bezieht (WoM), Textbeiträge sind, werden andere Erscheinungsformen wie Videos und Audiodateien als Analyseobjekt ausgeklammert (Reichelt 2013, S. 13; Reinhold/Alt 2011, S. 232).

Die Beweggründe, sich in den Social Media zu Versicherern zu äußern und Beiträge (Content) zu veröffentlichen, sind vielfältig. Peers zu besseren Entscheidungen zu verhelfen oder auch der Wunsch nach sozialer Interaktion, spielen häufig eine wichtige Rolle (Greenberg 2010, S. 413; Haueter 2012, S. 43). Daneben können Versicherungskunden ihrem Ärger, z.B. über nicht erfüllte Produkt- oder Serviceerwartungen, einer großen Zahl anderer Personen zugänglich machen und durch die so erreichte Öffentlichkeit ihrem Anliegen gegenüber dem betroffenen Unternehmen mehr Nachdruck verleihen (Rosemann et al. 2013, S. 34; Ward/Ostrom 2006, S. 220). Allerdings äußern sich Kunden auch positiv, wenn Erwartungen erfüllt oder übertroffen wurden.

**Abb. 1: Social Data**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wyrwoll (2014, S. 83).

Content-Daten werden in den Social Media zusammen mit Content-Meta-Daten angezeigt. Meta-Daten beschreiben den Kontext anderer Daten oder Informationsobjekte (Baeza-Yates/Ribeiro-Neto 1999, S. 142). Content-Meta-Daten informieren in Form einer Autoren-ID darüber, wer den Beitrag in den Social Media veröffentlicht hat und wann er veröffentlicht wurde. Weitere Content-Meta-Daten wie „Likes“, „Shares“ oder Antworten auf einen Beitrag zeigen die Interaktionshäufigkeit anderer Plattformnutzer mit dem Content und indizieren damit seine Relevanz. Die Autoren-ID wird von den Social-Media-Nutzern vorab, neben weiteren Personendaten, in einem eigenen Nutzerprofil hinterlegt. Die Autoren-ID fungiert als Bindeglied zwischen Content und dem Profil des Autors, damit Textbeiträge einem Nutzer eindeutig zugeordnet werden können und umgekehrt.

Der Umfang der Personendaten, die ein Nutzer in seinem Profil hinterlegt, hängt stark von der Motivation der Nutzung der einzelnen Social-Media-Services ab (Wyrwoll 2014, S. 4). Bei den meisten Services wie Rating- und Review-Seiten, Foren und auch Blogs steht für den Nutzer die Möglichkeit des Austausches von Content im Vordergrund. Notwendig ist dafür meist eine Registrierung bei der nur wenige Profildaten, wie einer Autoren-ID und das Geschlecht, hinterlegt werden müssen. Anders stellt sich die Situation bei Social-Media-Networks dar. Intrinsisches Motiv der Nutzung ist hier zusätzlich die Selbstdarstellung der eigenen Person, was mit der Veröffentlichung erheblicher Mengen von Personendaten einhergeht (Richthammer et al. 2014). Kaplan und Haenlein beschreiben dies als „self-presentation“ durch „self-disclosure“ (2010, S. 62), wobei ein niedriger Grad der

**Abb 2: Klassifikation kundenbezogener Informationen**

Grunddaten (Stammdaten)			Potenzialdaten
Adressdaten	Profildaten		
	Soziodemografische Daten	Psychografische Daten	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundennummer</li> <li>• Name</li> <li>• Anschrift</li> <li>• Telefon</li> <li>• E-Mail-Adresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter</li> <li>• Familienstruktur</li> <li>• Ausbildung</li> <li>• Einkommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hobbys</li> <li>• Interessen</li> <li>• Lifestyletyp</li> <li>• Kauf- und Zahlungsverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensphase</li> <li>• Gesamtbedarf</li> <li>• Dauer der Beziehung</li> <li>• Zurechenbare Kosten und Erlöse (Profitabilität)</li> <li>• Kundenbindung</li> <li>• Kundenwert (z. B. CLV)</li> </ul>
Kontaktdaten			Vertragsdaten
Aktionsdaten	Reaktionsdaten		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datum / Zeit</li> <li>• Kanal</li> <li>• Aktionstyp (z. B. Kampagne)</li> <li>• Aktionsinhalt (z. B. Produkt X)</li> <li>• Aktionskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datum / Zeit</li> <li>• Kanal</li> <li>• Reaktionstyp (z. B. Kauf, Beschwerde, Transaktion)</li> <li>• Reaktionsinhalt</li> <li>• Kosten und Erlöse</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertragsnummer</li> <li>• Produkte</li> <li>• Laufzeit</li> <li>• Einlagen</li> <li>• Weitere produktspezifische Charakteristika</li> </ul>

Quelle: Reichold (2006, S. 33).

