

Forschungsüberblick: CRM-Kommunikation 2000–2026

Kernaussage: Die Forschung zu CRM mit Schwerpunkt Kommunikation hat sich zwischen 2000 und 2026 von der Frage „Wie verwalten Unternehmen Kundendaten?“ zu der Frage verschoben: **Wie werden Beziehungen kommunikativ, datenbasiert, kanalübergreifend, sozial-medial und KI-gestützt hergestellt, stabilisiert und kontrolliert?** CRM-Kommunikation ist heute nicht nur E-Mail, Telefon oder Servicekontakt, sondern ein **sozio-technisches Kommunikationssystem** aus Daten, Kanälen, Plattformen, Mitarbeitenden, Algorithmen und Kundenerwartungen.

1. 2000–2006: CRM als strategisches Beziehungs- und Kommunikationsmanagement

Zu Beginn der 2000er-Jahre stand CRM vor allem im Zusammenhang mit **Relationship Marketing**, Kundenbindung, Vertrauen, Loyalität, Kundensegmentierung und organisatorischer Integration. CRM wurde nicht nur als Software, sondern als strategischer, prozessorientierter Ansatz verstanden. Payne und Frow formulieren 2005, CRM solle das Verständnis von CRM und dessen Rolle für „customer value“ erweitern; sie betonen ausdrücklich einen **cross-functional, process-oriented approach** auf strategischer Ebene. Direktzitat: CRM helfe, „broaden the understanding of CRM“ und dessen Rolle bei „enhancing customer value“ zu klären (Payne & Frow, 2005, Abstract). ([Sage Journals](#))

Für die Kommunikationsforschung ist daran wichtig: CRM-Kommunikation wird nicht mehr als einzelne Werbebotschaft verstanden, sondern als **abgestimmter Beziehungsprozess** zwischen Marketing, Vertrieb und Service. Reinartz, Krafft und Hoyer entwickelten 2004 ein CRM-Prozessmodell mit den Phasen **initiation, maintenance and termination**; ihre empirische Forschung zeigte eine „moderately positive association“ zwischen CRM-Prozessen und Unternehmensleistung (Reinartz et al., 2004, Abstract). ([Sage Journals](#))

Forschungsschwerpunkt dieser Phase:

CRM-Kommunikation = systematische Ansprache, Pflege und Beendigung von Kundenbeziehungen. Kommunikation wird als Mittel der Bindung, Differenzierung und Wertsteigerung untersucht.

2. 2005–2010: e-CRM, Personalisierung und datenbasierte Kommunikation

Ab Mitte der 2000er verschob sich die Forschung stark zu **e-CRM**, also internetgestütztem CRM. Untersucht wurden Websites, E-Mail-Kommunikation, Callcenter, Online-Service, Datenintegration, Personalisierung und automatisierte Kampagnensteuerung. Kennedy beschreibt e-CRM als Feld, das „enhanced customer interactions and relationships“ sowie „personalisation options“ eröffnet (Kennedy, 2006, Abstract). (arrow.tudublin.ie)

Parallel dazu entwickelte sich eine stark analytische Forschungslinie: Data Mining, Churn Prediction, Kundensegmentierung, Kampagnenmanagement und Customer Lifetime Value. Ngai et al. untersuchten 2009 den Einsatz von Data-Mining-Techniken in CRM-Literatur zwischen 2000 und 2006 und beschreiben diese Forschung als „comprehensive review“ zu Data Mining in CRM (Ngai et al., 2009, Abstract). (ScienceDirect)

Forschungsschwerpunkt dieser Phase:

CRM-Kommunikation = personalisierte, datenbasierte und digital vermittelte Kundenansprache. Kommunikation wird messbar, segmentierbar und zunehmend automatisierbar.

3. 2010–2015: Social CRM und die Umkehrung der Kommunikationsmacht

Mit Facebook, YouTube, Twitter/X, Blogs und Bewertungsplattformen verschob sich CRM-Kommunikation grundlegend. *Kundinnen wurden nicht mehr nur Empfängerinnen von Unternehmenskommunikation, sondern aktive Produzentinnen öffentlicher Kommunikation. Hennig-Thurau et al. entwickelten 2010 das bekannte **Pinball-Modell**: Unternehmen senden nicht mehr linear Botschaften aus, sondern Kommunikation prallt zwischen Kundinnen, Plattformen, Marken und Öffentlichkeiten hin und her.*

Direktzitat: Das Modell beschreibt „new media’s impact on relationships with customers“ (Hennig-Thurau et al., 2010, Abstract). ([Sage Journals](http://SageJournals))

Malthouse et al. formulierten 2013 das Modell des **Social CRM House**. Sie schreiben, Social Media habe Kund*innen „connected and empowered“ und stelle damit die klassische CRM-Idee infrage, dass Unternehmen Beziehungen einseitig managen könnten (Malthouse et al., 2013, Abstract). ([ScienceDirect](#))

Trainor et al. untersuchten 2014 Social CRM als Fähigkeit von Organisationen. Zentral war die Frage, wie Social-Media-Technologien und kundenorientierte Managementsysteme zusammen eine **Social CRM capability** erzeugen. Direktzitat: Die Studie untersucht, wie Social-Media-Nutzung und kundenorientierte Systeme zu „a firm-level capability“ beitragen (Trainor et al., 2014, Abstract). ([ScienceDirect](#))

Forschungsschwerpunkt dieser Phase:

CRM-Kommunikation = Dialog, Interaktion, Beteiligung, Beschwerdemanagement, Community-Kommunikation und öffentliche Resonanz. Die Macht verlagert sich teilweise von Unternehmen zu Kund*innen und Plattformöffentlichkeiten.

