



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Kommunikationsmanagement in Krisenzeiten –
Kund*innenbeziehungsmanagement vom Home-
Office während der Covid-19 Pandemie 2020“

verfasst von / submitted by

Sarah Jutta GRÜNERT, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree
of

Master of Arts (MA)

Wien, 2021 / Vienna, 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Publizistik und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine EINWILLER

Danksagung

Ich bedanke mich bei meiner Betreuerin Prof. Dr. Sabine Einwiller, bei der ich immer Unterstützung fand. Danke für Ihre prompten Antworten.

Meinen besonderen Dank möchte ich meiner Familie aussprechen, insbesondere meiner Mutter Birgit, welche mich während des gesamten Studiums von Beginn an unterstützt hat.

Danke an meinen Partner Felix, du bist mir Stütze und Inspiration zugleich. Der Austausch mit dir ist immer wertvoll und gewinnbringend.

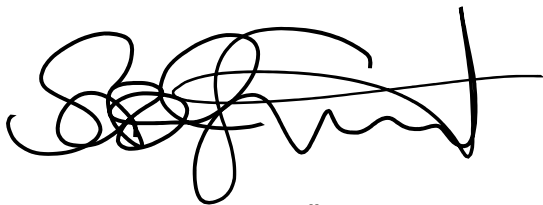
Großen Dank spreche ich meiner Chefin, Arbeitskollegin und Vertrauten Evelyn aus. Danke für deine unique Unterstützung.

Folgenden Personen gilt ebenfalls mein besonderer Dank: Nora, Gerhard, Lisa, Lena, Thomas, Eva, Mai Thu, Chantal und Katalin. Ihr hattet stets offene Ohren für mich während des Schreibprozesses.

*Herzlichen Dank möchte ich auch an all meinen Interviewpartner*innen richten, dank eurer Aufgeschlossenheit, Zeit und Bereitschaft, welche ihr mir entgegengebracht habt, konnte diese Masterthesis erst mit Wissen und neuen Erkenntnissen befüllt werden.*

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Sarah Jutta Grünert, geboren am 16.Oktober 1994 in Wien, erkläre hiermit, dass ich meine Masterthesis selbstständig verfasst habe und keine anderen, als die angegebenen und gekennzeichneten, Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe; und, dass ich die hier vorliegende Masterthesis bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Masterarbeit zur Bewertung vorgelegt habe.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S. Grünert', with a long horizontal stroke extending to the right.

Wien, am 18. MÄRZ 2021

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	1
1. EINLEITUNG	3
2. THEORIE.....	5
2.1. CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT (CRM).....	5
2.2. KRISE ALS KONTEXT DES THEMAS	10
2.3. HOME-OFFICE UND TELEARBEIT VON ZUHAUSE.....	12
2.4. NEW WORK	16
2.5. INTERPERSONALE KOMMUNIKATION ALS THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN..	18
3. FORSCHUNGSSTAND UND FORSCHUNGSFRAGEN.....	23
3.1. FORSCHUNGSSTAND	23
3.2. KONKRETISIERUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN.....	29
3.3. ZIELGRUPPE	31
3.4. ZIELSETZUNG.....	31
4. UNTERSUCHUNGSANLAGE UND METHODE	33
4.1. METHODISCHES UNTERSUCHUNGSDESIGN	34
4.2. GÜTEKRITERIEN QUALITATIVER FORSCHUNG	35
4.3. FORSCHUNGSETHIK.....	38
4.4. QUALITATIVES THEMENZENTRIERTES FOKUSSIERTES LEITFADEN-INTERVIEW	40
4.5. SAMPLING UND FELDZUGANG	42
4.6. QUALITATIVE INHALTSANALYSE NACH UDO KUCKARTZ.....	44
4.7. PRETEST	48
5. ERGEBNISDARSTELLUNG UND INTERPRETATION	49
5.1. KATEGORIENBILDUNG NACH KUCKARTZ.....	51
5.2. ERGEBNISSE.....	53
5.2.1. <i>Inwiefern gibt es Änderungen in der Customer Relations</i> <i>Kommunikation durch die Covid-19 Pandemie und das Home-Office?</i>	<i>54</i>
5.2.2. <i>Wie werden Kund*innenbeziehungen, während der Covid-19 Krise</i> <i>welche aus dem Home-Office geführt werden, beschrieben?.....</i>	<i>61</i>

5.2.3. Wie wird die Kund*innenkommunikation zu Kund*innen, vom Home-Office aus, gestaltet?	65
5.2.4. Welche Herausforderungen gibt/gab es hinsichtlich der Kommunikation aus dem Home-Office zu den Kund*innen zu meistern?	67
5.2.5. Bei welchen neuen Kommunikationsmustern und -strukturen sehen befragte Personen ein Potenzial und Chancen für ihren zukünftigen „normalen“ Arbeitsalltag, im CRM, nach der Covid-19 Pandemie?	69
5.2.6. WIE PASSEN DIE ERGEBNISSE UND DIE AUFGEDECKTEN KOMMUNIKATIONSMUSTER IN DAS VERSTÄNDNIS VON NEW WORK?	71
5.3. ERGEBNISINTERPRETATION MIT RÜCKSCHLÜSSEN ZUR THEORIE	72
6. RESUMÉ UND ANSCHLUSSFÄHIGKEIT FÜR WEITERFÜHRENDE FORSCHUNGEN	76
7. LIMITATION DER EMPIRISCHEN ERHEBUNG UND ERGEBNISSE.....	78
8. CONCLUSIO.....	80
QUELLENVERZEICHNIS	82
LITERATURQUELLEN	82
INTERNETQUELLEN	86
ANHANG I: ABSTRACTS	88
ANHANG II: TABELLENVERZEICHNIS	90
ANHANG III: ABBILDUNGSVERZEICHNIS	91
ANHANG IV: STRUKTURIERTES LEITFADEN-INTERVIEW	98
1. Basics	98
2. KD-Kontakt vor Covid-19 Pandemie	98
3. KD-Kontakt während Covid-19 Pandemie	99
4. Unternehmenshilfestellungen.....	99
5. Kommunikationskanäle.....	100
6. Intensität	100
7. Subjektives Empfinden	100
8. Folgerungen nach Home-Office während Covid-19 Pandemie	101
9. Sozio-demografische Fragen:.....	102

ANHANG V: KATEGORIENSYSTEM INKLUSIVE ANZAHL DER ZUGEWIESENEN CODES	102
---	------------

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung (2021) nach Kuckartz (2018)	44
Abbildung 2: eigene Abb. Strukturierung vom Arbeitstag im Home-Office während Covid-19 Pandemie	56
Abbildung 3: eigene Abb. Häufigkeit des Kund*innenkontakts im Home-Office während Covid-19 Pandemie	58
Abbildung 4: eigene Abb. Kund*innenkontakthäufigkeit im Home-Office während Covid-19 Pandemie	59
Abbildung 5: eigene Abb. Kund*innenevents während Covid-19 Pandemie	60
Abbildung 6: eigene Abb. Umgang in der Kund*innenbeziehung während Covid-19 Pandemie vom Home-Office	62
Abbildung 7: eigene Abb. Veränderung des Umgangs mit Kund*innen während Covid-19 Pandemie	63
Abbildung 8: eigene Abb. Vertrauensbeziehung zu Kund*innen während Covid-19 Pandemie	64
Abbildung 9: eigene Abb. Kund*innenanliegenaufkommen während Pandemie	65
Abbildung 10: eigene Abb. Kommunikationsthemen im Home-Office	66
Abbildung 11: eigene Abb. Herausforderungen von CRM im Home-Office	68
Abbildung 12: eigene Abb. Kund*innenfeedback zu CRM im Home-Office	69
Abbildung 13: eigene Abb. Customer-Relationship-Management in Zukunft	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung der Interviews	50
--------------------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
aCRM	analytisches CRM
AK	Arbeiterkammer
APA	American Psychological Association
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BMI	Bundesministerium für Inneres
Covid-19	Corona Virus Disease 19
CR	Customer Relationship
CRM	Customer-Relationship-Management
DGS	Deutsche Gesellschaft der Soziologie
dt.	deutsch
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
ebd.	ebenda
FF	Forschungsfrage
idR	in der Regel
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IMP-Group	Industrial Marketing and Purchasing Group
IT	Informationstechnik
kCRM	kommunikatives CRM
lat.	lateinisch
oCRM	operatives CRM
o.Ä.	oder Ähnliches
sCRM	strategisches CRM

Anmerkungen

Diese Arbeit ist anhand der Zitierregeln von APA (American Psychological Association) verfasst worden.

Da die Autorin viel Wert auf Gleichberechtigung legt, wurde die Arbeit nach neuestem Stand gegendert. Sie ist der Ansicht, dass Gleichberechtigung auch sprachlich „gelebt“ werden muss. Dies ist ein wichtiges Fundament um weibliche, männliche und diverse Personen gleichermaßen differenziert ansprechen zu können.

Beim Erstellen dieser Masterarbeit wurden Teile aus dem selbst erstellten Master-Konzept übernommen. So sind Teile der Masterarbeit mit dem MASE-Konzept ident.

Vorwort

Kund*innenbeziehungen sind kommunikativ gestaltete Beziehungen in der Geschäftswelt, zwischen mindestens zwei Beteiligten und spielen eine große Rolle. Customer Relations finden auch branchenübergreifend statt und sie sind in verschiedenen Unternehmensumwelten auffindbar (Becker, 2009; Gruppe, 2011; Kleinaltenkamp et al., 2011; Schlegel & Scherer, 2017).