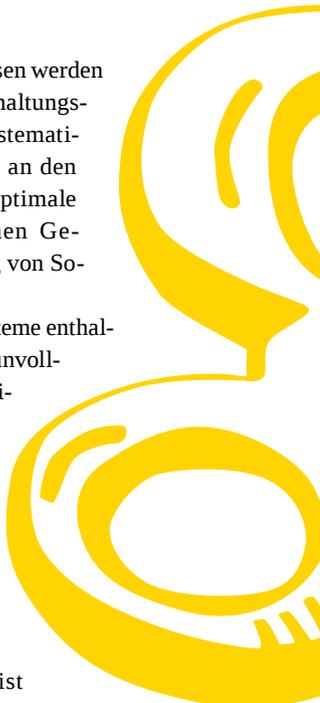
Selbstpräsentation vorliegt, wenn Identitätsdaten wie Name, Alter und Kontaktdaten (Wohnort, Telefonnummer, E-Mail) angegeben werden, und ein hoher, wenn zusätzlich Informationen, wie die Einstellung gegenüber einem Unternehmen, einem Produkt, einer Dienstleistung etc. veröffentlicht werden, die Rückschlüsse auf die Persönlichkeit zulassen (Lehmkuhl 2014, S. 22). Sie bieten potenziell auch Unternehmen die Möglichkeit, sich ein ausführliches Bild über ihre Kunden zu machen.

**Nutzenpotenzial von Personendaten im CRM von Versicherern**

Personendaten, wie man sie in Social-Media-Profilen findet, werden üblicherweise als Kundenwissen „of the customer“ durch das analytische CRM aufgenommen, ausgewertet und wieder bereitgestellt (Abbildung 2). In der Assekuranz werden sie als Stammdaten bezeichnet. Um das eigene Unternehmen strategisch am Customer Value auszurichten, müssen zuerst Kunden segmentiert und die Kernzielgruppen ermittelt werden. Die Segmentierung wird dabei auf Basis der im Unternehmen vorhandenen Stammdaten vorgenommen. Gerade bei der Stammdatenqualität weisen die Datenbanken der Assekuranz jedoch (noch) großes Verbesserungspotenzial auf. Ein wesentlicher Grund für diese Probleme ist darin zu sehen, dass es häufig noch an einem zentralen und integrierten Data Warehouse mangelt („single source of truth“), wodurch keine einheitliche Sicht auf

den Kunden zustande kommt. Stattdessen werden unterschiedliche, fragmentierte Datenhaltungssysteme parallel geführt, was den systematischen Umgang mit dem Wissen, das an den Kundenschnittstellen anfällt und die optimale Unterstützung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse sowie die Einbindung von Social-Data behindert.

Die bestehenden Datenhaltungssysteme enthalten somit häufig Dubletten oder sind unvollständig und inkonsistent, was zu Effizienzverlusten und fehlerhaften strategischen Entscheidungen führt. Ein wesentlicher Grund für den unbefriedigenden Status quo der Datenhaltung in der Assekuranz ist in den speziellen Vertriebsstrukturen der Branche zu sehen. Da Versicherungsunternehmen in der Regel keinen direkten Zugang zu den Kunden der meist selbstständig agierenden Vertriebsorganisationen haben, sind sie von der originären Kundendatenquelle abgeschnitten (Eichelmann/Winter 2005, S. 460). Selbstständige Vermittler halten Kundendaten oft aus verschiedenen Gründen, wie der eventuell geplanten „Mitnahme“ der Kunden bei einem Unternehmenswechsel, zurück. Auch empfinden Kunden die zur Erhebung der Daten notwendige Befragung als „lästig“ und Kundenberater erheben sie deshalb sel-



ten, um den Abbruch von Kaufprozessen zu vermeiden (Reichold 2006, S. 73). Betrachtet man die Qualität der Stammdaten in den einzelnen Rubriken (Adressdaten, soziodemografische Daten, psychografische Daten), so ist die Qualität der für Kundentransaktionen unerlässlichen Adressdaten noch am höchsten zu bewerten. Das Erfassen und Nutzen soziodemografischer und besonders psychografischer Daten, wie Lifestyle-Eigenschaften, ist zwar in den analytischen CRM-Systemen von Versicherern vorgesehen, kann aber selten zufriedenstellend umgesetzt werden, weshalb Umfang und Qualität dieser Daten stark begrenzt sind.

Bei der Erstellung von aussagekräftigen Kundensegmentierungen und damit der Generierung von Customer Value spielen diese Daten, die Rückschlüsse auf die Einstellungen, Wertvorstellungen und das konkrete Verhalten der Kunden zulassen, jedoch eine hervorgehobene Rolle. Multi-optionale Lebensstile haben soziodemografische Segmentierungsansätze weitgehend obsolet werden lassen, da die Merkmale Alter, Geschlecht, Einkommen etc. kaum noch Unterschiede im tatsächlichen Kaufverhalten erklären können. Solche lifestyleorientierten Segmentierungen werden der Komplexität besser gerecht, die in modernem Kundenverhalten zum Ausdruck kommt (Maas/Steiner 2012). Auf der Basis dieser neuartigen Segmentierungsmodelle ergeben sich Möglichkeiten, aussagekräftige Zusammenhänge mit dem Risikoprofil eines Kunden herzustellen und den Customer Equity zu berechnen. Aber auch Präferenzen des Kunden in der Ansprache und der Produktgestaltung können mit den neuen Modellen eruiert werden. Auf dieser Basis müssen die eigenen Leistungssysteme strategisch begutachtet werden, ob sie zur Positionierung des Unternehmens passen.