4. 2015–2020: Omnichannel, Customer Journey und Customer Engagement

Ab 2015 wurde CRM-Kommunikation immer stärker als **kanalübergreifende Erfahrung** untersucht. Verhoef, Kannan und Inman beschreiben Omnichannel-Retailing als breitere Perspektive darauf, wie Kund*innen durch Kanäle beeinflusst werden und sich zwischen ihnen bewegen. Direktzitat: Omnichannel nehme „a broader perspective on channels“ ein (Verhoef et al., 2015, Abstract). ([ScienceDirect](#))

Lemon und Verhoef prägten 2016 die Forschung zur **Customer Journey**. Sie argumentieren, Kund*innen interagierten mit Unternehmen über „myriad touch points in multiple channels and media“; deshalb müssten Unternehmen Funktionen und externe Partner integrieren, um positive Kundenerfahrungen zu erzeugen (Lemon & Verhoef, 2016, Abstract). ([Sage Journals](#))

Parallel gewann der Begriff **Customer Engagement** an Bedeutung. Brodie et al. verankerten Customer Engagement theoretisch in Relationship Marketing und Service-Dominant Logic. Direktzitat: Der Artikel untersucht „the theoretical foundations of CE“ und bezieht sich auf Relationship Marketing und S-D Logic (Brodie et al., 2011, Abstract). ([Sage Journals](#))

Forschungsschwerpunkt dieser Phase:

CRM-Kommunikation = konsistente Kommunikation über Touchpoints hinweg: E-Mail, Web, App, Social Media, Telefon, Serviceportal, stationärer Kontakt. Nicht mehr der einzelne Kanal steht im Mittelpunkt, sondern die gesamte kommunikative Erfahrung entlang der Customer Journey.

5. 2020–2026: KI, Chatbots, Conversational CRM und algorithmische Personalisierung

Seit 2020 dominiert die Forschung zu **KI-gestütztem CRM**: Chatbots, Conversational Agents, Natural Language Processing, Sentiment Analysis, Recommendation Engines, Predictive Analytics, Next-Best-Action-Systeme und automatisierte Servicekommunikation. Ledro, Nosella und Vinelli untersuchen KI in CRM systematisch und betonen, dass Big Data und KI neue Forschungslücken und Zukunftspfade im CRM eröffnen. Direktzitat: KI-CRM-Forschung solle „unveiling gaps and providing promising paths“ leisten (Ledro et al., 2022, Abstract). ([Academia](#))

Eine spätere Arbeit von Ledro et al. untersucht 2025, wie Organisationen KI erfolgreich in CRM implementieren können; sie nutzt qualitative Interviews mit KI-Expert*innen, Lösungsanbietern und Unternehmen, die KI-CRM integrieren (Ledro et al., 2025). ([research.unipd.it](#))

Für die Kommunikationsforschung besonders wichtig ist die Chatbot-Forschung. Nicolescu und Tudorache beschreiben 2022 Chatbots als virtuelle Serviceagenten, die mit Kund*innen interagieren und menschliches Unternehmensverhalten simulieren. Direktzitat: Chatbots können „interact with customers and simulate behavior of human company representatives“ (Nicolescu & Tudorache, 2022, S. 4). ([FIS Universität Bamberg](#))

Aktuelle Forschung fragt nicht nur nach Effizienz, sondern nach **Vertrauen, persönlicher Ansprache und Grenzen der Automatisierung**. Blümel et al. argumentieren, digitale Servicegespräche würden zunehmend automatisiert und dadurch unpersönlicher; ihr Framework untersucht, wie menschliche Agent*innen und Conversational AI gemeinsam „personal touch“ in textbasierter Servicekommunikation herstellen können (Blümel et al., 2024). ([Cambridge University Repository](#))

Forschungsschwerpunkt dieser Phase:

CRM-Kommunikation = algorithmisch unterstützte, teilautomatisierte, dialogische und personalisierte Kommunikation. Gleichzeitig entstehen neue Risiken: Datenschutz, Bias, Halluzinationen, Verlust menschlicher Beziehung, Intransparenz und Überwachung.