Meist werden in Kund*innenbeziehungen bereits bekannte Verhaltensmuster assoziiert und adaptiert diese auch an das geschäftliche Umfeld an. Die spezielle Beziehung zwischen Kund*innen und ihren Berater*innen ist geprägt von gegenseitigen Interessen. Durch diese zielgerichteten Unterhaltungen, bei der jeder der Beteiligten seine Belange vortragen möchte, entsteht eine besondere Dynamik. Kund*innen beabsichtigen eine gewisse Dienstleistung (Beratung, Hilfe, Produkt, o.Ä.) von einem Unternehmen zu erwerben. Die beratenden Personen agieren im Auftrag stellvertretend für die Unternehmen und werden somit zu Botschafter*innen deren Unternehmenswerten, -strategien und -kulturen (Bartz & Schmutzer, 2015; Becker, 2009).

Zunächst wird der Fokus dieser Masterarbeit auf die forschungsleitenden Fragen und dem Ziel der Arbeit (Kapitel 3) gelegt. Davor werden in dem Theorieteil wichtige Begriffe wissenschaftstheoretisch dargelegt und erklärt (Kapitel 2). Dies dient dazu, ebenjene komplexe Begriffe zusammenfassend zu präsentieren, um sie im Kontext verwenden zu können. An den umfassenden Theorieteil knüpft in Kapitel 3 der aktuelle Forschungsstand an, welcher eine große Rolle bei der Erforschung von dem Kommunikationsphänomen in der aktuellen Situation spielt. Hier werden aktuelle globale Forschungen vorgestellt und präsentiert. Einen großen Teil der Arbeit nimmt auch Kapitel 4 ein. In diesem Kapitel wird speziell die empirische Arbeitsweise beschrieben und das methodische Vorgehen begründet. Das methodische Untersuchungsdesign wird aufgeschlüsselt und im Detail beschrieben, damit der empirische Forschungsvorgang vollkommen transparent durchgeführt und erklärt wird. Wichtig sind hierbei auch die Gründe für ebenjene Methodenauswahl, um Verständnis und Transparenz für den empirischen Teil zu

schaffen. Das qualitative Untersuchungsdesign ist gewählt worden, um mit Einzelfallperspektiven arbeiten zu können. Es wurden diverse, sich ergänzende, Methoden gewählt, um ideale Forschungsbedingungen zu schaffen. Die empirisch gewonnen Daten wurden, mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz, im Computerprogramm MAXQDA © ausgewertet.

Nach dem umfangreichen empirischen Teil der Masterthesis folgt der Teil der Arbeit, welcher sich mit den Ergebnissen beschäftigt (Kapitel 5). Hier sind die empirisch erhobenen Daten als Ergebnisse der Erhebung beschrieben und abschließend wurden diese in bereits vorhandene Theorie und in den aktuellen Forschungsstand integriert und miteinander vernetzt. Zentrale Ergebnisse, zeigt sich, sind unter anderem Bestätigungen bereits getätigter Forschungen aus 2020 (siehe Kapitel 3.1 und 5.3.) und die Entwicklung möglicher anschließender Forschungsthemen (Kapitel 6).

Ein Resumé mitsamt Ausblick und Ideen für anschließende Forschungen ist in Kapitel 6 zu finden. Hier werden nochmals Schlüsselergebnisse aufgelistet und kurz beschrieben sowie deren Anschlussfähigkeit an sozial- und kommunikationswissenschaftliche Diskurse besprochen. Die Conclusio in Kapitel 8 stellt den Abschluss der Masterarbeit dar.

1. Einleitung

Durch die im März 2020 zur Pandemie erklärten Krankheit COVID19 (Sars-CoV) haben weltweit viele Länder Beschlüsse getroffen, und Ausgangsbeschränkungen, Kontaktverbote und andere Erlasse zur Eindämmung der Krankheit, ausgesprochen. Darunter fallen Beschränkungen, welche nicht nur für Privatpersonen, sondern auch für die allgemeine Erwerbsarbeit von Relevanz waren.

In Österreich wurde per 16. März 2020 zum ersten Lockdown und per 03. November 2020 zum zweiten Lockdown aufgerufen, jede mögliche Erwerbsarbeit sollte in Home-Office verlegt werden, um Kontakte sowie die Ansteckungsgefahr zu minimieren. Manche Firmen konnten ihre Tätigkeiten fortan nicht mehr ausüben und schlossen vorübergehend, andere Unternehmen in verschiedenen Branchen konnten viele ihrer Mitarbeiter*innen in Home-Office überstellen, um so ihren Betrieb, mit den diversen Geschäftsfeldern, aufrecht zu erhalten.

Für Personal, das normalerweise in Teams zusammensitzt und kurze Kommunikationswege untereinander hat, entstand so eine komplett neue Situation, ebenso für Mitarbeiter*innen, deren Aufgaben unter anderem in der Kommunikation mit Lieferanten*innen und Kund*innen liegt. Persönlicher Kund*innenkontakt musste neu organisiert werden: es entstand eine neue Art von Tele-Kund*innenbetreuung, welche vor allem durch Telefon, Mail und Videobesprechungen erfolgte.

Die ausgerufenen Pandemie löste weltweit umfassende Maßnahmen aus, vor allem boten Unternehmen weitere Home-Office Lösungen an, dies zeigt somit ein neues interessantes Forschungsfeld für die Wissenschaft auf. Es kann davon ausgegangen werden, dass durch den Wechsel der Kommunikationskanäle- und -arten auch eine andere Dynamik zwischen Erwerbstätigen und deren Klient*innen aufkommen könnte.

Dieser neue Antrieb und die Praxis der neuartigen Kommunikation zwischen Erwerbstätigen im Home-Office und deren Klient*innen soll nachfolgend in der Master-Thesis erforscht werden.

Customer Relations sind ein viel beforschtes Gebiet der Marketingkommunikation und der Bedarf an weiterführender qualitativer Forschung ist gegeben,

insbesondere mit dem Fokus auf dem Home-Office und dem Hintergrund der aktuellen globalen Pandemie-Krise.

2. Theorie

In diesem Kapitel werden die für diese Masterthesis relevanten Begriffe erläutert. Anschließend wird die theoretische Einbettung und der Kontext der Untersuchungssituation vorgestellt, in welche diese Besonderheit fällt und mit dessen Hilfe wird das soziale Kommunikationsphänomen untersucht und erklärt.

2.1. Customer-Relationship-Management (CRM)

Customer-Relationship-Management (CRM) ist ein Managementkonzept und beschreibt den Dialog und die Gestaltung der Geschäftsbeziehung zwischen Kund*innen und Unternehmen, mithilfe zielorientierter Analyse und Planung der Kommunikation. Anhand technischer Konzepte werden die Geschäftsprozesse unterstützt (Kleinaltenkamp et al., 2011). Kund*innenbeziehungen sind eine weit anerkannte und verbreitete Form der Strategie für Verkaufsaussichten, zur Pflege und Verwaltung von Interaktionen eines Unternehmens mit seinen Kund*innen. Sie beinhaltet den Einsatz von Technologie zur Organisation, Automatisierung und Synchronisierung von Prozessen der Customer Relations. Hauptsächlich umfasst diese Vertriebstätigkeit auch Marketing, Kund*innendienst und -beratung und technischen Support (Farkas, 2011). In der Marketing-Forschung fand in den 1980ern das Kund*innenbeziehungsmanagement, auf wissenschaftlicher Ebene als Forschungsrichtung, im Beziehungsmarketing Einzug (Becker, 2009). Vor allem zur Zeit der Covid-19 Pandemie, bei der es teils zu mehr Erklärungsbedarf und Assistenz bei Produkten durch Marktüberfüllung und Komplexität kommt, gewinnt dieser Bereich wieder an Bedeutung, ebenso wie Unternehmensimage sowie Marken- und Produktwelten. Um den Kund*innen das Angebot eines Unternehmens näher zu bringen, müssen Interessent*innen an die genannten Welten oder Foren herangeführt und ebendort eingebunden werden. Es werden Kommunikationsinstrumente der Verkaufsförderung eingesetzt (Gruppe, 2011). Die Aufgaben der Customer Relations, kurz genannt CR, beinhalten die Vorstellung der Produkte, Dienstleistungen und die Darstellung der Unternehmenswelt, um Vertrauen von (potenziellen) Kund*innen und

Händler*innen zu gewinnen bzw. zu halten. Dies geschieht bei CR durch nutzer*innenorientierte Informationen, Verkaufsargumentationen und -überzeugungen im Dialog mit Kund*innen und Händler*innen (Gruppe, 2011.).

Customer-Relationship-Management sollte mehr als bloßes Kund*innenbeziehungsmanagement gesehen werden. Es geht um nachhaltige Kund*innengewinnung, -bindung und die Nutzung des Kund*innenwertes an sich. Eine Kund*innenorientierung sollte in die Philosophie des Unternehmens miteinfließen und in die betriebliche Praxis umgesetzt werden. Dies geschieht oftmals mithilfe von IT-Systemen (Ott & Hubschneider, 2009).