Vergleicht man Abbildung 2 und 3, erkennt man, dass der Transfer geeigneter Personendaten ins analytische CRM, die Nutzer von Social Networks wie Facebook im Rahmen ihrer Selbstpräsentation üblicherweise in ihren Profilen ablegen, zur Realisierung neuartiger Segmentierungen beitragen können. Gleichzeitig wird die vom Kunden und dem Berater als negativ empfundene Abfrage solcher Daten umgangen. Hinsichtlich der Frage nach der Qualität der veröffentlichten Daten ist zu erwähnen, dass Facebook, wie auch andere Social Networks, seine Nutzer über die Nutzungsbedingungen

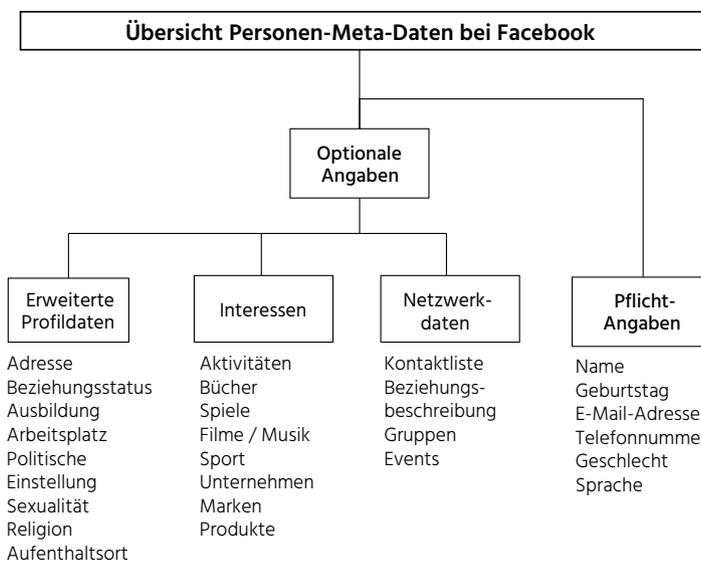
explizit dazu verpflichtet, ausschließlich wahrheitsgemäße Informationen in ihren Profilen zu hinterlegen.

### Datenschutzrechtliche Herausforderungen im Umgang mit Social Data

Bei der Erweiterung bestehender Kundendaten um Daten aus den Social Media ist, neben der technischen Umsetzung, auch immer der korrekte Umgang mit datenschutzrechtlichen Aspekten erfolgskritisch.

In Deutschland wird das Datenschutzrecht vom Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und vom Telemediengesetz (TMG) geregelt. Sie bestimmen, ob und welche personenbezogenen Daten von Nutzern bzw. Kunden erhoben, gespeichert und verarbeitet werden dürfen (Eickmeier/Hansmersmann 2011, S. 102; Ulbricht 2011a). Ob diese Gesetzesgrundlagen zur Anwendung kommen, ist abhängig davon, ob die Social Data, die genutzt werden sollen, personenbezogene Daten enthalten, die dazu geeignet sind, sie einer bestimmten oder bestimmaren natürlichen Person zuzuordnen. Soweit dies im Sinne des § 3 Abs. 1 BDSG nicht der Fall ist, greift das Bundesdatenschutzgesetz überhaupt nicht ein (Ulbricht 2011b). Wie bereits gezeigt, wird Content bei den meisten Social-Media-Services weitestgehend ohne Personendaten veröffentlicht. Das Suchen,

Abb. 3: Personenbezogene Daten bei Facebook



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Richthammer et al. (2014, S. 15) und Rosemann et al. (2013, S. 40).



Sammeln, Speichern und Verwerten solcher Daten z.B. im Rahmen von Social-Media-Monitoring ist also rechtlich unbedenklich (Eisenbeis/Tachilzik/Zimmermann 2012, S. 14).

Eine andere Situation ergibt sich, wenn die Bemühungen von Unternehmen auf die Identifizierung einzelner Personen bzw. Kunden im Netz abzielen und die dafür nötigen Personendaten auch vorhanden sind. Die zweckentfremdete

Nutzung der Kundendaten, die bereits im analytischen CRM vorhanden sind, z.B. zum Auffinden oder Identifizieren von Social-Media-Profilen der Kunden und die anschließende Zusammenführung der Datensätze, ist nicht zulässig (Evertz 2014). Falls Unternehmen in der Lage sein sollten, einzelne Profile und Beiträge eindeutig individuellen Kunden zuzuordnen, kann dieses Wissen nicht ohne weiteres genutzt werden. Nach § 28 Abs. 1 S. 1 BDSG kommt eine solche Datenverarbeitung im Unternehmen nur in Betracht, wenn der Betroffene ausdrücklich die Erlaubnis zur Verwendung seiner Daten gegeben hat. Diese Form