6. Aktuelle Forschung 2024–2026: CRM wird engagement- und KI-orientiert

Die neueste Forschung beschreibt CRM nicht mehr primär als Kundenverwaltungsinstrument, sondern als strategisches System zur Gestaltung von Engagement. Reinartz et al. schreiben 2026, CRM habe sich von einem taktischen Marketinginstrument zu einem strategischen Kernbereich nachhaltiger Wettbewerbsvorteile entwickelt. Direktzitat: CRM habe sich zu „a strategic cornerstone“ entwickelt (Reinartz et al., 2026, Abstract). ([IDEAS/RePEc](#))

Zugleich entstehen neue Spezialstudien zu KI-Architekturen, Social-Media-CRM und großskaliger Interaktionsverarbeitung. Aldhamiri et al. beschreiben 2026 Social-Media-Plattformen als „critical infrastructures for customer relationship management“, weil sie große Mengen an Kundeninteraktionen erzeugen und intelligente Lösungen erfordern (Aldhamiri et al., 2026, Abstract). ([MDPI](#))

Biswas, Rane und Rane fassen 2026 die Ambivalenz von KI-CRM zusammen: KI unterstützt Vorhersage, Hyperpersonalisierung und Effizienz, erzeugt aber zugleich Probleme von Datenschutz, algorithmischem Bias und dem Verlust menschlicher Kontaktpunkte (Biswas et al., 2026). ([ResearchGate](#))

Zentrale Forschungslinien 2000–2026

A. CRM als Beziehungs- und Vertrauenskommunikation

Diese Linie untersucht, wie Kommunikation Vertrauen, Zufriedenheit, Bindung und Loyalität erzeugt. Wichtige Begriffe sind **Trust, Commitment, Satisfaction, Loyalty, Retention**. Kommunikation erscheint hier als sozialer Klebstoff der Kundenbeziehung. Damberg zeigt 2022, dass relationales Vertrauen und Kundenzufriedenheit wichtige Mediatoren von Loyalität sind (Damberg, 2022). ([Springer Nature](#))

Bedeutung: CRM-Kommunikation muss glaubwürdig, konsistent, responsiv und fair sein. Nicht jede Personalisierung erzeugt Vertrauen; sie kann auch als Manipulation oder Überwachung erlebt werden.

B. CRM als kanalübergreifende Kommunikationsarchitektur

Diese Forschung untersucht, wie Organisationen E-Mail, Telefon, Web, Social Media, App, Chatbot, stationären Kontakt und Self-Service integrieren. Die zentrale Frage lautet: **Wie bleibt Kommunikation über verschiedene Kontaktpunkte hinweg kohärent?** Lemon und Verhoef zeigen, dass Customer Experience über viele Touchpoints und Medien hinweg entsteht (Lemon & Verhoef, 2016). ([Sage Journals](#))

Bedeutung: CRM-Kommunikation ist nicht nur Inhalt, sondern auch Infrastruktur: Routing, Datenübergabe, Historie, Zuständigkeit, Antwortgeschwindigkeit und Tonalität.

C. CRM als datenbasierte Personalisierung

Diese Linie untersucht Segmentierung, Profilbildung, Kampagnensteuerung, Recommender-Systeme und Customer Lifetime Value. Kumar und Reinartz betonen CRM als strategisches und taktisches Instrument zur Steuerung profitabler Kundenbeziehungen; ihr CRM-Buch integriert ausdrücklich digitale Ansätze und Customer-Lifetime-Value-Logiken (Kumar & Reinartz, 2018). ([nibmehub.com](#))

Bedeutung: Kommunikation wird individuell adressierbar. Der Gewinn liegt in Relevanz; das Risiko liegt in Selektivität, Ausschluss und datenbasierter Ungleichbehandlung.

D. Social CRM als partizipative und öffentliche Kommunikation

Social CRM erweitert klassische CRM-Kommunikation um soziale Medien, Communities, Bewertungen, Beschwerden und User Generated Content. Pérez-Vega et al. identifizieren in ihrer bibliometrischen Review drei Hauptthemen: CRM-Performance, Social-Media-Fähigkeiten und strategische CRM-Prozesse (Pérez-Vega et al., 2022). ([ScienceDirect](#))

Bedeutung: Unternehmen kommunizieren nicht mehr nur mit einzelnen Kund*innen, sondern in sichtbaren Öffentlichkeiten. Beschwerden, Lob, Kritik und Erfahrungen werden Teil der Marken- und Organisationskommunikation.

E. Conversational CRM: Chatbots, Serviceagenten und dialogische Automatisierung

Diese Linie untersucht automatisierte Dialogsysteme im Kundenservice. Bavaresco et al. lieferten 2020 eine systematische Literaturübersicht zu Conversational Agents in Business-Domänen mit Fokus auf Machine Learning (Bavaresco et al., 2020). ([ScienceDirect](#))

Bedeutung: CRM-Kommunikation wird gesprächsförmig, aber nicht zwingend menschlich. Forschungsfragen lauten: Wann akzeptieren Kund*innen Chatbots? Wann braucht es Eskalation zu Menschen? Wie wird Vertrauen erzeugt? Wie werden Fehler, Missverständnisse und Frustration vermieden?

F. KI-CRM als epistemisches Kommunikationssystem

Seit 2020 wird CRM zunehmend als System verstanden, das nicht nur Kommunikation speichert, sondern **kommunikative Wirklichkeit berechnet**: Kund*innen werden klassifiziert, Stimmungen analysiert, Prioritäten vergeben, Next-Best-Actions empfohlen und Antworten vorformuliert. Ledro et al. zeigen, dass KI-CRM nicht nur technische Einführung, sondern organisatorische Transformation verlangt (Ledro et al., 2025). (research.unipd.it)

Bedeutung: CRM wird epistemisch wirksam: Es entscheidet mit, welche Kund*innen als wichtig gelten, welche Anliegen eskaliert werden, welche Antwort passend erscheint und welche Beziehung als wertvoll klassifiziert wird.