Geschäftsbeziehungen und deren Management sind Teil des Marketingprozesses eines Unternehmens. Eine Geschäftsbeziehung ist immer auch eine Beziehung innerhalb der Markt-„Wettbewerbsarena“ und bildet nur einen Teil des Geschehens ab. Das Marketing in den Geschäftsbeziehungen ist ein anzustrebendes Verhalten, welches auf anhaltende B2B Austauschbeziehungen abzielt und zwischen dem Unternehmen und Kund*innen passiert (Kleinaltenkamp et al., 2011). Es finden wechselseitige kommunikative Prozesse des Austausches statt, bei welcher es um die Kontrolle und Steuerung von Käufen, Wiederkäufen, Verkäufen und Wiederverkäufen geht (Kleinaltenkamp et al., 2011). CRM beschreibt zehn Dimensionen: Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenwert, Kund*innenbindung, Kund*innendurchdringung, Kund*innenentwicklung, Cross-/Up-Selling, Qualitätssicherung/Beschwerdemanagement, Kund*innenrückgewinnung, Kund*innenclustering und begleitende Maßnahmen. Kund*innenbeziehungen entwickeln sich mit dem Lauf der Zeit und sind volatil zu betrachten (Milz, 2013).

Ein wichtiger Bestandteil des Beziehungsmarketing ist der Diskurs über die Schaffung und Steuerung von Kund*innenbeziehungen aus unternehmerischer Sichtweise (Blattberg & Deighton, 1996; Storbacka, Strandvik & Grönroos, 1994, zit. nach Becker, 2009, S. 1f) Der Ablauf der Kund*inneninteraktion ist zumeist durch Investitionen des Unternehmens, in der Anfangsphase, begründet, später gegenüberstehend sind die Ausgaben der Kund*innen an das jeweilige Unternehmen. Im Zusammenhang mit Kund*innenbeziehungsmanagement zeigen sich in der Literatur auch häufig Beschreibungen des Risikos einer Kund*innenbeziehung und Kund*innenkontakt als Risikobegriff dargestellt. Im Marketing gilt es also, aktiv Kund*innenbeziehungen zu steuern (Becker, 2009)

und diese für das Unternehmen profitabel zu machen. Wie bedeutsam das Beziehungsmarketing sein kann, hängt von der Branche des Unternehmens und den angebotenen Produkten und Dienstleistungen ab (Dwyer, Schurr & Oh, 1987, zit. nach Becker, 2009, S. 1f).

Zu Motiven zur Kund*innengewinnung und somit der Entstehung der Beziehung gibt es viele Theorien. Ein dyadisch-organisationaler Interaktionsansatz soll folgend Erklärungen zur Entwicklung von Kund*innenbeziehungen bieten. Dieser Ansatz stammt aus dem Industriemarketing, welcher versucht, mithilfe von Handlungsempfehlungen, Beziehungsmarketing zu analysieren. Becker (2009) beschreibt den Ansatz von IMP-Group (Industrial Marketing und Purchasing Group) als sehr wichtig, da abstrakte Gedanken eine Umdeutung auf Kund*innenbeziehungen erlauben (IMP Project Group, 1982, zit. nach Becker, 2009, S. 8). Kund*innenbeziehungen sind demzufolge soziale Systeme, da es zwischen Unternehmen und Mitgliedern Beziehungen und Umwelten gibt. Das IMP-Interaktionsmodell beschreibt Interaktionsprozesse zwischen den Hauptelementen (beteiligten Personen und Umwelten, ebenso Atmosphäre) und ist geleitet durch wirtschaftliche Elemente von Tauschprozessen (Güter, Geld, Information und Wissen). Im Rahmen dieser Interaktionsmuster werden ebenjene Kund*innenbeziehungen aufgebaut und gepflegt. Als „Atmosphäre“ versteht man hier nach IMP-Group das Geflecht der Interaktionen aller Beteiligten. Das soziale Konstrukt rund um Beziehungsmarketing soll einen abstrakten und konzeptionellen Rahmen bieten, um Abhängigkeiten und Machtstrukturen innerhalb der vorhandenen Beziehungen zu analysieren und versteht sich als Bindeglied zwischen den zeitlich variierenden Abläufen und Episoden ebenjener Beziehungen. Umfasst wird dieses Konstrukt von der generellen Außen-Umwelt, welche ebenso zu Entwicklung der Kund*innenbeziehung beitragen kann wie andere Umweltfaktoren (technologisch, rechtlich, kulturell). Konkretere Aussagen sind auf Basis dieser Theorie leider nicht möglich, also gilt sie nur eingeschränkt als wertvoll anzusehen, da Aspekte zur Steuerung der Beziehungen aus Organisationssicht nicht berücksichtigt werden können (Becker, 2009).

Die gegenseitige Beeinflussung von Verhalten liegt der sozialen Austauschtheorie von Thibaut und Kelley (1959) zugrunde. Hierbei ist das Ziel jedes einzelnen im Austausch stehenden Individuums, den Nutzen, den es aus der Interaktion ziehen kann, möglichst groß zu gestalten. Zur Beurteilung dessen wird im Zuge der

sozialen Interaktion ein Vergleichsniveau genutzt. Zufriedenstellend ist, wenn der erzielte Nutzen über dem Niveau liegt, unzufriedenstellend, wenn dieser unterhalb positioniert ist. Die soziale Austauschtheorie besagt, dass eine Beziehung vor allem dann eingegangen wird, wenn die Interessen der Beteiligten ausgeglichen sind (Bagozzi. 1975, Rusbult & Farrell 1983, zit. nach Becker, 2009, S. 9f). Im Marketing gibt es vor allem nutzenorientierte Austauschbeziehungen, da es um Austausch von Gütern, Dienstleistungen und Sachgütern von monetärem Wert geht. Diller und Kusterer (1988) unterscheiden hier 4 Ebenen der Kund*innenbeziehung. Bei der Sachebene kommt es zum Austausch von Sach- und Nominalgütern zwischen Unternehmen und Kund*innen. Wichtig ist hier: das subjektiv empfundene Preis-Leistungsverhältnis von Kund*innen. Bei der Organisationsebene geht es um Durchführung der Transaktion (Becker, 2009). Kund*innenbeziehungen stellen einen „unsicheren“ Vermögenwert für Unternehmen dar, da nicht genau bilanzierbar ist, um welche Höhe es sich handelt. Auch am Kapitalmarkt sind Unternehmen mit profitablen Kund*innenportfolio höher gewertet, insofern kann das Investment in Kund*innenbeziehungen auch als Investment in das Unternehmen an sich gesehen werden. Kund*innenbeziehungen sollten also nicht nur als Marketinginstrument angesehen werden, sondern auch als Teil der Wertschöpfungskette, da sie als Vermögenwert zu einem positiven Unternehmenswert beitragen (Rust, Lemon & Zeithaml, 2004, zit. nach Becker, 2009, S.13f). „Customer Equity“ wird im deutschen Gebrauch oft als Kund*innenbestandswert definiert und ergibt sich aus dem Zusammenwählen von den jeweils individuellen Werten der Kund*innenbeziehungen, als auch Kund*innenlebenswert („Customer Lifetime Values“). Im Marketing ist der Kund*innenbestandswert wertvoll anzusehen und gilt als bedeutsame Steuerungsgröße (Becker, 2009). Customer Equity basiert auf drei Faktoren: 1) Value Equity, der objektiven Bewertung der Angebote des Unternehmens durch die Kund*innen; 2) Brand Equity, der subjektiven Sicht der Kund*innen auf das Unternehmen und seine Angebote und 3) Retention Equity, der Sicht der Kund*innen auf die Stärke der Beziehung zwischen Kund*innen und dem Unternehmen (Rust, Zeithaml & Lemon, 2005, zit. nach Becker, 2009, S.15). Diese drei Größen können, als vom Kund*innen wahrgenommener Nettonutzen, definiert werden, welche das Wahlverhalten von Produkten und den finanziellen Wert des Unternehmens beeinflusst (Becker, 2009). Das Commitment der

Kund*innen spiegelt deren Bereitschaft wider, in der bestehenden Kund*innenbeziehung zum Unternehmen, zu verweilen. Hier werden die Faktoren, wie die der inneren Verpflichtung der Kund*innen zur Erhaltung der Beziehung als wichtig angesehen. Die Entstehung von ebenjenem Commitment der Kund*innen zu Unternehmen entwickelt sich durch emotionale Hingabe zum Unternehmen. Von Verhoef (2003) ebenso wie von Gustafson, Johnson und Roos (2005) wurde ein Zusammenhang entdeckt, dass erwähntes Commitment einen positiven Einfluss auf die Kund*innenbeziehungsdauer hat. Empirisch bestätigt heißt es, dass Commitment als Einfluss zum Erfolgsindikatoren für Kund*innenbindung und -entwicklung gilt und dadurch als marketingbezogene Größe berücksichtigt werden soll. Für eine genaue Erklärung, inwiefern dieses Commitment steuerbar ist, gibt es noch nicht ausreichend Evidenz (Verhoef, 2003; Gustafson, Johnson & Roos, 2005, zit. nach Becker, 2009, S. 28). Geänderte Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Veränderungen tragen ebenfalls zum Erfolg der Kund*innengeschäftsbeziehung bei. Durch erhöhten Konkurrenzkampf in den verschiedenen Branchen kommt es zu einer größeren Kund*innenfokussierung und somit auch bei der Forschung nach einem erhöhten Bedarf für die Themen Relationship Management und Geschäftsbeziehungsmanagement (Kleinaltenkamp et al., 2011). Teilaufgaben des CRM sind u.A. operative, analytische, strategische Kommunikation. Operatives CRM (oCRM) beschreibt die Reichweite an operativen Tasks, welche zur Durchführung vom Kund*innenbeziehungsmanagement nötig sind. Hierzu zählen: Koordination aller Bereiche mit Kund*innenkontakt, Integrieren von Kund*innendaten im CRM Analysetool und die Koordination ebenjener Bereiche an das Back-Office. Analytisches CRM (aCRM) benutzt die vom oCRM generierten Daten und wertet sie mithilfe technischer Unterstützung aus. Strategisches CRM (sCRM) trifft aufgrund der Daten des aCRM Entscheidungen, hinsichtlich des Relationship Management, um diese Maßnahmen zu überwachen und gegebenenfalls nachzujustieren. Kommunikatives CRM (kCRM) verwirklicht die interne und externe Kommunikation des CRM. (Kleinaltenkamp et al., 2011).