der Einwilligung wird Opt-in bzw. Permission genannt (Eickmeier/Hansmersmann 2011, S. 117f.; Evertz 2014; Ulbricht 2011a). So weist auch Ulbricht darauf hin, dass sich die rechtlichen Datenschutzerfordernisse erfüllen lassen, wenn „die notwendigen Erklärungen im Rahmen der Möglichkeiten von Facebook, XING und Co. entsprechend eingeholt werden“ (Ulbricht 2011a). Abgesehen von der ausdrücklichen Einwilligung in die Datennutzung kommt noch die Erforderlichkeit der Daten im Rahmen eines Rechtsgeschäfts als rechtliche Grundlage in Betracht (Evertz 2014; Ulbricht 2011a). Hier ist das Unternehmen sogar verpflichtet, die Daten zu nutzen, wenn diese für die „Begründung, Durchführung oder Beendigung eines rechtsgeschäftlichen oder rechtsähnlichen Schuldverhältnisses mit dem Betroffenen von Nöten sind“ (§ 28 Abs. 3 S. 1 BDSG). Dies ist vor allem in solchen Fällen relevant, in denen sich Kunden auf den unternehmenseigenen Social-Media-Präsenzen direkt an das Unternehmen wenden, sei es nun mit einer Beschwerde oder einem Serviceanliegen. Dann besteht eine Fürsorgepflicht des Unternehmens (Evertz 2014). Als erfolgreiches Beispiel für unternehmenseigene Social-Media-Präsenzen und somit als Vorbild für deutsche Versicherer, ist das amerikanische Unternehmen USAA anzuführen, die eine von den Kunden stark genutzte, virtuelle „Member-Community“ aufgebaut haben. Nach der Anmeldung gelangen die Kunden in einen geschützten Bereich und können frei mit dem Unternehmen oder anderen Mitgliedern diskutieren, Fragen stellen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen.

Das Listenprivileg ist eine weitere Ausnahmeregelung im deutschen Datenschutzrecht. Sie erlaubt es, personenbezogene Daten zu Werbezwecken und zu Zwecken der Markt- und Meinungsforschung zu nutzen und an Dritte weiterzugeben (Datenschutz Baden-Württemberg o.J.).

Nur über einen der genannten Erlaubnistatbestände lässt sich die Erhebung, Speicherung und Verarbeitung von individuellen Kundendaten aus den Social Media in Deutschland rechtskonform ausgestalten (Ulbricht 2011a). Liegt keiner dieser Erlaubnistatbestände vor, können Unternehmen lediglich den Aussagegehalt gefundener Content-Daten nutzen und diese, falls vorhanden, noch mit personenbezogenen Daten wie Alter, Beruf und Familienstand anreichern, um diese Aussagen zumindest einem Kundensegment zuordnen zu können. In jedem Fall müssen diese Daten jedoch anonymisiert und getrennt vom bestehenden Kundendatensatz gespeichert werden, sodass kein Zusammenhang zu konkreten Personen erkennbar ist (Eickmeier/Hansmersmann 2011; Ulbricht 2011b).

## Handlungsempfehlungen

- Kundendaten sollten in einem zentralen Data Warehouse zusammengeführt und auf dieser Basis ein CRM-System implementiert werden, an das auch die digitalen CTP angebunden sind.
- Es müssen Anreizsysteme geschaffen werden, um Kunden dafür zu gewinnen, mittels technischer Lösungen wie Social Log-in, die Qualität der Kundendaten beim Versicherer zu erhöhen.
- Versicherer sollten Know-how aufbauen und neue Mitarbeiter rekrutieren bzw. bestehendes Personal entsprechend schulen, um in den Social Media mit Kunden interagieren zu können.
- Ein professionelles Monitoring der Social Media muss implementiert werden, um gefundenes Word of Mouth zur Leistungsinnovation und Kundenbindung nutzen zu können.
- Das neugewonnene Kundenwissen kann für bspw. neuartige Segmentierungen und in der Folge zur konsequenten Neuausrichtung des Versicherungsunternehmens an den impliziten und artikulierten Kundenbedürfnissen genutzt werden.

## Nutzbarmachung von Personendaten

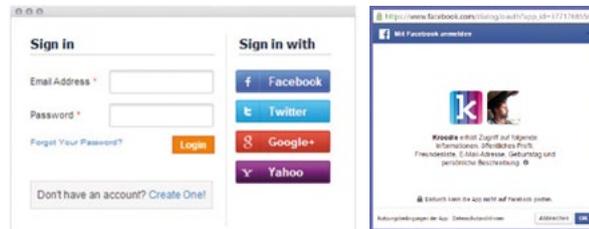
Die beschriebene Nutzung von Personendaten aus den Social-Media-Profilen der Kunden in den CRM-Systemen von Versicherern ist somit aus Datenschutz- und Imagegründen meist nur mit dem Wissen und der Erteilung einer ausdrücklichen Einverständniserklärung der Kunden umsetzbar. Um den Kunden dazu zu bewegen, in dieser Form aktiv zu werden, muss ihm plausibel gemacht werden, welchen konkreten Nutzen er aus der Freigabe seiner Daten zieht. Hier sind intrinsische Anreize, wie die Aussicht auf bessere Beratung und Betreuung infolge des vertieften Kundenwissens, denkbar, aber auch extrinsische monetäre Anreize (Kreutzer/Land 2013, S. 177f.). Grundsätzlich ist der Kunde aber bereit, dem Unternehmen auf diesem Weg Informationen über sich preiszugeben, wenn ihm ein Vorteil daraus erwächst (Greenberg 2010, S. 411). Von technischer Seite stellen sich das Einholen der Einverständniserklärung zur Datennutzung und der Transfer der Daten aus Social Networks wie Facebook als relativ unproblematisch dar. So bietet beispielsweise Facebook integrierte technische Lösungen an, um anderen Unternehmen den Zugriff auf die Profildaten seiner Nutzer zu erleichtern. Die Einholung der Erlaubniserklärung wie auch der technische Transfer kann auf drei Arten erfolgen (Kreutzer/Land 2013, S. 177):