Methodische Entwicklung der CRM-Kommunikationsforschung

Zwischen 2000 und 2026 lassen sich fünf methodische Trends erkennen:

1. **Konzeptionelle Frameworks:** CRM-Prozessmodelle, Social CRM House, Customer Journey, Customer Engagement.
2. **Quantitative Befragungen und SEM-Modelle:** Vertrauen, Zufriedenheit, Loyalität, Nutzungsabsicht, Servicequalität.
3. **Bibliometrische und systematische Reviews:** CRM-Forschungslandschaften, Social CRM, KI-CRM, Data Mining.
4. **Datenanalytische Studien:** Kundendaten, Online Reviews, Social-Media-Daten, Churn Prediction, Sentiment Analysis.
5. **Qualitative und diskursanalytische Studien:** Chatbot-Gespräche, Serviceinteraktionen, Implementierungsforschung, Organisationswandel.

Meena und Sahu analysierten CRM-Forschung von 2000 bis 2020 und untersuchten Trends, Themen, Tools, Länder, Datentypen sowie unterforschte Bereiche (Meena & Sahu, 2021). ([Sage Journals](https://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav)) Nilashi et al. untersuchten 2023 beispielsweise 5.172 Online-Reviews zu CRM-Systemen und verknüpfen damit CRM-Forschung mit Nutzererfahrungen und Plattformdaten (Nilashi et al., 2023). ([PMC](https://www.pmc.ncbi.nlm.nih.gov/))

Kritische Befunde der Forschung

Erstens zeigt die Forschung, dass CRM-Kommunikation häufig zu stark technisch verstanden wurde. Viele Studien messen Performance, Loyalität oder Effizienz, aber weniger die soziale Qualität der Kommunikation: Vertrauen, Anerkennung, Fairness, Macht und Ausschluss.

Zweitens erzeugt Personalisierung ein Spannungsverhältnis: Sie kann Relevanz erhöhen, aber auch als Überwachung, Manipulation oder Diskriminierung erscheinen. Dieses Spannungsfeld verschärft sich durch KI, weil Entscheidungen automatisiert, skaliert und schwer nachvollziehbar werden.

Drittens zeigt die Social-CRM-Forschung, dass Organisationen Kommunikationskontrolle verlieren. Kund*innen, Communities und Plattformen wirken an der Bedeutungsproduktion mit. CRM wird dadurch weniger einseitige Steuerung, sondern **Aushandlung**.

Viertens verschiebt Conversational AI die Grenze zwischen Mensch und Maschine. Die aktuelle Forschung fragt deshalb nicht nur, ob Chatbots effizient sind, sondern ob sie **verständnisvoll, vertrauenswürdig, erklärbar und eskalationsfähig** kommunizieren.

Fazit für CRM-Kommunikation 2000–2026

Die Forschung zeigt eine klare Entwicklung:

2000–2006: CRM als strategisches Beziehungsmanagement.

2005–2010: e-CRM, Datenintegration und Personalisierung.

2010–2015: Social CRM, Kundenermächtigung und öffentliche Interaktion.

2015–2020: Customer Journey, Omnichannel und Engagement.

2020–2026: KI, Chatbots, algorithmische Personalisierung und Governance.

Soziologisch betrachtet ist CRM-Kommunikation heute ein **organisiertes Kommunikationsverhältnis zwischen Menschen, Organisationen, Daten und Algorithmen**. Die wichtigste Forschungsfrage lautet daher nicht mehr nur: „Wie kommuniziert ein Unternehmen effizient mit Kund*innen?“, sondern: **Wie werden Beziehungen, Vertrauen, Sichtbarkeit, Relevanz und Macht in CRM-Systemen kommunikativ hergestellt?**

Literatur nach APA 7

Aldhamiri, A., et al. (2026). *AI-driven CRM architecture for managing large-scale social media customer interactions*. *Computers*, 15(4), 252.

Bavaresco, R., Silveira, D., Reis, E., Barbosa, J., Righi, R., Costa, C., Antunes, R., Gomes, M., Gatti, C., Vanzin, M., Silva, E., Moreira, C., & Moreira, V. (2020). Conversational agents in business: A systematic literature review and future research directions. *Computer Science Review*, 36, 100239.

Biswas, B., Rane, J., & Rane, N. L. (2026). Artificial intelligence for customer relationship management: Impact on customer experience, engagement, value creation, and loyalty. *International Journal of Applied Resilience and Sustainability*, 2(2), 503–536.

Blümel, J. H., Zaki, M., & Bohné, T. (2024). Personal touch in digital customer service: A conceptual framework of relational personalization for conversational AI. *Journal of Service Theory and Practice*, 34(1), 33–64.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.