2.2. Krise als Kontext des Themas

Als Krise wird ein „spezifisches, unerwartetes, und nicht-routinemäßiges Ereignis, das ein hohes Maß an Unsicherheit erzeugt und für eine Organisation gleichzeitig Bedrohungen und Chancen für das Erreichen ihrer obersten Ziele birgt.“ (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2015, Seite 8) bezeichnet.

Neue Situationen stellen für Unternehmen neue Herausforderung und auch Bedrohungen dar. Oft gibt es wenig Zeit, um auf die Situation zu reagieren und entsprechend zu handeln. Des Öfteren ist die Situation diffus, aber Richtungsentscheidungen müssen rasch getroffen und weiteres Vorgehen muss vorbereitet werden, um aus der Krise zu gelangen. Für die Kommunikation des Unternehmens ist ausschlaggebend, ob die Krise durch das Unternehmen selbst oder durch äußere Umstände entstand. Die erste Situation ist besser planbar, hier kann der Umgang mit unangenehmen Nachrichten sowie der Auftritt in der Öffentlichkeit vorbereitet werden. Bei zweiter Sachlage bedarf es oftmals einer improvisierten Krisenkommunikation (Becker, 2014).

Bei der Covid-19 Pandemie, mit der einhergehenden weltweiten Krise, handelt es sich um eine „Opferkrise“. Eine Opferkrise ist nach Coombs (2007) gekennzeichnet durch eine geringe/keine Krisenschuld. Die Organisation, oder das Unternehmen ist selbst Opfer der Krise, wodurch ein geringer oder kaum Reputationsschaden für das Unternehmen entsteht. (Hillmann, 2011).

Krisenkommunikation beinhaltet die strategische Anwendung von Kommunikation, um etwaigen Schaden zu begrenzen und teils zu kontrollieren, welcher der Organisation und ihren Stakeholdern zugefügt wurde bzw. noch zugefügt werden kann. Die Mission der Krisenkommunikation ist es, die Organisation voranzubringen (Coombs & Holladay, 2015). Ziel der Krisenkommunikation ist eine schnelle Ansprache an alle Stakeholder, welche über Ursachen, Auswirkungen und Folgen der Krise aufgeklärt werden sollen, um ein transparentes Verhalten und Vertrauen zu etablieren (BMI Deutschland, 2008; Becker, 2014). Krisenkommunikation wird für einen erleichterten Ablauf auch häufig in das allgemeine Krisenmanagement eines Unternehmens implementiert. Zentrale Aufgaben sind Organisation der weiteren Abläufe (work flows) und Zurverfügungstellung notwendiger Informationen und Pläne (Becker, 2014). Es

gibt verschiedene Arten einer Krise, zwei davon sind die plötzliche Krise (sudden crisis) und schwellende Krise (smoldering crisis) (Becker, 2014). Die Covid-19 Pandemie mit einhergehender Krise stellt eine Situation dar, auf die kein Unternehmen vorbereitet war. Die Unternehmen mussten sich umgehend auf die neuen Umstände einstellen. Oftmals musste improvisiert gehandelt werden.

Krisen sowie zum Beispiel Naturkatastrophen sind natürliche Phänomene. Die Covid-19 Pandemie kann erheblichen Einfluss auf die Unternehmensperformance und die Leistungen der Mitarbeitenden haben. In Krisenzeiten braucht ein Unternehmen „Macher“, welche die Unternehmensbotschaften an die Stakeholder transportieren. Das Unternehmen muss für alle Teilöffentlichkeiten erreichbar sein. Für einen reibungslosen Ablauf müssen hier Krisenkommunikationspläne erstellt und Zuständigkeiten abgeklärt werden (Becker, 2014).

Besonders in Krisenzeiten kann eine schnelle Information vom Unternehmen an Mitarbeiter*innen als Guideline und Gegenpol zur medialen Berichterstattung dienen. In einem internen Forum kann das Unternehmen Hilfsmittel und Services zur Verfügung stellen. Das können wichtige Informationen für spezielle Situationen sein, aber auch Arbeitsanweisungen, Checklisten, Kund*innen-Kontakt-Archive, Frage-Antwort Kataloge, sowie standardisierte Vorlagen für Telefonate, E-Mails und Briefe für den Gebrauch bei Kund*innen. (Gruppe, 2011). Die elektronische interne Kommunikation und Erfassung stellt eine regelmäßige Hilfestellung an Mitarbeitende dar und steigert die Effizienz und Qualität der Arbeitsergebnisse. Über jene Agenden hinaus, kann so das Unternehmen den Mitarbeiter*innen auch Informationen und Angebote für Aus- und Weiterbildungen weitergeben, Sprachkurse und Sport anbieten, als auch Gesundheitstipps zu Verfügung stellen (Gruppe, 2011). Gerade in einer gesundheitstechnischen globalen Krise kann ein solcher Austausch sehr wertvoll sein.

2.3. Home-Office und Telearbeit von zuhause

Als Home-Office wird ein örtlich ausgelagerter Arbeitsplatz, außerhalb des Betriebes, wo die Arbeit von Mitarbeitenden lokal von deren Zuhause aus erledigt wird, verstanden (Messenger & Gschwind, 2013). Als Arbeitsstätte dient einmal, mehrmals wöchentlich oder täglich die Wohnung des Arbeitnehmenden (Meyer, 2020) Telearbeit, auch vom Home-Office aus, kann als telekommunikativ gestützte Außenarbeit bezeichnet werden, wo Arbeitnehmer*innen mithilfe von Telekommunikationstechnik vom dezentralisierten Arbeitsplatz außerhalb des Betriebs mit der betrieblichen Arbeitsstätte ebenfalls vernetzt sind (Preis et al., 2005).

Wird die Arbeitnehmer*innen-Wohnung als Arbeitsort vereinbart, dann ist von einem Heimarbeitsplatz oder einem „Home-Office“ die Rede. Zumeist wird diese Arbeit unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT, idR Telefonie, Computer und Internet) ausgeübt (WKO, 2018). Der Home-Office Arbeitsbereich der Arbeitnehmenden muss via Internet mit dem IT-System der Arbeitgebenden verknüpft sein (Meyer, 2020).

Im letzten Jahrzehnt entsteht eine zunehmende Virtualisierung des Arbeitsortes. Mit der Zunahme von Desk-Sharing und Großraumbüros, wo es für Mitarbeitende keine festen Arbeitsplätze mehr gibt, wird den Mitarbeiter*innen vermehrt „Home-Office“ angeboten, beziehungsweise steigt der Wunsch von Arbeitnehmer*innen nach Flexibilisierung ihres Arbeitsplatzes und somit besserer Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Freizeit. Aus unternehmerischer Sicht ist diese neuartige Form des Dienstverhältnisses mit mehr Flexibilität verbunden – auf Arbeitgeber*innen- und Arbeitnehmer*innenseite. Oftmals ist es der Wunsch von Arbeitnehmer*innen nach Home-Office, dem die Arbeitgeber*innen nachkommen, aber Telearbeit von zuhause kann auch aus wirtschaftlichen Gründen von Arbeitgeber*innen gewünscht sein. Das „normale“ Arbeitsverhältnis stellt noch immer eine unbefristete Vollzeitarbeitsstelle dar, es ist das statistisch gesehen am häufigsten auftretende Arbeitsverhältnis (Elert & Raspels, 2013).

Studien und Hinweise hinsichtlich einer steigenden Wichtigkeit von Home-Office stammen aus den USA, unter anderem von Nilles et al. (1976) und Pratt (1984). Ebendort hat sich Home-Office etablieren können, da diese dezentrale Form der

Arbeit als Lösung zu Verkehrs-, Energie- und räumlichen Problemen auf den Weg gebracht wurde (Nilles et al. 1976; Pratt, 1984, zit. nach Wegner et al., 2011).

Die Entwicklung neuer Technologien für Kommunikationswege ermöglicht es, vom Zuhause des Mitarbeitenden (Teleheimarbeit) oder einem anderen beliebigen Standort (mobile Telearbeit) zu arbeiten (Holtbrügge, 2015), unabhängig und zeitflexibel. Somit verändern sich Arbeitsprozesse und ihre Anforderungen an Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen und deren IT, sobald über Remote Desktops ortsunabhängig gearbeitet werden soll (Cato & Schreiber, 2010). Wichtig hierbei sind eine aktive Internetverbindung und ein mobiles Arbeitsgerät (Laptop) der Firma, mit den nötigen Software-Programmen, um den Arbeitsaufgaben von zuhause aus nachkommen zu können und um mit dem Unternehmen und Kolleg*innen weiterhin in Kontakt zu stehen.