- in einer eigenen Webapplikation (z.B. in Form eines Social Log-in)
- in Gestalt von Apps (Kunde nutzt App der Versicherung)
- auf einer unternehmenseigenen Facebook-Page

An dieser Stelle soll exemplarisch das Einholen der Einverständniserklärung mithilfe eines Social Log-in betrachtet werden. Viele Unternehmen bieten auf ihren Web-Seiten sogenannte Log-in-Bereiche an (Abbildung 4). Hier können registrierte Nutzer bzw. Kunden Zugriff auf einen privaten, passwortgesicherten Bereich erhalten, um ihre Interaktion mit dem Unternehmen zu managen. Social Log-in bietet einem Nutzer dabei die Möglichkeit, sich mithilfe eines bestehenden Social-Network-Profiles zu identifizieren. Dabei wird das Unternehmen automatisch mit den dort hinterlegten Profildaten versorgt (Gafni/Nissim 2014, S. 57). Einige Versicherer, wie beispielsweise Kroodle in den Niederlanden, bieten ihren Kunden bereits diesen Service (Kroodle o.J.). Das

## Abb. 4: Social Log-in

Nutzenpotenzial von Content-Daten im CRM von Versicherern



Quelle: Gafni/Nissim 2014, S. 57.

Unternehmen kann dabei festlegen, auf welche Daten es Zugriff erlangen möchte, und somit auch, nach welchen Zugriffsrechten der Nutzer gefragt wird. Technisch gesehen hat jede Webapplikation die Möglichkeit, auf alle Daten des Kundenprofils zuzugreifen. Die Akzeptanz der Kunden einen Social Log-in durchzuführen oder ihre Profildaten auf einem der anderen Wege zu teilen, nimmt allerdings mit dem Umfang der abgefragten Zugriffsrechte ab.

Der publizierte Content in Form von Erfahrungsberichten, Fragen, Bewertungen und Kaufempfehlungen enthält oftmals substantielle Informationen über den Kunden selbst und seine Sicht auf Unternehmen und Produkte (Garnefeld 2009, S. 12; Wyrwoll 2014, S. 33). Als solcher repräsentiert er Kundenwissen „by the customer“ über das Unternehmen. Interpretiert ein Versicherer diese Beiträge als indirekt geäußertes Anliegen der Kunden und initiiert dieselben CRM-Prozesse, die eine Serviceanfrage oder Beschwerde an einem klassischen CTP auslösen würde, kann dieses Kundenwissen nutzbar gemacht werden. So sorgt das Feedback-Management dafür, dass Anregungen und Beschwerden von Kunden im Zuge von CRM-Leistungsprozessen wie dem Beschwerdemanagement als entscheidendes Kundenwissen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen genutzt werden können. Produkt-, prozess- und unternehmensbezogene Kritik wird aggregiert und an die Leistungserstellungsprozesse zur Leistungsinnovation weitergeleitet, um langfristig die Kundenzufriedenheit zu steigern und (zusätzlichen) Customer Value zu generieren (Leuber/Hippner/Wilde 2011; Reichold 2006, S. 25; Stauss 2011, S. 44). Primäres Ziel des Beschwerdemanage-



ments ist es, die Kundenzufriedenheit des sich beschwerenden Kunden unmittelbar wiederherzustellen und dessen Abwanderung und damit verbundene Konsequenzen wie negatives WoM zu verhindern. Rentzmann et al. sehen in hochwertigem Beschwerdemanagement „den besten Beweis für unternehmerische Kundenorientierung“ (2011, S. 146). Wenn die Erwartungen des Kunden hinsichtlich der Reaktion auf die Beschwerde übererfüllt werden, ist es ein starkes Instrument zur Kundenbindung und zieht positives WoM und hohe Kundenzufriedenheit nach sich (Georgi/Mink 2011, S. 79). Die so verhinderte Abwanderung des Kunden und die erreichte zusätzliche Loyalität sind aus unternehmerischer Sicht besonders relevant, da die Akquisition von Neukunden fünf- bis siebenmal so teuer ist wie die Pflege bestehender Kunden (Maas/Steiner 2012).

Um jedoch mithilfe des Service- oder Beschwerdemanagements direkt auf den einzelnen Kunden eingehen und nicht nur passiv das in seiner Äußerung enthaltene Kundenwissen nutzen zu können, ist eine eindeutige Identifizierung

des Kunden notwendig. Wie bereits dargestellt, sind bei den meisten Social-Media-Services nicht ausreichend Personendaten vorhanden und eine Identifizierung des Urhebers des Contents bzw. des Kunden wäre darüber hinaus datenschutzrechtlich unzulässig. Es bleibt die Option der direkten Reaktion auf den veröffentlichten Content im entsprechenden Social-Media-Service, mit dem Angebot an den Nutzer, sich seines Anliegens anzunehmen. Geht dieser auf das Angebot ein, kann er datenschutzrechtlich konform als Kunde identifiziert und betreut werden. Dazu ist es jedoch notwendig, dass Versicherer in den Social Media aktiv werden und über entsprechend geschultes und kompetentes Personal verfügen.