- Damberg, S. (2022). What's important for relationship management? The mediating roles of relational trust and satisfaction for loyalty of cooperative banks' customers. *Journal of Marketing Analytics*, 10, 1–17.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330.
- Kennedy, A. (2006). Electronic customer relationship management (eCRM): Opportunities and challenges in a digital world. *Irish Marketing Review*, 18(1/2), 58–68.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Springer.
- Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: Literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48–63.
- Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2025). Artificial intelligence in customer relationship management. *Journal of Business Research*, 199, 114–135.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270–280.
- Meena, P., & Sahu, P. (2021). Customer relationship management research from 2000 to 2020: An academic literature review and classification. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 25(2), 136–158.
- Ngai, E. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992–2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 582–605.

- Ngai, E. W. T., Xiu, L., & Chau, D. C. K. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 2592–2602.
- Nicolescu, L., & Tudorache, M. T. (2022). The experience with AI chatbots: A systematic literature review. *Electronics*, 11(10), 1579.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Pérez-Vega, R., Hopkinson, P., Singhal, A., & Mariani, M. M. (2022). From CRM to social CRM: A bibliometric review and research agenda for consumer research. *Journal of Business Research*, 151, 1–16.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.
- Reinartz, W. J., et al. (2026). Customer relationship management: Past, present, and future. *International Journal of Research in Marketing*, 43(1), 8–27.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.

Kritischer Forschungstext: CRM-Kommunikation als menschliche Kommunikation im technischen System

Die Forschung zu CRM-Kommunikation zeigt seit den 2000er-Jahren eine deutliche Verschiebung: CRM wurde zunächst vor allem als Instrument zur **Steuerung von Kundenbeziehungen** verstanden, später als datenbasiertes System für **Personalisierung, Effizienz, Kundenbindung und kanalübergreifende Kommunikation**. Diese Entwicklung hat wichtige Fortschritte gebracht: Organisationen können schneller antworten, Anliegen dokumentieren, Serviceverläufe nachvollziehen und Kommunikation über verschiedene Kanäle hinweg koordinieren. Gleichzeitig zeigt die kritische Forschung aber, dass CRM-Kommunikation häufig zu technisch gedacht wurde. Im Mittelpunkt standen lange Zeit Performance, Loyalität, Effizienz, Konversionsraten, Churn Prevention oder Customer Lifetime Value. Weniger beachtet wurde die soziale Qualität der Kommunikation: **Wird die Person verstanden? Wird sie anerkannt? Wird fair kommuniziert? Wer erhält Aufmerksamkeit? Wer wird ausgeschlossen?**

Genau hier liegt der zentrale Schwerpunkt menschlicher Kommunikation im CRM. Kommunikation ist nicht nur Informationsübertragung. Sie ist immer auch Beziehung, Deutung, Anerkennung, Vertrauen und soziale Ordnung. Schon Goffman zeigt, dass Interaktion eine eigene soziale Ordnung besitzt: Menschen achten auf Gesichtswahrung, Rollen, Erwartungen und situative Deutung (Goffman, 1959, 1967). Übertragen auf CRM bedeutet das: Eine Antwort im Kundenservice ist nicht nur eine sachliche Reaktion auf ein Anliegen. Sie signalisiert auch, ob die Person ernst genommen wird, ob ihr Problem als berechtigt gilt und ob die Organisation Verantwortung übernimmt.

Damit wird CRM-Kommunikation zu einem soziotechnischen Spannungsfeld. Einerseits braucht moderne Kommunikation technische Unterstützung: Ticket-Systeme, Kontaktverläufe, Textbausteine, Routing, Wissensdatenbanken, Chatbots und KI-Assistenz. Andererseits darf die Technik nicht zum Ersatz für kommunikative Urteilskraft werden. CRM-Systeme sollten menschliche Kommunikation nicht verdrängen, sondern stabilisieren, entlasten und nachvollziehbarer machen. Der kritische Punkt lautet: **Technik darf die Beziehung nicht beherrschen, sondern muss der Beziehung dienen.**

Ein erster kritischer Befund betrifft daher die technische Verkürzung von Kommunikation. Viele CRM-Modelle behandeln Kommunikation als steuerbaren Prozess: Anfrage kommt hinein, Fall wird kategorisiert, Antwort wird erzeugt, Ergebnis wird gemessen. Diese Logik ist organisatorisch sinnvoll, aber sozial unvollständig. Kommunikation ist nicht nur Prozess, sondern auch Sinnarbeit. Kundinnen, Zuschauerinnen, Eltern, Kinder oder Nutzer*innen bringen Erwartungen, Emotionen, Unsicherheiten und Deutungen mit. Eine Organisation antwortet nicht nur mit Text, sondern mit Haltung. Honneths Anerkennungstheorie hilft hier, CRM-Kommunikation nicht nur als Austausch von Informationen, sondern als soziale Beziehung zu verstehen: Menschen erfahren sich in Kommunikation als respektiert, ignoriert oder abgewertet (Honneth, 1992). Für CRM bedeutet das: Gute Kommunikation muss nicht nur korrekt sein, sondern auch anerkennend.