Neben den technischen Anforderungen zur Durchführbarkeit von Home-Office müssen auch durch das Arbeitsgesetz Anforderungen und Absicherungen für Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen in Form von Rahmenbedingungen gegeben sein, die dieses atypische und flexible Beschäftigungsverhältnis regeln und Struktur vorgeben. Flexibilitätskriterien im Arbeitsvertrag und Arbeitsrecht sind hierfür zum Beispiel die Möglichkeit der örtlichen Flexibilität, wie sie unter anderem beim Home-Office zur Anwendung kommt (Elert & Raspels, 2013). Die Kombination von technischen Neuerungen und den Wünschen von Arbeitnehmer*innen für mehr Flexibilität, genauso wie kosten-effiziente Technik und Ortsnutzung machen Arbeitsarrangements wie Home-Office immer mehr attraktiv für Arbeitnehmer*innen- und Arbeitgeber*innenseite (Jackson, 1999).

In vielen Branchen ist so eine außerbetriebliche Arbeitsstätten-Option schon möglich. Vor allem Banken, Versicherungen, Handel und Steuer- und Unternehmensberatungen haben die Möglichkeit von Home-Office bei nicht unmittelbarem Kund*innenkontakt vielfach genutzt. Anforderungsspezifisch gibt es verschiedene Formen der Telearbeit. Die heimbasierte Telearbeit beschreibt alle Arten von Arbeit am häuslichen Arbeitsplatz eines Mitarbeitenden. Die *center-based Telearbeit* ist in eigens eingerichteten Nachbarschaftsbüros bzw. in alternierenden Räumlichkeiten eingerichtet. *On-site Telearbeit* wird die Arbeit bei Kund*innen und Lieferant*innen genannt. Hier sind die Mitarbeitenden „ausgelagert“ und stets mit dem eigenen Unternehmen über Telemedien verbunden. Die *mobile Telearbeit*, ist wie oben bereits erwähnt, nicht ortsgebunden

und greift hier ebenfalls auf Informations- und Kommunikationstechnologien zurück, um technisch mit dem Unternehmen bei der mobilen Arbeit verbunden zu sein (Holtbrügge, 2015).

Durch die nicht an den betrieblichen Arbeitsplatz gebundene Heimarbeit entstehen eine Reihe von Vor- und Nachteilen für Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen. Für Arbeitnehmer*innen steht die flexiblere Gestaltung des Arbeits- und Freizeitalltags im Vordergrund, welche die Möglichkeit einer besseren Koordination der beruflichen und privaten Pflichten nachzugehen bietet.

Das Wegfallen der täglichen Pendelzeit zum Arbeitsplatz steht ebenfalls auf der Liste der vorteilhaften Seiten des Home-Office. Durch den erhöhten Bedarf an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit und das entgegengebrachte Vertrauen der Arbeitgeber*innen kann sich die Arbeit von zuhause aus auch positiv auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation auswirken. Allerdings kann die Arbeit im Home-Office auch negative Effekte auf Mitarbeitende haben. Der Anschluss zu Kolleg*innen bleibt „auf der Strecke“, betriebliche Informationen gehen verloren. Die fehlende Trennung von der Arbeit und der häuslichen Atmosphäre beeinflusst die Trennung von Beruflichem und Privatem. Oftmals kommt es im Home-Office zu „Selbstausschüttungen“, bei denen Arbeitnehmer*innen Arbeitszeitvorschriften umgehen, Überstunden leisten, außerhalb der Dienstzeiten weiterhin erreichbar sind und sich nicht genügend Pausen nehmen (Genenger, 2005). Durch diese hohe Anforderung und den eigenen Leistungsdruck, stehen Home-Office Mitarbeitende oftmals vor dem Problem der Überforderung und der fehlenden Abgrenzung zwischen Privat und Arbeit (Lapierre & Allen, 2006, Ertel et al., 2000, Weisheit & Knauth, 2001, zit. nach Wegner et al., 2011, S. 15). Auch für Arbeitgeber*innen gibt es bei der nicht ortgebundenen Arbeitsvariante von Home-Office und Telearbeit Vor- und Nachteile. Vorrangig ergibt sich, finanziell für das Unternehmen, eine Kostensenkung, sowie eine Effektivitätssteigerung hinsichtlich des flexiblen Einsatzes der Mitarbeitenden. Vor allem die Kostensenkung zeigt ihre Aspekte in der Reduzierung von Fahrzeiten der Telearbeiter*innen und Mitarbeitenden im Home-Office, für die Arbeitgebende nicht mehr finanziell aufkommen müssen. Genauso können betriebliche Mittel eingespart werden, da durch die Dezentralisierung des Arbeitsplatzes auch Kosten für Arbeitsplätze, Büroräumlichkeiten sowie Parkräume, Dienstwagen und soziale Gemeinschaftsräume eingespart werden können (Wegner et al., 2011). Die

Reduzierung von Büroflächen, eine höhere Effizienz der Mitarbeitenden und durch das Vertrauen auch stärkere Bindung an das Unternehmen, können als Hauptvorteile genannt werden (Nilles et al., 1976, Brownson, 2014, zit. nach Wegner et al. 2011, S. 15). Diesen gesparten Posten gegenüber stehen die Kosten für die erweiterte technische Ausstattung der Mitarbeitenden für deren Home-Office. Mit der dezentralisierten, selbstständigen Arbeitsweise, die mit dem Home-Office verknüpft ist, entfällt für Arbeitgebende hier auch eine Möglichkeit der Kontrolle und Überwachung ihrer Mitarbeiter*innen (Genenger, 2005).

Die Möglichkeit innerhalb eines Betriebs auf Telearbeit und Home-Office zurückgreifen zu können, signalisiert die Flexibilität eines Arbeitgebenden und steigert dessen Attraktivität für Mitarbeitende und Bewerbende (Genenger, 2005). Viele Arbeitssuchende, vor allem nun in der Covid-19 Pandemie, scheinen schon bei der Suche darauf zu achten, ob in ihrer potenziellen neuen Arbeitsstelle Home-Office möglich ist (Arbeiterkammer Österreich, 2021).

Dem österreichischen Arbeitsrecht zugrundeliegend ist Home-Office unbedingt von Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen gemeinsam zu vereinbaren, beziehungsweise kann eine solche Vereinbarung mündlich, schriftlich oder auch schon durch einen Passus im Arbeitsvertrag vereinbart werden.

Der Arbeitsort, kann nach gesetzlicher Lage in Österreich frei vereinbart werden und sowohl im Inland als auch im Ausland liegen. Oftmals geht aus dem Arbeitsvertrag auch ein bestimmter Arbeitsort hervor, von wo die vertraglich vereinbarte Arbeitsleistung erbracht werden soll. Wenn der Arbeitsort von Arbeitgeber*innenseite geändert werden soll (Verlegung Unternehmensstandort, Pandemie etc.,) muss auch auf den bestehenden Arbeitsvertrag geachtet werden. Wenn eine qualifizierte Anordnung eines spezifischen Dienstortes schriftlich festgehalten wurde, sind Arbeitnehmer*innen nicht dazu verpflichtet, ebenjene Arbeit von einem anderen Dienstort ausführen zu müssen. Falls dem nicht der Fall ist, müssen Arbeitnehmer*innen einer sogenannten Anweisung zur Betriebsverlegung Folge leisten, sofern dies nicht unzumutbar ist. Unzumutbarkeit wäre der Fall, wenn Arbeitnehmer*innen ihren bei Vertragsunterzeichnung gekennzeichneten Lebensbereich verlassen müssten und eventuell nach Dienstende nicht mehr in die eigene Wohnung oder das eigene Haus zurückkehren können. Oftmals ist es der Fall, dass in Arbeitsverträgen der Arbeitsort auf innerhalb der Stadtgemeinde begrenzt wird und somit

Arbeitnehmer*innen auch bei Betriebsumzug vom neuen Standort aus arbeiten müssen (Windisch-Graetz, 2013).

Da das Home-Office in Österreich nicht explizit gesetzlich geregelt ist, werden in der Praxis einige Fragen aufgeworfen. Ein gesetzliches Recht auf Home-Office besteht aktuell in Österreich nicht. Home-Office ist beidseitig zwischen Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen auszumachen und sollte im Idealfall vertraglich festgehalten werden. Wie oben bereits erwähnt, kann diese Regelung nur beidseitig, also von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden gemeinsam, getroffen und vereinbart werden.

Arbeitgeber*innen sind verpflichtet zur Bereitstellung, Installation und Wartung von nötigen Arbeitsmitteln für ebenjene Telearbeit und haben hierbei auch die vollen Kosten zu tragen. Arbeitnehmer*innen können jedoch auch ihre eigenen Mittel zur Arbeit im Home-Office nutzen, hier kann ein Aufwandsersatz vereinbart werden (WKO, 2021; Trend-Magazin, 2020; Silberbauer, 2020).

Im September 2020 wurde von der damals amtierenden Arbeitsministerin Christine Aschbacher in Aussicht gestellt, dass eine „Home-Office Regelung“ im Arbeitsrecht ergänzt und dieses dadurch modernisiert werden soll, allerdings erst ab März 2021 (Der Standard, 2020).

2.4. New Work

New Work ist ein Konzept einer neuartigen Arbeitsweise der Gesellschaft, welche auf ein Konzept von Frithjof Bergmann (2020) zurückgeht. Der Sozialphilosoph entwickelte in den 1980er Jahren den Ansatz einer neuen Definition von Lohnarbeit in einer sich stetig verändernden Gesellschaft. Seine These entstand als Gegenthese zum Taylorismus (Väth, 2016). Die New Work-These beschreibt sowohl Gesellschaft als auch Unternehmen und macht generell keinen Unterschied zwischen den Veränderungen der Welten, da allen Bereichen Veränderungen zugeordnet werden können (Väth, 2016).