Bei der Frage, welcher Content prioritär durch die CRM-Prozesse bearbeitet werden sollte, können die Content-Metadaten als Indikator herangezogen werden. Die Häufigkeit der Interaktion mit einem bestimmten Content in Form von Kommentaren anderer Nutzer, wie häufig er weitergeleitet, geteilt oder gelesen wurde, geben Aufschluss darüber, welche Aufmerksamkeit der Inhalt auf sich zieht. Man spricht hier auch von

# Herausforderung suchen

Wer verkaufen will, muss kommunizieren.  
Lassen Sie uns reden und Ihren Vertrieb pushen.

[www.commnet-media.de](http://www.commnet-media.de)

der Reichweite eines Contents. Dadurch kann abgeleitet werden, wie relevant er im Hinblick auf die Reputation, mögliche Shitstorms oder das operative Geschäft eines Versicherers ist.

### **Nutzbarmachung von Content-Daten**

Bei der Nutzbarmachung von Content-Daten durch Versicherungsunternehmen stellt sich vornehmlich folgende grundlegende Frage: Wie soll ein Unternehmen die für es relevanten Inhalte (WoM) in Social Media finden, wenn es nicht direkt vom Kunden adressiert wird, sondern es auf einer unternehmensfremden Social-Media-Plattform zwischen Nutzern ausgetauscht wird? Problematisch sind dabei die großen Datenmengen, die in Social Media vorhanden sind und ständig neu entstehen. Das manuelle Durchsuchen der Social Media nach relevantem Content und die manuelle Analyse sind nicht praktikabel (Murdough 2009, S. 94). Um die Generierung entscheidungsrelevanten Wissens aus Content-Daten für das CRM dauerhaft möglich zu machen, müssen diese Vorgänge

### **Kernthesen**

- Die niedrige Kundendatenqualität in den derzeitigen Datenhaltungssystemen der Assekuranz führt zu Effizienzverlusten und (strategischen) Fehlsteuerungen.
- Die von Versicherern genutzten soziodemografischen Segmentierungsansätze sind weitgehend obsolet.
- Die Integration von Social Data in die CRM-Systeme von Versicherern und das Ausschöpfen des Potenzials des enthaltenen Kundenwissens werden zu erfolgskritischen Wettbewerbsfaktoren.
- Personendaten aus den Social Media können die Datenbasis des analytischen CRM erheblich erweitern und verbessern.
- Content-Daten können zur Leistungsinnovation und zur Kundenbindung bei Versicherern beitragen.



communication  
network  
media  
Marketing & Vertrieb



weitgehend automatisiert ablaufen (Kalyvas/Overly 2014, S. 1). Dies ist mithilfe von Social-Media-Monitoring-Tools zu bewerkstelligen. Bei Social-Media-Monitoring handelt es sich um das systematische Überwachen und Beobachten des Contents in den Social Media. Social-Media-Monitoring soll Unternehmen einen permanenten Überblick über aktuelle Themen, Meinungen und Kritiken etc. geben. Professionelle Social-Media-Monitoring-Tools bieten sowohl umfassende Analyse- und Archivierungsmöglichkeiten als auch umfangreiche Darstellungsmöglichkeiten und beziehen zur Priorisierung die bereits beschriebenen Content-Meta-Daten ein (Kasper et al. 2010). Da Content-Daten in den seltensten Fällen Personendaten beinhalten, die für eine Identifizierung des Autors geeignet wären, ist die Nutzung datenschutzrechtlich weitestgehend unbedenklich (Eisenbeis/Tachilzik/Zimmermann 2012, S. 14).

## Schlussbetrachtung

Wenn Kunden dank technischer Möglichkeiten des Web 2.0 von passiven Rezipienten zu aktiv engagierten Social-Media-Nutzern werden, kann ihr (öffentlicher) Austausch und das in ihm enthaltene Kundenwissen dazu genutzt werden, das eigene Unternehmen im Sinne eines umfassenden Customer-Value-Ansatzes konsequent an den Bedürfnissen der eigenen Kunden auszurichten. Die Integration von Personendaten als Kundenwissen „of the customer“ ins analytische CRM von Versicherern erweitert deren Datenbasis, sodass deutlich aussagekräftigere Kundensegmentierungen vorgenommen werden können. Neben dem Ausschöpfen von Cross-Selling-Potenzialen ermöglicht dies „offering the right product to the right customer at the right time“ (Rosemann et al. 2013, S. 44). Kundenbeiträge (Content) in Social Media können als Kundenwissen „by the Customer“ als umfassende Ressource im Sinne von Kunden-Feedback zur Leistungsinnovation und Kundenbindung genutzt werden.