Der zweite kritische Befund betrifft die Personalisierung. Die CRM-Forschung zeigt, dass personalisierte Kommunikation Relevanz erhöhen kann. Kund*innen erhalten passendere Informationen, schnellere Hilfe und individuellere Ansprache. Gleichzeitig entsteht ein Spannungsverhältnis: Personalisierung kann als hilfreich erlebt werden, aber auch als Überwachung, Manipulation oder Grenzüberschreitung. Je stärker CRM-Systeme Daten auswerten, Verhalten prognostizieren und Zielgruppen automatisiert einteilen, desto mehr verschiebt sich Kommunikation von offenem Dialog zu algorithmischer Vorstrukturierung. Die Organisation weiß scheinbar schon, wer jemand ist, bevor die Person selbst spricht. Genau darin liegt das Problem: Personalisierung kann menschliche Kommunikation verbessern, sie kann aber auch die Offenheit des Gesprächs einschränken.

Aus soziologischer Sicht entsteht hier eine neue Machtform: CRM-Systeme klassifizieren Menschen kommunikativ. Sie entscheiden mit, ob ein Anliegen dringend ist, ob eine Person als wertvoll gilt, ob eine Beschwerde eskaliert wird, ob ein Textbaustein ausreicht oder ob menschliche Bearbeitung nötig ist. Diese Entscheidungen sind nicht neutral. Sie beruhen auf Datenmodellen, Kategorien, Prioritäten und organisatorischen Zielsetzungen. Foucaults Analysen von Wissen und Macht sind hier anschlussfähig, weil CRM-Kommunikation nicht nur Informationen verarbeitet, sondern durch Klassifikation soziale Wirklichkeit erzeugt (Foucault, 1977). Wer kategorisiert wird, wird zugleich adressierbar, steuerbar und bewertbar.

Der dritte kritische Befund betrifft Social CRM. Mit sozialen Medien, Bewertungsplattformen, Kommentaren und Community-Kommunikation verlieren Organisationen einen Teil ihrer Kommunikationskontrolle. Klassisches CRM ging lange davon aus, dass Organisationen Beziehungen planen, steuern und verwalten können. Social CRM zeigt dagegen: Bedeutung entsteht nicht allein im Unternehmen, sondern zwischen *Nutzerinnen, Gruppen, Plattformen und Öffentlichkeiten*. Kundinnen sprechen nicht nur mit der Organisation, sondern auch über sie. Hennig-Thurau et al. (2010) beschreiben diese neue Kommunikationsordnung als dynamisches Modell, in dem Botschaften nicht linear gesendet und empfangen werden, sondern zwischen vielen Akteuren zirkulieren.

Für menschliche Kommunikation ist das entscheidend. CRM wird dadurch weniger einseitige Steuerung und stärker Aushandlung. Organisationen müssen zuhören, reagieren, erklären, moderieren und Kritik aushalten. Kommunikation wird dialogischer, aber auch konflikthafter. Vertrauen entsteht nicht mehr allein durch kontrollierte Markenbotschaften, sondern durch sichtbare Reaktionsfähigkeit, Transparenz und glaubwürdige Bearbeitung von Problemen. Social CRM macht sichtbar, dass Kommunikation immer auch Öffentlichkeit, Macht und Beteiligung enthält.

Der vierte kritische Befund betrifft Conversational AI. Chatbots, KI-Assistenten und automatische Antwortsysteme verschieben die Grenze zwischen menschlicher und maschineller Kommunikation. Sie können einfache Anliegen schnell bearbeiten, Wartezeiten

reduzieren und Mitarbeitende entlasten. Gleichzeitig entstehen neue Fragen: Erkennt das System Unsicherheit, Ironie, Wut oder Angst? Kann es zwischen sachlichem Problem und emotionaler Belastung unterscheiden? Weiß es, wann es an einen Menschen übergeben muss? Und wird für Nutzer*innen erkennbar, ob sie mit einer Maschine oder einem Menschen kommunizieren?

Gerade hier wird der Schwerpunkt menschlicher Kommunikation besonders wichtig. Ein Chatbot kann Sprache simulieren, aber nicht automatisch soziale Verantwortung übernehmen. Menschliche Kommunikation besteht nicht nur aus passenden Worten, sondern aus Kontextsensibilität, Empathie, moralischem Urteil und Verantwortlichkeit. Suchman (2007) zeigt in ihrer Forschung zu Mensch-Maschine-Interaktionen, dass technische Systeme Handlungen nur begrenzt situativ verstehen können. Für CRM bedeutet das: KI kann Kommunikation vorbereiten, strukturieren und unterstützen. Aber sie darf nicht dort allein entscheiden, wo menschliche Deutung, Verantwortung und Anerkennung notwendig sind.

Daraus ergibt sich ein anderer Begriff von guter CRM-Kommunikation. Gute CRM-Kommunikation ist nicht nur schnell, effizient und personalisiert. Sie ist **verständlich, respektvoll, transparent, anschlussfähig und eskalationsfähig**. Sie erkennt, dass Menschen nicht nur Datensätze sind. Sie behandelt Anliegen nicht nur als Tickets, sondern als soziale Situationen. Sie unterscheidet zwischen Routinefällen, sensiblen Anliegen, Konflikten, Beschwerden, emotionalen Situationen und schutzbedürftigen Gruppen. Besonders in öffentlichen, pädagogischen oder kindbezogenen Kommunikationsräumen ist diese Unterscheidung zentral.