Nach Martin V  th (2016) existieren drei Säulen von New Work:

- Kritik an Kapitalismus und dem Lohnarbeitssystem
- Die technologische Vision einer Zukunft mit Selbstversorgung (high-tech self-providing)
- Das Konzept einer arbeitsbezogenen Berufung (calling) (V  th, 2016).

Das Ziel des Konzepts ist laut V  th (2016) eine Veränderung des Kapitalismus, im Sinne einer zukunftsf  higeren Zukunft (V  th, 2016).

Der eher allgemein gehaltene Begriff New Work beinhaltet allerdings viele Ansätze zum Umgang mit Veränderungen der Arbeitswelt (Hackl, Wagner & Attmer, 2017). Zentrale Veränderungen verursachen unter anderem eine stark anwachsende Digitalisierung, globale Entwicklungen und Veränderungen der Werte. New Work beschäftigt sich nun mit neuen Gegebenheiten und Umständen und vor allem veränderten Erwerbsmarktrealit  ten und beschreibt wie Organisationen, sich den ständig im Wandel befindenden Gegebenheiten und Umwelten, anpassen. Für Unternehmen ist es hierbei nach Theorie wichtig, dass es eigenständige Menschen (Mitarbeiter*innen) in deren Organisation gibt, welche Verantwortung übernehmen. Als Neuerung zur früheren Kontrolle gibt es nun Vertrauen in Unternehmenskulturen (Bartz & Schmutzer, 2015). Diese neu entwickelte Vertrauenskultur basiert auf ebenjenen Veränderungen der Arbeitswelt. Remote Work, Home-Office und Telearbeit finden ortsungebunden global immer öfter virtuell statt. Da die Arbeitswelt sich stetig verändert, kann davon ausgegangen werden, dass die virtuelle Erwerbsarbeit zunimmt und ein höheres Maß an Flexibilität sowie neue Formen der Strukturierung mit sich bringt (Hackl, Wagner & Attmer, 2017). V  th (2016) und Bartz und Schmutzer (2015) sehen es als unausweichlich, dass ebenjene Veränderungen der Arbeit auch Veränderungen bei den Anforderungen an Mitarbeitende mit sich bringen. Die Selbstorganisation wird zukünftig, vermehrt und stetig steigend, eine zentrale Kompetenz sein, die an Fachkräfte gestellt wird. Genauso werden Führungskräfte immer mehr Coaching-Kompetenzen brauchen, um ihre Teams zu führen (V  th, 2016; Bartz & Schmutzer, 2015).

2.5. Interpersonale Kommunikation als theoretischer Bezugsrahmen

Kommunikation ist ein Prozess sozialen Informationsaustausches zwischen Menschen und damit die Grundlage des Verständnisses, welches soziales Leben möglich macht (Schlegel & Scherer, 2017). An einem Kommunikationsprozess nehmen mindestens zwei Systeme teil (Sender-Empfänger). Als mehrdimensionales Phänomen beinhaltet Kommunikation beteiligte Systeme (Personen/Geräte), Inhalte (der Kommunikation), sowie die Kommunikationskanäle oder -medien (akustisch/visuell). Kommunikation umfasst generellen Informationsaustausch, der verbal als auch nonverbal sein kann, weiters Massenkommunikation, schriftliche Kommunikation oder Kommunikation in Gruppen (Schlegel & Scherer, 2017).

Interpersonale Kommunikation erfolgt face-to-face und ist laut Scherer (1977) ein Kommunikationsprozess bei dem „(1) ko-orientierte und (2) wechselseitig kontingent interagierenden Akteur*innen (3) im Rahmen zielgerichteter Verhaltenssequenzen (4) Informationen durch (5) Zeichenkomplexe in verschiedenen Kanälen übertragen“ (Scherer, 1977, zit. nach Schlegel & Scherer, 2017, S. 264). Ko-Orientierung beschreibt eine wechselseitige Aufmerksamkeit und Aufnahmebereitschaft. Wechselseitige Kontingenz zeigt eine gewisse Abhängigkeit der Reaktion, welche auf die Kommunikation folgen kann und einem Verhaltensplan des Kommunikationspartners folgt. Jeweilige Kommunikationsziele hängen vom Kontext und der Beziehung der kommunizierenden Personen ab (Schlegel & Scherer, 2017). Interpersonale (interaktionale) Kommunikation kann über mehrere Kanäle gleichzeitig (auditiv, visuell, olfaktorisch, taktil, thermal, gustatorisch) vermittelt werden. Kommunikationsmodelle, welche auf sprachlicher Basis agieren (intentionalistisch) liegen bestimmten Absichten des Sprechers zugrunde. Absichten liegen vor, wenn Sprecher*innen einen Effekt erwarten. Gleiche Worte können auch verschiedene Absichten verfolgen, durch besondere Betonung und eigene Interpretation (Schlegel & Scherer, 2017.). Es existieren nach Grice (1969) *Satzbedeutung* (wörtliche Bedeutung eines Satzes) und *Sprecherbedeutung* (Bedeutung, welche der Sprecher beabsichtigt) (Grice, 1969, zit. nach Schlegel & Scherer, 2017, S. 265). Die *Sprecherbedeutung* operiert auf Basis der

Satzbedeutung unter Miteinbezug des Kontexts. Ein Prinzip für Kommunikation ist es, nur genau so viel Information wie notwendig für das Gespräch zu nutzen. Dies dient der Verfolgung des eigentlichen Gesprächszwecks im Sinne von Relevanz und Stil. Das *Kommunikationsquadrat* oder auch *Vier-Seiten-Modell* von Schulz von Thun (1981) besagt, dass jede Nachricht vier Arten der Information beziehungsweise einer Funktion beinhaltet: Sachinformation (Faktenübermittlung), Selbstkundgabe (Selbstdarstellungsübermittlung), Beziehungshinweis (Übermittlung von Verhältnis zu Zuhörer*innen) und einen Appell (Interaktionsziel). Es ist allerdings auch möglich, dass Sprechende und Zuhörende die besagten vier Ebenen verschieden gewichten und aufnehmen – so kann es zu Missverständnissen kommen. Das *dialogische Modell* beschreibt einen gemeinsamen kollaborativen Prozess der Kommunikationspartner und deren Informationsaustausch. Durch die dadurch sozial situierte Bedeutung der Nachricht kann die Botschaft im Kontext verständlich gemacht werden. Durch stetiges Anpassen der Interaktion kann von den Gesprächspartner*innen ein intersubjektiver Zustand entstehen, bei der der geteilte Informationsaustausch stetig der Situation angepasst wird (Thun, 1981, zit. nach Schlegel & Scherer, 2017).

Auch nonverbale Kommunikation trägt zur Verständigung zwischen Personen bei. Diese werden Encoder-Decoder-Modell genannt. Im Zuge dieses Kommunikationsmodell werden internale Repräsentationen von Information eines Enkodierers oder Senders in einen Code transformiert und über einen Kanal zu Dekodierer oder Empfänger gesendet, welche den Code transformieren (Schlegel & Scherer, 2017).

Customer Relations sind oftmals sehr intensive zwischenmenschliche Beziehungen, welche besonderer Beziehungspflege vom Mitarbeitenden zu Kund*innen bedarf.

Interpersonelle Kommunikation ist die Forschung und Beschreibung der Kommunikationsprozesse von mindestens zwei, manchmal mehr, Personen, die gezielt das Verhalten und die Handlungen des Anderen zu beeinflussen versuchen. Diese interpersonelle Kommunikation kann als Prozess von Interaktionen gesehen werden, der Kontext ist hierbei der Schlüssel zwischenmenschlicher Kommunikation. Der Kontext, in welcher die Kommunikation stattfindet, ist von Bedeutung. Analysiert werden bei

interpersoneller Kommunikation nonverbale und verbale zwischenmenschliche Signale, die auf die eine oder andere Art das Verhalten des Gegenübers beeinflussen sollen (Croucher, 2016:53f.). Wald (2015) erörtert verschiedene Definitionen von Interpersoneller Kommunikation und nimmt die Begriffserklärungen von DeVito (2009), West und Turner (2010) und Payer (2010) zur Erklärung:

„Interpersonal communication is the verbal and nonverbal interaction between two (or sometimes more than two) interdependent people”
(zit. nach DeVito 2009:4 in Wald. 2015, Seite 22).

“We define interpersonal communication as the process of message transaction between people to create and sustain shared meaning” und *“There are three critical components embedded in this definition: process, message exchange and shared meaning”*
(zit. nach West und Turner 2010:10 in Wald. 2015, Seite 22).

„complex, situated social process in which people who have established a communicative relationship exchange messages in an effort to generate shared meanings and accomplish social goals.”
(zit. nach Burleson 2009:151 in Haas. 2014, Seite 30).

Payer (2010) beschreibt, dass interpersonelle Kommunikation, als Interaktion zwischen mindestens zwei Personen, welche über Sprache und nonverbale Zeichen erfolgt, ein Prozess ist, und Bedeutungen und Beziehungen mit wechselseitiger Beeinflussung generiert werden, die Verständigung als Ziel haben und direkt oder technisch vermittelt werden können (Payer, 2010, zit. nach Wald 2015, S. 23).

