

Der Life Event Cycle – Nutzungsmöglichkeiten eines neuen Managementansatzes in der Betriebswirtschaft

Brandstätter Manfred¹ und Gölzner Herbert² und Siems Florian³

Abstract

Erst in jüngster Zeit wird in der Betriebswirtschaftslehre der so genannte Life Event Cycle als neuer Ansatz für eine differenzierte Betrachtung von Zielgruppen diskutiert. Die Idee dabei ist, dass sich die Bedürfnisse einer Anspruchsgruppe mit dem Eintritt verschiedener Ereignisse (und damit den verschiedenen Lebensphasen der Anspruchsgruppen) verändern. Mit dem vorliegenden Beitrag wird aufgezeigt, dass und wie dieser Ansatz in verschiedenen Bereichen der Betriebswirtschaft – im Marketing, im Human Resource Management und im Netzwerkmanagement - genutzt werden kann, um das Management der jeweiligen Anspruchsgruppen und damit den Erfolg eines Unternehmens zu optimieren.

Grundidee des Life Event Cycle und Anwendungsmöglichkeiten im Marketing

Lebenszyklusanalysen stellen ein traditionelles Marketinganalyseinstrument dar [1]. Den verschiedensten in diesem Bereich entwickelten Modellen ist gemeinsam, dass die Entwicklung bestimmter, aus Marketingsicht relevanter Größen – z.B. von Produkten – im Zeitverlauf aufgezeigt wird, um für verschiedene Zeitpunkte Empfehlungen für den Einsatz des Marketinginstrumentariums abzuleiten.

Der Life Event Cycle stellt eine erst in jüngster Zeit in der Wissenschaft intensiver diskutierte und in der Praxis zunehmend genutzte Abwandlung des klassischen Lebenszykluskonzeptes dar [2]: Die Grundidee dabei ist, dass sich je nach Lebensphase eines Nachfragers die Bedürfnisse eines Kunden – und entsprechend die Anforderungen des Kunden an Art und Umfang von Leistungen eines Unternehmens - im Zeitverlauf

¹ Fachhochschule Salzburg GmbH, Studiengang BWI, Fachbereichsleitung Informationsmanagement, Urstein Süd 1, 5412 Puch/Salzburg.

² Fachhochschule Salzburg GmbH, Studiengang BWI, Fachbereichsleitung Human Resource Management Urstein Süd 1, 5412 Puch/Salzburg.

³ Fachhochschule Salzburg GmbH, Studiengang BWI, Fachbereichsleitung Marketing und Medien, Urstein Süd 1, 5412 Puch/Salzburg.

bitte freilassen! gerade Seiten

verändern. Auf dem Markt für Finanzdienstleistungen z.B. hat der Kunde in frühen Lebensphasen zunächst Bedarf nach einem Sparbuch, es folgt in späteren Lebensphasen der Bedarf für ein Girokonto, Geldanlagen, Kredite usw. Abbildung 1 verdeutlicht, dass diese Zyklen für unterschiedlichste Branchen darstellbar sind, wobei je Branche die Form verschieden sein kann.