Für CRM-Systeme wie eSponse lässt sich daraus ein normativer Grundsatz ableiten: Das CRM darf nicht primär als Kontrollsystem gedacht werden, sondern als **Kommunikations- und Verantwortungsarchitektur**. Seine Aufgabe ist es, menschliche Kommunikation zu ermöglichen, zu schützen und zu verbessern. Dazu gehören gemeinsame Wissensstände, nachvollziehbare Fallbearbeitung, transparente Zuständigkeiten, sichere Übergaben, gute Textbausteine, Eskalationsregeln und eine klare Trennung zwischen automatisierter Unterstützung und menschlicher Entscheidung.

Der Schwerpunkt menschlicher Kommunikation verändert damit auch die Bewertung von KI im CRM. KI ist nicht einfach gut oder schlecht. Entscheidend ist, wie sie in kommunikative Prozesse eingebettet wird. Eine gute KI im CRM erkennt Muster, schlägt Antworten vor, sortiert Informationen und unterstützt Mitarbeitende. Eine problematische KI ersetzt Urteilskraft, verschleiern Verantwortung oder erzeugt scheinbar neutrale Entscheidungen, die tatsächlich soziale Ungleichheiten verstärken können. Deshalb braucht CRM-Kommunikation eine doppelte Qualität: technische Leistungsfähigkeit und soziale Sensibilität.

Zusammenfassend zeigt die Forschung: CRM-Kommunikation ist heute ein hybrides Feld aus Mensch, Organisation, Daten und Technik. Die zentrale kritische Frage lautet nicht mehr nur: **Wie kann CRM Kommunikation effizienter machen?** Sondern: **Wie kann CRM menschliche Kommunikation unter digitalen Bedingungen bewahren, verbessern und verantwortbar organisieren?**

Der menschliche Schwerpunkt bedeutet: CRM muss zuhören können, nicht nur antworten. Es muss verstehen helfen, nicht nur klassifizieren. Es muss Beziehungen pflegen, nicht nur Kontakte verwalten. Es muss Verantwortung sichtbar machen, nicht nur Prozesse automatisieren. Erst dann wird CRM-Kommunikation zu einer sozialen Praxis, die Technik nutzt, ohne das Menschliche aus der Kommunikation zu verdrängen.

Verdichtete Leitthese

CRM-Kommunikation ist dann gelungen, wenn technische Systeme menschliche Kommunikation nicht ersetzen, sondern ihre Qualität erhöhen: durch bessere Orientierung, nachvollziehbare Zuständigkeit, faire Personalisierung, sensible Ansprache, transparente KI-Unterstützung und verlässliche Übergabe an Menschen.

Literatur nach APA

Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Pantheon.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.

Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. Anchor Books.

Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330.

Honneth, A. (1992). *Kampf um Anerkennung: Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Suhrkamp.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270–280.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.

Suchman, L. (2007). *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions* (2nd ed.). Cambridge University Press.

Kurzfassung 300 Worte

CRM-Kommunikation ist heute ein hybrides Feld aus Mensch, Organisation, Daten und Technik. Sie besteht nicht mehr nur aus E-Mail, Telefon, Serviceantwort oder Kampagne, sondern aus einem komplexen Zusammenspiel von Kommunikationskanälen, Datenbanken, Arbeitsprozessen, KI-Systemen, Mitarbeitenden und Nutzererwartungen. Dadurch verändert sich die zentrale Frage der CRM-Forschung: Es geht nicht mehr nur darum, wie CRM Kommunikation schneller, effizienter und messbarer macht. Entscheidend ist vielmehr: **Wie kann CRM menschliche Kommunikation unter digitalen Bedingungen bewahren, verbessern und verantwortbar organisieren?**

Der kritische Befund lautet: CRM wurde lange zu technisch gedacht. Viele Systeme optimieren Antwortzeiten, Fallzahlen, Segmentierungen oder Kampagnenerfolge. Weniger beachtet wird, ob Menschen sich verstanden, respektiert und fair behandelt fühlen. Gerade darin liegt aber der soziale Kern von Kommunikation. Eine Anfrage ist nicht nur ein Datensatz, ein Ticket oder ein Prozessschritt. Sie ist Ausdruck eines Anliegens, einer Erwartung, manchmal auch einer Unsicherheit, Enttäuschung oder Beschwerde.

Der menschliche Schwerpunkt bedeutet deshalb: CRM muss zuhören können, nicht nur antworten. Es muss verstehen helfen, nicht nur klassifizieren. Es muss Beziehungen pflegen, nicht nur Kontakte verwalten. Es muss Verantwortung sichtbar machen, nicht nur Prozesse automatisieren. Technik darf menschliche Kommunikation nicht ersetzen, sondern soll sie unterstützen: durch gute Dokumentation, klare Zuständigkeiten, sichere Übergaben, verständliche Informationen, faire Personalisierung und erkennbare Eskalationswege zu Menschen.