Herausgestrichen werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Begriffserklärungen. So verweist DeVito (2009) auf die Wechselbeziehung interpersoneller Kommunikation, während West und Turner (2010) diese Beziehungskomponente nicht ansprechen. Für die beiden ist der Prozess, der Austausch und die gemeinsame Bedeutung innerhalb

interpersoneller Kommunikation im Fokus. Wald (2015) gibt die Aufgabe des Beziehungsaufbaus und der Beziehungspflege auch in seiner Definition an (Wald, 2015). Wald bringt interpersonelle Kommunikation in Verbindung mit dem symbolischen Interaktionismus nach Blumer (1900-1987), der Theorie kommunikativen Handelns nach Habermas (1929) und der Uncertainty Reduction Theory von Berger und Calabrese (1975). Verschiedene Prozessmodelle der interpersonellen Kommunikation werden erörtert, genauso wie Erklärungsmodelle (Berger & Calabrese, 1975, zit. nach Wald, 2015, S. 58). Interpersonale Kommunikation kann, streng definiert, als Kommunikation zwischen zwei Personen angesehen werden (Smith & Williamson, 1977, zit. nach Haas, 2014, S. 25). Die Formen dieser interpersonalen Kommunikation können zusätzlich noch anhand ihrer Form unterschieden werden, zum Beispiel, ob zwecks der Kommunikation ein Medieneinsatz (Zuhilfenahme von Telefon, Briefen, E-Mails, Chats usw.) eingesetzt wird oder ob sie direkt ohne Medieneinsatz stattfindet (de Haas, 2014).

Die Definitionsversuche für Interpersonale Kommunikation sind nicht eindeutig. Da für die Kommunikation an sich nonverbale und verbale Kommunikationsmittel zur Verfügung stehen und die Kommunikation direkt oder durch Medienhilfe stattfinden kann. Weiters können verschiedene soziale Kommunikationskonstellationen (zwei Personen bis hin zu Gruppenkommunikation) in die Form interpersonalen Kommunikation fallen. Bei interpersonalen Kommunikation ist das Wissen der Kommunikator*innen über die Empfänger*innen und umgekehrt, sowie auch zumeist die Beurteilung der Glaubwürdigkeit, hoch. Feedback und Rollentausch sind in dieser Kommunikationsform jederzeit möglich, ein Abbruch der Situation gestaltet sich jedoch eher schwierig. Inhalte in die interpersonale Kommunikationssituation lassen sich gut einbringen. Eine direkte Überprüfung der Kommunikationswirkung ist möglich. Es wird vermutet, dass interpersonale Kommunikation eine Wirkung auf Einstellungen und Meinungen sowie personal-level-cognitions hat. (Haas, 2014). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass interpersonale Kommunikation als Zielgruppe einen mehr oder weniger kleinen Kreis an Kommunikationsempfänger*innen aufweist und somit eine kleine Reichweite zeigt. Interpersonale Kommunikation baut auf bestehenden Sozialbeziehungen auf und die Kommunikationspartner*innen verfügen häufig schon über Informationen voneinander. Resultierend daraus können zumeist die

Sender*innen der Kommunikationsinhalte gezielt die Botschaft an Empfänger*innen anpassen. Werte, Einstellungen und Muster können so in die Kommunikationssituation miteinbezogen werden, dies funktioniert in der Regel wechselseitig, sofern gegenseitig Informationen vorhanden sind (Haas, 2014).

3. Forschungsstand und Forschungsfragen

Im folgenden Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand zu den Thematiken rund um Home-Office, Customer-Relationship-Management und Covid-19 Pandemie vorgestellt. Anschließend werden die forschungsleitenden Fragen präsentiert.

3.1. Forschungsstand

Es wird allgemein vermutet, dass die Covid-19 Pandemie Auswirkungen auf den beruflichen Status, die Arbeit im Home-Office und die berufliche Mobilität haben wird. Einige Wissenschaftler*innen befassen sich schon mit der Erforschung der aktuellen Situation. Neben der gesundheitlich-bezogenen Betroffenheit und den daraus resultierenden Maßnahmen der Pandemie, hat diese auch Auswirkungen auf die Arbeitsbevölkerung und -dynamik, da die meisten Angestellten von zuhause aus arbeiten sollen (länderübergreifend durch Politik gegebene Anweisungen und Aufrufe, wo es möglich ist, vom Home-Office zu arbeiten). Dies führt zu einem erhöhten Anstieg an Personen in Telearbeit, aber auch einem erhöhten Bedarf an Lieferungen (Gastronomie, Handel, etc.). Einige Branchen können stabiler mit den Folgen der Pandemie und etwaigen Umstellungen der Business-Strategien umgehen als andere (Crick & Crick, 2020).

Kramer und Kramer (2020) befassen sich im *Journal of Vocational Behavior* (Ausgabe 119, 2020) vor allem mit den beruflichen Aspekten und Umbrüchen, welche die globale Krise in der Vergangenheit als auch in der Zukunft betreffen. Sie gehen von einer Änderung der Wahrnehmung und des Wertes von verschiedenen Berufen aus, was zu einer Veränderung des beruflichen Angebots und der Nachfrage führen kann. Weiters sehen sie, dass der globale Appell zum Home-Office, berufliche Perspektiven von zuhause aus zu arbeiten, verändern kann. Die zunehmende Segmentierung des Arbeitsmarktes wird angesprochen, da sich auch das Empfinden von „guten Jobs“ zu „schlechten Jobs“ durch das veränderte Werteempfinden durchaus anpassen kann (Kramer & Kramer, 2020). Eine bereits zu beobachtende Veränderung, als Folge der Covid-19-Pandemie, ist, dass es zu einer berufsübergreifenden Verlagerung der Beschäftigten vom

Unternehmensstandort nach Hause gibt. Personen aus einigen Berufsgruppen, die nur sehr wenig Erfahrung mit Heimarbeit hatten, wurden auf solche Arrangements umgestellt (z.B. Volksschullehrer*innen). Bestimmte Berufsgruppen haben bereits Erfahrung mit Heimarbeit (z.B. Übersetzer*innen). Es wird erforscht, ob diverse Berufsgruppen genauso produktiv im Home-Office als auch im Büro arbeiten können. Die aktuelle Pandemie betrifft alle Berufsgruppen und die Beschäftigten sind auf innovative Technologien angewiesen (Kramer & Kramer, 2020). Aus einer Studie von Thomas Ritter und Carsten Lund Pedersen (2020) *„Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models“* geht hervor, dass nahezu alle untersuchten Firmen über einen Rückgang der Häufigkeit von persönlichen Treffen und Messeaktivitäten berichten. Untersucht wurden hier acht B2B-Unternehmen im März 2020 während Covid-19 Lockdowns, die Firmen waren branchenverschieden und global tätig und hatten alle circa <500 Mitarbeitende. Die Interviews für die Studie erfolgten via Web-Interviews (Ritter & Pedersen, 2020). Pedersen und Ritter (2020) entdeckten, dass es eine Zunahme an Verkaufsgesprächen über digitale Medien gibt und einen Rückgang in persönlichen Meetings. Die Nutzung von Websites und Broschüren befanden sie als weitgehend konsistent. Die Teilnehmer*innen der Studie haben die gemeinsame Überzeugung, dass Videokonferenzen nach der Covid-19-Krise wahrscheinlich weiter in größerem Umfang genutzt werden würden. Die Befragten erwarten, dass persönliche Treffen weniger stattfinden - trotz der Vorstellung, dass persönliche Treffen auch sehr wichtig sind, um Kund*innenbeziehungen in der neuen Normalität aufzubauen und zu pflegen (Ritter & Pedersen, 2020).

Durch die globalen Umstellungen auf webbasierte Kommunikation entstanden auch Studien zu den Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. In einer Studie von Colleen P. Kirk und Laura S. Rifkin (2020), fanden die Forscher*innen heraus, dass die neuartige virtuelle Zusammenkunft möglicherweise wieder nachlässt, da Nutzer*innen erkennen, dass diese distante digitale Art der Kommunikation kein Ersatz für physische Nähe ist. Viele Nutzende berichteten auch von Müdigkeit, die mitunter durch kognitive Herausforderungen mit der Kommunikationstechnologie entsteht, da chatten via Videoprogrammen mehr Aufmerksamkeit erfordert und eine höhere kognitive Belastung darstellt (Wegge, 2006, zit. nach Kirk & Rifkin, 2020, S. 126). Eine andere Studie aus 2020 von Crick und Crick untersuchte, wie sich der neuartige Coronavirus und dessen Folgen, auf die B2B Marketing-

Strategie auswirkt. Die Studie fokussiert sich auf Kooptierung (Kooperation und Competition) zwischen Business untereinander. Es zeigt sich, dass in Krisenzeiten weitreichendere Marketingstrategien bemerkbar sind. Darunter fallen Marketingaktivitäten, welche sich mit Güterknappheit beschäftigen, Businessstrategien für Rezessionen, Werbung und finanzielle Krisen (Kotler, 1974, Gao et al., 2015, Williams & Martinez, 201, zit. nach Crick & Crick, 2020, S. 209). Die Autor*innen merken an, dass bestehende Publikationen häufig auf Gesundheit und weniger auf Marketing fokussiert sind (Crick & Crick, 2020). Einige Firmen schlossen sich technisch zusammen, um Cybersecurity Gefahren einzudämmen. Nachdem viele Personen vom Home-Office arbeiten, sind auch vermehrt Cyberattacken, unter anderem in Form von Phishing Mails, zu erwarten. So wurden übergreifende B2B Marketing Strategien relevant. Firmen, welche sich zusammenschlossen, sind zum Beispiel Microsoft und Amazon oder Apple und Google. Die Firmen kreieren gemeinsam einen Wert für die Gesellschaft, der insbesondere in dieser Krise wertvoll ist. In diesem Paper geht es allgemein darum, wie Organisationen ihre Geschäftsmodelle durch die Umsetzung von Koopetitionsstrategien in Krisenzeiten anpassen können (mit Schwerpunkt auf COVID-19). Koopetition stellt in einer Pandemie eine wirksame Business-to-Business-Marketingstrategie dar, welche das Potenzial hat, den an solchen Partnerschaften beteiligten Organisationen (sowie deren Kund*innen und anderen wichtigen Interessengruppen), zugute zu kommen (Crick & Crick, 2002).