## Literatur

- Bach, V./Österle, H. (2000): Customer Relationship Management in der Praxis – Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Berlin Heidelberg.
- Baeza-Yates, R./Ribeiro-Neto, B. (1999): Modern information retrieval, New York.
- Batrinca, B./Treleaven, S. C. (2014): Social media analytics: A survey of techniques, tools and platforms, in: AI and Society, 30, 1, S. 89–116.
- BearingPoint (2014): Five steps to big data nirvana – BearingPoint, <http://www.bearingpoint.com/en-ch/7-9895/five-steps-to-big-data-nirvana/>, Abruf 19.04.2015.
- Birkner, G. (2011): Branchenkompass 2011 Versicherungen, Friedberg.
- Brauckmann, S. (2010): Webmonitoring: Aneignen oder einkaufen, in: Social Media Magazin, 3, S. 50–51.
- Bungard, W./Fleischer, J./Nohr, H./Spath, D./Zahn, E. (2003): Customer Knowledge Management: Erste Ergebnisse des Projektes Customer Knowledge Management: Integration und Nutzung von Kundenwissen zur Steigerung der Innovationskraft, Stuttgart.
- Capgemini (2015): World Insurance Report 2015: Kundenzufriedenheit in Deutschland sinkt weiter, <https://www.de.capgemini.com/news/world-insurance-report-2015>, Abruf 18.05.2015.
- Eickmeier, F./Hansmersmann, P. (2011): Datenschutzkonforme Nutzerprofile im Internet, in: Bauer, C./Greve, G./Hopf, G. (Hrsg.): Online Targeting. Grundlagen, Anwendungsfelder, Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 95–122.
- Eichelmann, T./Winter, C. (2005): Erhöhung der Profitabilität bei Versicherungsunternehmen durch Point-of-Sale-Systeme, in: Spremann, K (Hrsg.): Versicherungen im Umbruch: Werte schaffen, Risiken managen, Kunden gewinnen, Berlin Heidelberg, S. 445–467.
- Eisenbeis, S./Tachilzik, T./Zimmermann, J. (2012): Social CRM in vier Phasen, in: Social Media Magazin, 2, S. 12–18.
- Gafni, R./Nissim, D. (2014): To Social Login or not Login? Exploring Factors Affecting the Decision, in: Issues in Informing Science & Information Technology, 11, S. 57–72.
- Garnefeld, I. (2009): Kundenbindung durch Weiterempfehlung. Elektronische Daten. Eine experimentelle Untersuchung der Wirkung positiver Kundenempfehlungen auf die Bindung des Empfehlenden, Wiesbaden.
- Georgi, D./Mink, M. (2011): Konzeption von Kundenbeziehungsstrategien, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM (3. Aufl.), Wiesbaden, S. 57–89.
- Greenberg, S. (2010): The impact of CRM 2.0 on customer insight, in: Journal of Business & Industrial Marketing, 25, 6, S. 410–419.
- Haueter, T. (2012): Future.Talk 1/2012: Interaction – Insights – Innovation: Neue Perspektiven durch Social Technologies, in: Management-Information: St. Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte, 32, 1, S. 47–51.
- Hippner, H. (2004): Zur Konzeption von Kundenbeziehungsstrategien, in: Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.): Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, Wiesbaden, S. 33–65.
- Kalyvas, J./Overly, M. (2014): Big Data: A Business and Legal Guide, Boca Raton, FL.
- Kaplan, A. M./Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, in: Business Horizons, 53, 1, S. 59–68.
- Kasper, H./Dausinger, M./Kett, H./Renner, T. (2010): Marktstudie Social Media Monitoring Tools – IT-Lösungen zur Beobachtung und Analyse unternehmensstrategisch relevanter Informationen im Internet, Stuttgart.
- Kietzmann, J. H./Hermkens, K./McCarthy, I. S./Silvestre, B. S. (2011): Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media, in: Business Horizons, 54, 3, S. 241–251.
- Kreutzer, R./Land, K.-H. (2013): Digitaler Darwinismus – Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke. Das Think!Book, Wiesbaden.
- Kroodle (o.J.): Kroodle verzekeringen – Easy does it!, <https://www.kroodle.nl/>, Abruf 05.04.2015.
- Lehmkuhl, T. (2014): Towards Social CRM: A Model for Deploying Web 2.0 in Customer Relationship Management, Dissertation, Universität St. Gallen.
- Leußer, W./Hippner, H./Wilde, K. D. (2011): CRM: Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden, S. 15–55.

Wie bedeutsam der Kompetenzaufbau im Kontext von Social Media ist, zeigt der *World Insurance Report 2015*. Er sieht bei der weiteren Vernachlässigung der Themen Social Media und CRM die Gefahr, besonders die jüngere Generation an agilere, branchenfremde Konkurrenten zu verlieren. So bewerten die befragten Führungskräfte der Assekuranz den zukünftigen Einfluss dieser Themen auf die Branche höher als beispielsweise durch regulatorische Veränderungen oder durch den demografischen Wandel (Cappgemini 2015). Für die systematische Nutzung der Social Data müssen allerdings diverse technische Voraussetzungen geschaffen werden (Lehmkuhl 2014, S. 231). Doch bereits hier liegt die Assekuranz im Branchenvergleich deutlich zurück. Grundvoraussetzung für „klassische“ CRM-Systeme und in einem nächsten Schritt die Integration von Social Data aus Digital-CTP sind zentrale und leistungsfähige Data Warehouses. Die dafür nötige Bereitschaft der Assekuranz für Investitionen ist vorhanden (Lünenonk 2013). Entscheidend für den erfolgreichen Aufbau

solcher Data Warehouses wird es jedoch auch sein, ob für die Branche typische Interessenskonflikt zwischen Versicherungsunternehmen und Vertriebsorganisationen im Hinblick auf die „Preisgabe“ vollständiger und korrekter Kundendaten gelöst werden kann.