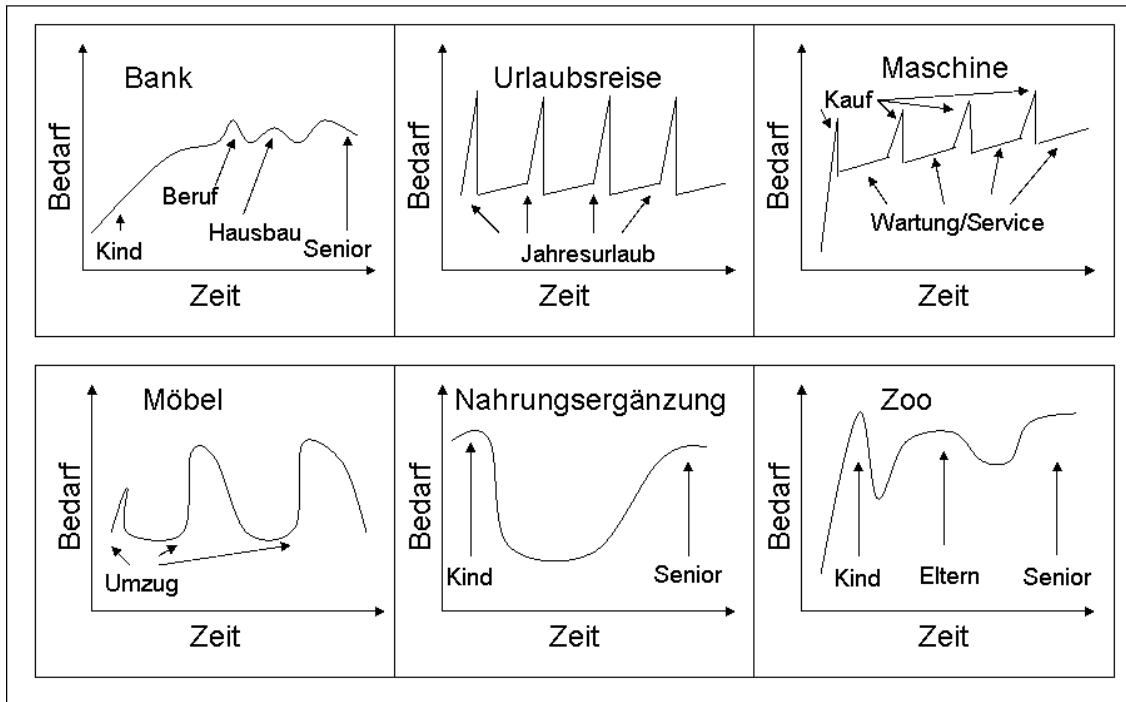


Abb. 1: Beispiele für Life Event Cycle im Marketing [3]

Für Marketing-Manager kann die Beachtung des Life Event Cycle für den Einsatz verschiedener Marketinginstrumente genutzt werden [4]:

Im Rahmen der Produktpolitik kann der Life Event Cycle genutzt werden, das angebotene Sortiment an Leistungen so zu gestalten, dass die Kunden stets zu ihrer Lebensphase passende Produkte beziehen können. Nur durch diese Beachtung der Veränderung von Kundenbedürfnissen im Zeitverlauf wird die heute in vielen Unternehmen zentrale Idee einer lebenslangen Kundenbindung [5] realisierbar.

Im Rahmen der Servicepolitik ist es neben dem Angebot von analog zur Lebensphase eines Kunden passenden Services auch möglich, bei vom Unternehmen nicht schließbaren „natürlichen“ Lücken im Life Event Cycle den Kundenkontakt bis zum Beginn der nächsten Bedarfsphase aufrecht zu erhalten, z.B. in Form von Schulungsangeboten, Reperaturleistungen oder Zusatzangeboten zwischen den eigentlichen Kaufintervallen eines Kunden.

Auch für die Kommunikation ist der Life Event Cycle wichtig: Kenntnisse über die jeweilige aktuelle Phase eines Kunden ermöglichen es einem Unternehmen, den Kunden jeweils mit der passenden Art und Menge an Informationen und über den passenden Informationskanal zu versorgen. Die Effizienz der Kommunikation kann so deutlich gesteigert werden.

Gleiches gilt für Vertrieb und Preis: Auch hier kann sich die Anforderung an einen Anbieter je nach Lebensphase verändern. Bei einer entsprechenden Differenzierung der Marketinginstrumente kann auch damit folglich eine höhere Effizienz und Kundenzufriedenheit erzielt werden.

Die Ausführungen verdeutlichen insgesamt, dass die Beachtung von Lebensereignissen des Kunden einen wertvollen Beitrag dazu leisten kann, Kunden in jeder Phase in Art, Umfang und Form mit „passenden“ Marketinginstrumenten zu begegnen und so zu einer langfristigen Kundenbeziehung beizutragen.

Dass der Life Event Cycle darüber hinaus nicht nur im Marketing zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten bietet, zeigen die folgenden Ausführungen.

Anwendungsmöglichkeiten im Human Resource Management

Das Lebenszyklus-Konzept ist als Anwendungsfeld im Human Resource Management, im Vergleich zum Marketing weitgehend unbekannt. Die Idee des Life Event Cycle, wie sie im Marketing in jüngster Zeit in Form der Berücksichtigung sich im Zeitablauf verändernder Bedürfnisse und Anforderungen eines Kunden diskutiert wird, kann jedoch auch im Human Resource Management einen wertvollen Beitrag leisten.

