

Huffstadt, Karsten

Article

Personal und Arbeit im Customer Relationship Management-Geschäftsmodell

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Huffstadt, Karsten (2005) : Personal und Arbeit im Customer Relationship Management-Geschäftsmodell, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 432-436

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105239>

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.

9. Arbeitsstrukturen und Arbeitszeit

Karsten Huffstadt

Personal und Arbeit im Customer Relationship Management-Geschäftsmodell*

Betreuer: Prof. Dr. Walter A. Oechsler, Universität Mannheim

1. Problemstellung und Zielsetzung

Die Diskussion um die Einführung moderner Informations- und Kommunikationstechniken in Unternehmen hat in den vergangenen Jahren in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen einen breiten Raum eingenommen. Insbesondere die Wirtschaftsinformatik, aber auch die Betriebswirtschaftslehre sowie Kommunikations- und Politikwissenschaften befassen sich in verstärktem Maße mit den Auswirkungen dieser innovativen Techniken auf wirtschaftliche Geschäftskonzepte. Vornehmlich wird dabei der Frage nachgegangen, welchen spezifischen Herausforderungen Unternehmen ausgesetzt sind, deren Leistungserstellung (auch) über internetgestützte Trägerkanäle erfolgt (elektronisches Wirtschaften bzw. Electronic Business). Dies können sowohl etablierte Firmen einer Old Economy sein, die ihre bestehenden Geschäftsmodelle auf die entstehenden Infrastrukturen ausrichten, sowie junge Start-Ups mit innovativen Geschäftsmodellen einer New Economy.

Eher praxisbezogene Abhandlungen befassen sich hingegen mit konkreten Gestaltungsempfehlungen zur Bewältigung der Veränderungen von zentralen Unternehmensprozessen durch Internet-Techniken. Während die Zielsetzung in den

* Karsten Huffstadt: Personal und Arbeit im CRM-Geschäftsmodell. ISBN 3-89936-262-4, Josef Eul Verlag, Lohmar – Köln, 286 S., € 48.-.

neunziger Jahren auf der Optimierung innerbetrieblicher Prozesse lag, geht es nunmehr auch darum, unternehmensübergreifende und -integrierende Prozesse mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Informations- und Kommunikationstechnik neu zu definieren, aufeinander abzustimmen und effizient zu gestalten.

In der Unternehmenspraxis lassen sich vorrangig zwei Grundtendenzen erkennen: Die eine zielt auf die verstärkte Abwicklung von informations- und kommunikationstechnologisch unterstützten Geschäftsprozessen ab. Die zweite hingegen konzentriert sich auf die Etablierung und Verankerung unternehmerischer Verantwortung in Organisationseinheiten und Aufgabenträgern hinsichtlich der geforderten Flexibilität.

Die nachhaltige Diskussion über innovative Organisationskonzepte im Kontext der geforderten flexiblen Anpassung und Neuverteilung von Aufgaben stellt dabei die Betrachtung der eigentlichen Aufgabenträger, nämlich der Mitarbeiter, nicht selten in den Hintergrund. Die Konsequenz aus diesem offensichtlichen Theoriedefizit ist, dass die Wissenschaft der Praxis derzeit kaum ein systematisches und fundiertes Orientierungswissen zur Seite stellen kann, wie ein Management von Humanressourcen gestaltet sein muss, um die eingeläuteten Veränderungsprozesse im Zuge einer durch moderne Informations- und Kommunikationstechniken ausgelösten strategischen und operativen Neuausrichtung zu unterstützen.

Während bisherige Arbeiten in aller Regel die grundsätzliche Anwendbarkeit des Einsatzes innovativer Techniken im Rahmen des Personalmanagements thematisieren, geht die vorliegende Arbeit einen Schritt weiter. Es wird nicht die Frage gestellt, inwieweit Informations- und Kommunikationssysteme selbst als Instrumentarium im Kontext personalwirtschaftlichen Handelns einzusetzen sind, vielmehr werden die Auswirkungen eines Aufeinandertreffens verschiedener Anwendungsformen der Informations- und Kommunikationstechniken auf die zu erbringende Leistung von Mitarbeitern und somit auf den umhüllenden Funktionsrahmen personalwirtschaftlichen Handelns untersucht.