Besonders KI-gestützte CRM-Kommunikation verschärft diese Herausforderung. Algorithmen können Anliegen sortieren, Texte vorschlagen und Muster erkennen. Aber sie dürfen nicht verdecken, wer entscheidet, wer Verantwortung trägt und wann menschliches Urteil nötig ist. Gute CRM-Kommunikation verbindet daher Effizienz mit Anerkennung, Automatisierung mit Verantwortung und Datenlogik mit Beziehungssensibilität.

Erst dann wird CRM-Kommunikation zu einer sozialen Praxis, die Technik nutzt, ohne das Menschliche aus der Kommunikation zu verdrängen.

Kompromiere diesen Text weiter auf die Hälfte der Worte ohne den Kern der Aussagen zu verlieren.

CRM-Kommunikation ist heute ein hybrides Feld aus Mensch, Organisation, Daten und Technik. Sie umfasst nicht mehr nur E-Mail, Telefon oder Serviceantworten, sondern das Zusammenspiel von Kanälen, Datenbanken, Prozessen, KI-Systemen, Mitarbeitenden und Nutzererwartungen. Die zentrale Frage lautet daher nicht mehr nur: Wie macht CRM Kommunikation effizienter? Sondern: **Wie kann CRM menschliche Kommunikation unter digitalen Bedingungen bewahren, verbessern und verantwortbar organisieren?**

Kritisch ist: CRM wurde lange zu technisch gedacht. Systeme messen Antwortzeiten, Fallzahlen, Segmentierungen und Kampagnenerfolge, beachten aber zu wenig, ob Menschen sich verstanden, respektiert und fair behandelt fühlen. Eine Anfrage ist kein bloßer Datensatz, sondern Ausdruck eines Anliegens, einer Erwartung oder Unsicherheit.

Der menschliche Schwerpunkt bedeutet: CRM muss zuhören, nicht nur antworten; verstehen helfen, nicht nur klassifizieren; Beziehungen pflegen, nicht nur Kontakte verwalten; Verantwortung sichtbar machen, nicht nur automatisieren. KI kann unterstützen, darf aber menschliches Urteil und Verantwortlichkeit nicht verdecken. Erst so nutzt CRM Technik, ohne das Menschliche aus Kommunikation zu verdrängen.

Beschreibung des Forschungsteams

Unser Forschungsteam untersucht CRM-Kommunikation als hybrides Feld aus **Mensch, Organisation, Daten und Technik**. Im Mittelpunkt steht nicht allein die Frage, wie CRM-Systeme Kommunikation effizienter machen, sondern wie sie menschliche Kommunikation unter digitalen Bedingungen **bewahren, verbessern und verantwortbar organisieren** können.

Dafür verbindet das Team unterschiedliche wissenschaftliche und praktische Perspektiven. Die **Soziolog:innen** analysieren CRM-Kommunikation als soziale Beziehung: Sie fragen, ob Menschen sich verstanden, respektiert und fair behandelt fühlen. Die **AI- und Dateningenieur:innen** untersuchen, wie Datenbanken, KI-Systeme, Klassifikationen und Automatisierungen so gestaltet werden können, dass sie Kommunikation unterstützen, ohne Menschen auf Datensätze zu reduzieren. Die **KI- und Medienphilosoph:innen** reflektieren die ethischen, epistemischen und gesellschaftlichen Folgen digitaler Kommunikation: Wer entscheidet? Wer trägt Verantwortung? Wo entstehen Macht, Ausschluss oder Intransparenz? Die **Kommunikationsarchitekt:innen für digitale Transformation** übersetzen diese Erkenntnisse in konkrete CRM-Strukturen, Prozesse, Kanäle, Eskalationswege und nutzerfreundliche Kommunikationsmodelle.

Im universitären Raum erforschen diese Wissenschaftler:innen darüber hinaus die Auswirkungen digitaler CRM-Kommunikation auf **Kinder, Eltern, Erwachsene und Sozialwissenschaftler:innen**. Damit wird CRM nicht nur als technisches Organisationssystem betrachtet, sondern als gesellschaftlicher Kommunikationsraum, in dem unterschiedliche Gruppen unterschiedlich angesprochen, verstanden, beteiligt oder ausgeschlossen werden können.

Gemeinsam versteht das Team CRM nicht nur als Software, sondern als **soziale Kommunikationsarchitektur**. Eine Anfrage ist für uns kein bloßer Prozessschritt, sondern Ausdruck eines Anliegens, einer Erwartung oder Unsicherheit. Deshalb muss CRM zuhören, nicht nur antworten; verstehen helfen, nicht nur klassifizieren; Beziehungen pflegen, nicht nur Kontakte verwalten; Verantwortung sichtbar machen, nicht nur automatisieren.

Das Forschungsteam entwickelt damit einen Ansatz, in dem KI und Daten technische Unterstützung leisten, menschliches Urteil und Verantwortung aber nicht ersetzen. Ziel ist eine CRM-Kommunikation, die Technik nutzt, ohne das Menschliche aus der Kommunikation zu verdrängen.

Stand 23.5.2026