Zielsetzung des Human Resource Management ist es, die erforderliche Arbeitsleistung zur Erreichung der Unternehmensziele bereit zu stellen. Dabei sollen Maßnahmen wirtschaftlich rentabel sein und auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen. Human Resource Management ist einerseits ein arbeitsteiliger, andererseits ein integrativer Prozess [6]. Dies bedeutet, dass die Förderung der Arbeitsleistung die Linienführungskräfte ebenso betrifft [7] wie die HR-Abteilung.

Die Berücksichtigung des Life Event Cycle kann für HR-Manager und Linienführungskräfte in gleicher Weise wertvoll sein, mit dem Ziel, den Anforderungen an den Mitarbeiter und den Bedürfnissen des Mitarbei-

bitte freilassen! gerade Seiten

ters im Zeitablauf gerecht zu werden, damit diese in der Einbringung bestmögliche Arbeitsleistung optimal unterstützt werden.

Ein Mitarbeiter beispielsweise, der gerade neu in das Unternehmen eingetreten ist, braucht hohe sachbezogene Unterstützung durch die Führungskraft und/oder Kollegen, um seine Arbeitsaufgaben optimal erfüllen zu können. Hingegen wäre eine hohe sachbezogene Unterstützung dieses Mitarbeiters nach Eintritt in die Routinephase kontraproduktiv und würde höchstwahrscheinlich unnötige Konflikte und Frustrationen bei allen Beteiligten verursachen.

Der Life Event Cycle kann im Rahmen der Aufgabenfelder des Human Resource Management, wie z.B. der Personalführung, Personalentwicklung, des Arbeitszeitmanagements, Personalcontrollings, Personalrecruitings eingesetzt werden. Aufbauend auf der Definition von Haupt-Mitarbeiterereignissen, kann durch das Konzept des Life Event Cycle eine Ereignisanalyse erfolgen, die wiederum eine differenzierte Anwendung von HR-Instrumentarien ermöglicht (siehe Abb. 2).

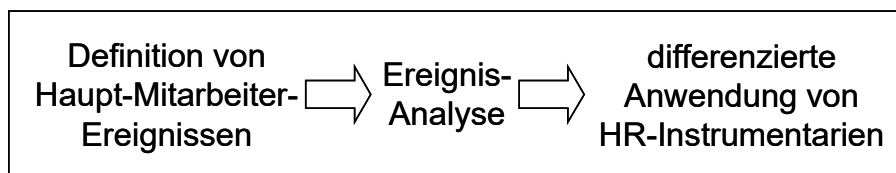


Abb. 2: Übertragung des Life Event Cycle auf Mitarbeiterereignisse

Folgende fünf Haupt-Mitarbeiterereignisse können definiert werden, die fast jeder Mitarbeiter im Laufe eines „Beschäftigungs-Life-Cycle“ miterlebt:

1. Bewerbung: Recruitingphase vor Beginn des Beschäftigungsverhältnisses.
2. Einarbeitung: Zu Beginn der Arbeitstätigkeit.
3. Veränderung der Aufgabe: Erfolgt häufig nach einer gewissen Verweildauer im Unternehmen.
4. Routine: Diese Phase tritt nach einer Zeit ein, wenn sich im Arbeitsinhalt wenig ändert.
5. Austritt 5a) Vom Mitarbeiter hervorgerufen
 5b) vom Arbeitgeber hervorgerufen

Die Beachtung des Life Event Cycle im Human Resource Management führt zu einer differenzierteren Anwendung von HR-Instrumenten, mit dem Ziel und der Möglichkeit, einerseits eine Effizienzsteigerung und

andererseits einer Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit hervorzurufen, indem den Anforderungen an den Mitarbeiter und den Bedürfnissen des Mitarbeiter „ereignisgerecht“ begegnet wird.

Anwendungsmöglichkeiten im Bereich Unternehmensnetzwerke

Um die Möglichkeiten zu verdeutlichen, die das Modell des Life Event Cycle für Netzwerkorganisationen bieten kann, ist es zunächst notwendig, die betriebswirtschaftlichen Abgrenzungen des Begriffes Unternehmensnetzwerk aufzuzeigen [8].

Netzwerke stellen grundsätzlich eine Organisationsform dar, welche dem Zweck der Optimierung wirtschaftlicher Austauschbeziehungen bzw. Transaktionen zuarbeiten. Die miteinander in Kontakt stehenden Unternehmen (Organisationen) arbeiten in kooperativer Weise zusammen, was eine vertrauensvolle, auf den Gesamtnutzen orientierte Arbeitsweise der Unternehmen voraussetzt. Die bestehende Zusammenarbeit geht über eine einmalige Austauschbeziehung (Markt) hinaus. Das Kunden-Lieferantenverhältnis bleibt über die Austauschbeziehung hinaus bestehen (beispielsweise durch Rahmenverträge). Unternehmensnetzwerke sind alles andere als linear abzubildende Gebilde [9].