Um die Weitläufigkeit der möglichen Anwendungsformen eines Electronic Business einzugrenzen, wird dabei das spezifische Geschäftsmodell des Customer Relationship Managements (CRM) betrachtet. Bezogen auf diese Einschränkung des Untersuchungsgegenstandes ist die Zielsetzung dieser Forschungsarbeit, in Anbetracht der wissenschaftlichen Erkenntnisdefizite und praktischen Gestaltungsansprüche eine Analyse der für die Praxis relevanten konkreten Veränderungen von Prozessen und mitarbeiterbezogenen Arbeitsabläufen durch die Anwendung des Geschäftsmodells des Customer Relationship Managements vorzunehmen und die Erklärung möglicher Handlungsanweisungen für ein innovatives, auf die Unterstützung der Prozesse eines Electronic Business ausgelegten Personalmanagements zu liefern.

2. Gang der Untersuchung

In einem initialen Schritt wird der Zusammenhang zwischen der Anwendung elektronischer Geschäftstätigkeiten als Unternehmensstrategie und einem personalwirtschaftlichen Handlungskonstrukt erklärt sowie ein Bezugsrahmen im Sinne des wissenschaftlichen Forschungskonzeptes gebildet. In einer Betrachtung im weiteren Sinne werden dabei zunächst grundlegende Aspekte des Electronic Business aufgezeigt, ehe

die durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik, eine fortschreitende Vernetzung sowie die Virtualisierung von Organisationen hervorgerufen, praxisrelevanten unternehmerischen Herausforderungen dargelegt werden. Mit Blick auf die Weitläufigkeit möglicher Forschungsfragen wird in einer Betrachtung im engeren Sinne die Einschränkung des Forschungsvorhabens auf die Anwendung des Business-to-Consumer-Interaktionsmusters im Rahmen eines elektronischen Kundenbeziehungsmanagements vorgenommen.

In einem zweiten Schritt wird eine Beschreibung der für die Praxis relevanten Prozesse und Arbeitsabläufe im Kontext der Anwendung des Geschäftsmodells des Electronic Business durchgeführt. Dabei erfolgt eine Klärung des Zusammenhangs zwischen Arbeitsleistung und unternehmerischen Prozessen sowie die Darstellung des Methodenkonzepts der Geschäftsprozessmodellbildung, das durch seine zweckgerichtete Abbildung betriebswirtschaftlicher Systeme eine Beschreibung relevanter Prozesse ermöglicht. Um ein grundsätzliches Verständnis über die interessierenden Abläufe im Geschäftsmodell des Customer Relationship Managements zu erlangen, werden praxisrelevante Vorgehensmodelle zur Einführung und Anwendung dargelegt. Letztlich wird das zuvor dargestellte Methodenkonzept auf das Customer Relationship Management als Interaktionsmuster des Electronic Business angewandt, bevor die konkreten (Geschäfts-)Prozesse beschrieben werden.

Auf Grundlage des bisher Erarbeiteten wird in der Folge die Erklärung möglicher Handlungsanweisungen für ein innovatives, auf die Unterstützung der Prozesse eines Electronic Business ausgelegten Personalmanagements vorgenommen. Ausgangspunkt für diese Erklärung ist die Ableitung der die Arbeitsleistung umhüllenden und beeinflussenden Leistungsdeterminanten im Kontext der beschriebenen Prozesse. Die sich an diese Ableitung anschließenden (praxisorientierten) Fallbeispiele dienen der Illustration und Plausibilitätsprüfung der theoriegeleiteten Ausführungen sowie der weiterführenden Exploration und dem Entwerfen möglicher neuer Wirklichkeiten und Nützlichkeiten. Abschließend erfolgt auf Basis der theoretischen Ausführungen und empirisch qualitativen Exploration eine Erklärung möglicher Handlungsentwürfe.

3. Ergebnisse

Mittels der Einbindung des Konzeptes des elektronischen Customer Relationship Managements in das Wirkungsgefüge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung und der Identifizierung der relevanten Anwendungsprinzipien konnte zunächst eine konzeptionelle Grundlage für einen bislang überwiegend praxisorientierten Zugang erarbeitet und ein Beitrag zur Theorieentwicklung innerhalb der Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaftslehre geleistet werden sowie der Forschungsgegenstand des Human Resource Managements um spezifische Aspekte der Wirtschaftsinformatik und Informatik erweitert werden.