Die beschriebene Nutzung von Social Data ist für die Assekuranz folglich erst der übernächste Schritt. In Anbetracht veränderter Kundenbedürfnisse und der zunehmenden Konkurrenz aus dem FinTech-Bereich erhält dieser jedoch übergeordnete strategische Bedeutung, will man dauerhaft erfolgreich am Markt bestehen.

Neben diesen technischen Überlegungen bezüglich der Machbarkeit der Nutzung von Social Data im CRM von Versicherern wird es für die Assekuranz unerlässlich sein, die Integration der Social Data konsequent im Sinn ihrer Kunden und nur mit deren Akzeptanz zu betreiben, um Imageschäden zu vermeiden, aber auch, damit die proklamierte Kundenorientierung nicht als hohle Phrase empfunden wird. 

Lünenonk (2013): Lünenonk Trendstudie – Versicherungen 2020 Trends, Technologien und Geschäftsmodelle, [http://luenenonk-shoS.de/out/pictures/0/trendstudieversicherungen\\_f\\_021013\\_fl.pdf](http://luenenonk-shoS.de/out/pictures/0/trendstudieversicherungen_f_021013_fl.pdf), Abruf 13.05.2015.

Maas, P./Schlager, T./Steiner, P. H./Taborelli, R. (2014): Die Rolle von Social Media im Kaufentscheidungsprozess: Eine internationale Studie in der Tourismus-, Elektronik- und Versicherungsindustrie, St. Gallen.

Maas, P./Steiner, P. H. (2012): Management der Marktleistung und der Kundenbeziehung, in: Ackermann, W./Schmeiser, H. (Hrsg.): *Versicherungswirtschaft & Versicherungsmanagement*, Bern, S. 177–231.

Maas, P./Steiner, P. H. (2015): Vernetzte Dienstleistungskunden als Co-Creators – die Rolle von Social Media, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (2015): *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen – Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken*, Wiesbaden, S. 419–438.

Murdough, C. (2009): Social Media Measurement: It's not impossible, in: *Journal of Interactive Advertising*, 10, 1, S. 94–99.

Naujoks, H./Lubig, D./Bernert, A. (2012): Was Versicherungskunden wirklich wollen, <http://www.bain.de/publikationen/articles/was-versicherungskunden-wirklich-wollen.aspx>, Abruf 08.09.2015.

Park, C.-H./Kim, Y.-G. (2003): A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy, in: *Business Process Management Journal*, 9, 5, S. 652–671.

Reichelt, J. (2013): Modell zur Erklärung der Bedeutung von Online Word-of-Mouth für Konsumenten, in: Reichelt, J. (Hrsg.): *Informationssuche und Online Word-of-Mouth – Eine empirische Analyse anhand von Diskussionsforen*, Wiesbaden, S. 42–83.

Reichold, A. (2006): Prozesse des Analytischen CRM. Fallbeispiele aus der Finanzdienstleistungsbranche, Architekturvorschlag und Methodenelemente, Dissertation, Universität St. Gallen.

Reinhold, O./Alt, R. (2011): Analytical Social CRM: Concept and Tool Support, in: *Proceedings of the 24th Bled eConference*, S. 226–241.

Rentzmann, R./Hippner, H./Hesse, F./Wilde, K. D. (2011): IT-Unterstützung durch CRM-Systeme, in: Hippner, H./Wilde, K. D./Hubrich, B. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*, Wiesbaden, S. 129–155.

Richthammer, C./Netter, M./Riesner, M./Sänger, J./Pernul, G. (2014): Taxonomy of Social Network Data Types, in: *EURASIP Journal on Information Security*, 7, 11, S. 1–17.

Rosemann, M./Beverungen, D./Eggert, M./Voigt, M. (2013): Augmenting Analytical CRM Strategies with Social BI, in: *International Journal of Business Intelligence Research*, 4, 3, S. 32–49.

Schüller, A. M. (2014): Kundenwissen garantiert: Die Customer Touchpoint Manager kommen, in: *Wissensmanagement: Das Magazin für Führungskräfte*, 16, 8, S. 30–31.

Stauss, B. (2011): Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*, Wiesbaden, S. 319–341.

Tang, J./Liu, H. (2014): Feature Selection for Social Media Data, in: *ACM Transactions on Knowledge Discovery from Data*, 8, 4, S. 1–27.

Ulbricht, C. (2011a): Social CRM & Recht – Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Kundenakquise und -pflege in und über Soziale Netzwerke, <http://www.rechtzweinnull.de/archives/180-Social-CRM-Recht-Rechtliche-Rahmenbedingungen-bei-der-Kundenakquise-und-pflege-in-und-ueber-Soziale-Netzwerke.html>, 02.03.2015.

Ulbricht, C. (2011b): Social Media Monitoring & Datenschutz – Was Unternehmen beim „Durchsuchen“ des Social Web beachten sollten, <http://www.rechtzweinnull.de/archives/175-social-media-monitoring-datenschutz-was-unternehmen-beim-durchsuchen-des-social-web-beachten-sollten.html>, 04.04.2015.

Ward, J. C./Ostrom, A. L. (2006): Complaining to the masses: The role of protest framing in customer-created complaint web sites, in: *Journal of Consumer Research*, 33, 2, S. 220–230.

Wyrwoll, C. (2014): Social Media. Elektronische Daten. Fundamentals, Models, and Ranking of User-Generated Content, Wiesbaden.