Die nachfolgenden Phasen – in der Literatur auch oft als Netzwerkgenese bezeichnet – bilden den Rahmen des Life Event Cycle für Unternehmensnetzwerke ab. Diese nachfolgend beschriebenen Phasen sind nicht immer transparent und können auch manchmal nochmals durchlaufen werden, bevor sie in die nächste Phase münden:

1. Phase – Entstehung der Netzwerk-Organisation, Aufbau der Kooperation, Beschnuppern, Probierphase.
2. Phase – Strukturaufbau im Netzwerk und der Netzwerkorganisation, Schaffung der Möglichkeit wiederkehrender Betätigungen (z.B. Projektarbeiten).
3. Phase – Evolution; Entwicklungsgeschichte ist offen; Verschmelzung oder Zerfall der Netzwerk-Organisation, Trennung oder fortgesetzte problembezogene Interaktion im Netzwerk bzw. auf der Basis unterschiedlichster Formen der Netzwerkorganisation.

Jede dieser Phasen innerhalb der Netzwerkgenese benötigt eine differenzierte Betrachtungsweise innerhalb und außerhalb des Unternehmensnetzwerkes. Im Modell des Life Event Cycle für Unternehmensnetzwerke können neben den drei Phasen drei Dimensionen Beachtung finden: die sachliche, die methodische und die sozio-emotionale Dimension.

Diese Dimensionen prägen die Schwerpunkte in der Organisation, der Methodik und der Kommunikation innerhalb und außerhalb der Netzwerkstruktur und sind wiederum phasenspezifisch different ausgeprägt. Wenn es in Netzwerken gelingt, die jeweilige Phase und Dimension in der aktuellen Gestaltung des Netzwerkes – z.B. in Art, Umfang und Organisation der Kommunikation zwischen den Netzwerkpartnern oder dem aktuellen Formalisierungsgrad des Netzwerkes – zu beachten, kann die Effektivität und Effizienz eines Netzwerkes nachhaltig gesteigert werden.

Insgesamt lässt sich festhalten: Für eine gelungene Erfüllung der Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen eines Unternehmens (Kunden, Mitarbeiter, Netzwerkpartner) und damit zur Realisierung der Ziele eines Unternehmens kann ein nach den Phasen des Life Event Cycle differenziertes Marketing-, Human Ressource- und Netzwerk-Management einen wesentlichen Beitrag leisten.

Literatur

- [1] Vgl. z.B. Porter, M. (1985): Wettbewerbsstrategie, 3. Aufl., Frankfurt, S. 209ff.; Homburg, C./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 452ff.
- [2] Tomczak, T./Schögel, M./Arndt, O. (2006): Eine Allianz fürs Leben: Life Events als Schlüssel zum CRM, in: PERSÖNLICH - Die Zeitschrift für Unternehmensführung, Marketing und Kommunikation, Nr. 5/2006, S. 44-45; Siems, F. (2006): Der Kundenbedarfslebenszyklus als wichtiges Managementtool, in: Blickpunkt KMU, Nr. 3, S. 40-44.
- [3] Quelle: Siems, F. (2006): Der Kundenbedarfslebenszyklus als wichtiges Managementtool, in: Blickpunkt KMU, Nr. 3, S. 41.
- [4] Vgl. hierzu die unter [3] genannte Quelle.
- [5] Vgl. z.B. Reichheld, F.F./Sasser, E.W. (1991): Zero Migration. Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, Vol. 13, No. 4, pp. 108-116; Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, München, S. 3ff.
- [6] Vgl. Scholz, C. (2000): Personalmanagement, München, S. 1.
- [7] Vgl. Gölzner, H. (2006): Erfolg trotz Führung, Wiesbaden, S. 32-33.
- [8] Vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management, Wiesbaden.

- [9] Vgl. Ring, P.S. (1997): Processes Facilitating Reliance on Trust in Inter-Organizational, Networks, in: Ebers, M. (Hrsg.): The Formation of Inter-Organizational Networks., Oxford Uni Press, New York, S. 113-145.