Unter Zugrundelegung des Semantischen Objektmodells und zuvor aufgestellter Effizienzkriterien konnte in der Folge eine Modellierung der Geschäftsprozesse des Customer Relationship Managements vorgenommen werden, die letztlich zu einer Identifizierung der für die weitere Untersuchung relevanten mitarbeiterbezogenen Leistungserstellungsprozesse führte. Die sich daran anschließende Frage des Einflusses der durch den Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnik

sowie Tendenzen einer Virtualisierung und Vernetzung ausgelösten Auswirkungen auf den mitarbeiterbezogenen Leistungserstellungsprozess konnte unter Annäherung des Verständnisses von Leistung und Prozess sowie die Übertragbarkeit der Geschäftsprozessmodellierung auf Anwendungsebene innerhalb des Semantischen Objektmodells beantwortet werden. Es konnte nachgewiesen werden, dass die auf Geschäftsprozessebene wieder zu findenden Prinzipien des Customer Relationship Managements Auswirkungen auf die leistungsbezogene Anwendungsebene haben. Auch die herausgestellten Merkmale des Electronic Business tragen zu einer spezifischen Gestaltung von Arbeitsabläufen bei.

Um aus erkenntnistheoretischen Gesichtspunkten einen möglichen Anpassungsbedarf personalwirtschaftlicher Funktionen aus der identifizierten Konfiguration einer aktorischen Anwendungsebene erkennen zu können, wurde das Konstrukt der Leistungsdeterminanten eingebunden. Über einen zulässigen Schluss von der Darstellung erforderlicher Leistungserstellungsprozesse auf die die Leistung umhüllenden terminierenden Aspekte im Sinne moderner Motivationsforschung konnte ein Grundgerüst entwickelt werden, anhand dessen mögliche Annahmen für resultierende Anforderungen an ein personalwirtschaftliches Handeln aufgestellt werden konnten.

Unter Einbeziehung praktisch-betrieblicher Erfahrungswerte und normativ-professioneller Einschätzungen wurden auf Basis der erkenntnistheoretischen Aspekte konzeptionelle Anforderungen an ein Strategisches Human Resource Management abgeleitet.

Als wesentliches Fazit bleibt festzuhalten, dass eine zunächst vermutete Orientierungslosigkeit im Hinblick auf eine effektive Ausgestaltung eines Human Resource Managements im Umfeld des Electronic Business partiell nachgewiesen werden kann. Allein die Tatsache, dass eine Einbindung des Personalmanagements weder auf zentraler noch dezentraler Ebene stattfindet, spricht deutlich für einen solchen Sachverhalt. Dies bedeutet gleichzeitig, dass eine Verdeutlichung möglicher praxisorientierter Vorgehensweisen zur Bewältigung der entstehenden Herausforderungen auf Grund mangelnder empirischer Erfahrung nur teilweise erfolgen konnte. Im Rahmen der Ableitung der Leistungsdeterminanten ist es jedoch letztlich gelungen, einen Modellentwurf für das Human Resource Management zu entwerfen.

4. Weiterer Forschungsbedarf

Zusammenfassend bleibt darauf hinzuweisen, dass die vorliegende Arbeit grundsätzlichen Handlungsbedarf für ein Personalmanagement im Hinblick auf die Einführung moderner, elektronisch gestützter Geschäftsmodelle identifizieren konnte. Der derzeitige praktische Erfahrungsstand reicht jedoch nicht aus, um konkrete situationsspezifische Handlungsanweisungen entwickeln zu können. Es wird folglich die Aufgabe der Wissenschaft bleiben, die Entwicklungen in den kommenden Jahren weiterhin intensiv zu verfolgen.

Dabei erschwert die Tatsache, dass ein strategischer Beitrag des Human Resource Managements aufgrund der unterlassenen Einbindung in den Planungs- und Implementierungsprozess nicht oder nur teilweise von den beteiligten Akteuren gesehen wird und somit durch eine fehlende Abstimmung der Erfolgskomponenten Strate-

gie, Struktur und Human Resource Management die Chance verpasst wird, durch eine adäquate Ausgestaltung der personalwirtschaftlichen Teilfunktionen auf den Prozess der Leistungserstellung personeller Aufgabenträger strategieorientiert einzuwirken.