Cankurtaran und Beverland (2020) untersuchen ebenfalls Entwicklungen, welche im B2B-Bereich durch die COVID-19 Pandemie lernen können. Die Ausgangslage für deren Studie war, dass es für B2B-Vermarkter*innen, durch die anschließende Blockade durch Regierungen auf der ganzen Welt, fast zu einem abrupten Verlust von Märkten kam, da es zu einem rapiden Zusammenbruch der Verbrauchergeschäfte kam. (Hufford & Tita, 2020, Lee, Padmanabhan & Whang, 1997, zit. nach Cankurtaran & Beverland, 2020, S. 255). Der Ausdruck "in diesen verrückten Zeiten" wurde in den allgemeinen Geschäftssprachgebrauch aufgenommen, was eine "neue Normalität" widerspiegelt, welche durch die erhöhte Unsicherheit gekennzeichnet ist. Darüber hinaus war nicht klar, ob und wann das normale Geschäft wieder in Gang kommen würde, da viele vorgelagerte Kund*innen die Sperrzeit von Covid-19 möglicherweise nicht überleben würden. Nachdem die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Auftretens, aufgrund neuartiger

Viren und/oder deren Mutationen und der hohen Wahrscheinlichkeit von klimawandelbedingten Umweltkatastrophen sehr hoch ist, stellt sich die Frage, welche Instrumente des Marketing B2B-Vermarkter*innen einsetzen können, wenn solche Situationen eintreten? Da sich viele Nationen auf „Kriegsbedingungen“ (Financial Times, 2020, zit. nach Cankurtaran & Beverland, 2020, S. 255) berufen, wird im Paper behauptet, dass „Design Thinking“ (zu deutsch Design-Denken) mit der Betonung auf Unterbrechung, abduktivem Denken und Reframing von Einsichten, den notwendigen Drehpunkt bieten kann, den viele B2B-Firmen durchlaufen müssen, um zu überleben (Reis, 2011, Beverland, Wilner & Micheli, 2015, zit. nach Cankurtaran & Beverland, 2020, S. 255). Die Geschwindigkeit, mit der Organisationen ihre Fähigkeiten nutzen, um sich dieser neuen Realität zuzuwenden, bieten Lehren für B2B-Vermarkter*innen, wenn die nächste Krise zuschlägt (Cankurtaran & Beverland, 2020). Durch Neuartigkeit, Komplexität und das Ausmaß der Krise sind die Organisationen gezwungen, über bewährte Denk- und Handlungsweisen hinaus zu denken. Designer*innen "konzipieren und planen, was noch nicht existiert" (Buchanan, 1992:18, zit. nach Cankurtaran & Beverland, 2020, S. 256). Folgend erläutern die Autor*innen, wie anhand eines dreistufigen Innovationsprozesses (1) Unterbrechung (2), Definition, Entwicklung und Transformation (3), der Prozess von B2B-Firmen bei der Krisenbewältigung genutzt werden kann. Veranschaulicht wird dies mithilfe von Beispielen auf die Covid-19-Krise im Jahr 2020. Die Covid-19-Pandemie verursachte eine Reihe Probleme für industrielle Vermarkter*innen, die sich plötzlich mit einem Mangel an Märkten und einer potenziell katastrophalen Zukunft konfrontiert sahen. Probleme erfordern Werkzeuge, welche es Entscheidungsträger*innen ermöglichen, aus früheren Denkmustern auszubrechen und neue Konzeptpläne zuzulassen, um auf neuartige Geschehnisse bestmöglich zu reagieren. Mithilfe des dreistufigen Prozesses des Designdenkens, der die Unterbrechung früherer Annahmen und Praktiken, die Entwicklung von „gut genug“ Lösungen und die Umwandlung von Firmenpraktiken beinhaltet, wird eine größere zukünftige Widerstandsfähigkeit vorausgesagt. Für viele Firmen wird das Überleben der Krise das bestmögliche Ergebnis sein, für andere jedoch kann aus dem Einsatz von neuen Entwurfsmethoden und -werkzeugen ein verbesserter Ruf, Vorwärts- und Rückwärtsintegration und neue Märkte und Arbeitsweisen entstehen. Entscheidend ist, dass die „neue Normalität“

eine große Aufmerksamkeit auf Risikomanagement und Szenarioplanung verlagert, welche den Einsatz von Design Thinking und schnelle Reaktionen für aufkommende Herausforderungen einschließt (Cankurtaran & Beverland. 2020). Bei einer in den Niederlanden durchgeführten Studie zur Zeit der Covid-19 Pandemie von de Haas et al. (2020), gaben 60 % der befragten Personen an, bei Remote Meetings positive Erfahrungen gemacht zu haben. 42 % der Teilnehmer*innen empfanden Remote Meetings als ebenso produktiv wie die klassischen physische Meetings. Während etwas mehr als die Hälfte dieser Personen (55 %) Remote-Sitzungen für die meisten Termine für geeignet hält, sind fast zwei Drittel (64 %) der Ansicht, dass diese Art von Sitzungen besonders für die Beratung mit direkten Kolleg*innen, innerhalb des Teams, geeignet sind. Für die meisten Menschen sind Fernversammlungen neu, da nur eine Person von fünf (21%) angab, dass Remote-Meetings bereits vor der Covid-19 Pandemie in ihrer Organisation üblich waren (de Haas et al., 2020). Die niederländische Studie kommt zu dem Schluss, dass digitale Lösungen für Meetings, im Allgemeinen, nicht als vollständiger Ersatz für die physische Begegnung mit Menschen angesehen werden können. Ungefähr die Hälfte der (ehemals) Erwerbstätigen sah sich mit einer Veränderung ihrer Arbeitssituation konfrontiert, wie z.B. weniger Arbeitsstunden oder arbeiten zu anderen Zeiten, und/oder vom Home-Office aus zu arbeiten. Die Angestellten und Unternehmen konnten zu dieser Zeit die Erfahrung machen, von zu Hause aus ihren Job zu erledigen und Remote-Meetings abzuhalten. Die meisten Menschen berichten über positive Erfahrungen mit dieser neuen Art zu arbeiten (de Haas et al., 2020).

Hartmann und Lussier (2020) untersuchten, welche Folgen die COVID-19 Krise auf B2B-Vertriebskräfte hat. Die Covid-19-Pandemie birgt für viele B2B-Vertriebskräfte weitreichende und ernsthafte Herausforderungen. Solche Situationen lenken die Aufmerksamkeit der Betriebe auch auf die Bedeutung von Rahmenbedingungen, welche angewendet werden können, um Mitarbeitenden zu helfen, die Auswirkungen von COVID-19 und Reaktionen auf COVID-19 zu verstehen. Die Autor*innen der Studie weisen auf Leavitts Modell des organisatorischen Wandels hin, welches auf die sozio-technische Systemtheorie hinweist, inwiefern es wichtig ist, bei der Untersuchung des organisatorischen Wandels vier miteinander verbundene soziale (d.h. Mensch und Struktur) und technische (d.h. Aufgabe und Technologie) Variablen in Betracht zu ziehen. Auf

den B2B-Verkaufskontext angepasst, wird analysiert, welches Potenzial exogene Schocks wie Covid-19 haben können. Das Aufkommen und die rasche, unvorhersehbare Verbreitung von Covid-19 hatten ab März 2020 unmittelbare und schwerwiegende Auswirkungen auf die B2B-Vertriebskräfte und -strategien. Die Covid-19-Pandemie stellt viele B2B-Vertriebskräfte vor miteinander verbundene soziale, technologische und strukturelle Herausforderungen. Zu diesen Herausforderungen gehören Probleme, die sich aus der größeren räumlichen Entfernung und der physischen Nichtverfügbarkeit ergeben. Aufgrund von Stornierungen und Verschiebungen wichtiger Treffen und Veranstaltungen (unter anderem: Messen, Konferenzen, Kund*innentreffen, etc.), Reisebeschränkungen und Grenzschießungen von Ländern, musste weitgehend auf physischen Kontakt zwischen Stakeholdern verzichtet werden. (Hartmann & Lussier, 2020). Die Covid-19-Pandemie stellt für viele B2B-Unternehmen und ihre Vertriebsmitarbeiter*innen eine große Herausforderung dar. Bis zu diesem Punkt gibt es für Vertriebsleiter*innen einige Möglichkeiten, um stärkere Beziehungen zu ihren Vertriebsmitarbeiter*innen, Kund*innen und zu anderen Interessengruppen aufzubauen. Die Covid-19 Pandemie, mitsamt den gesellschaftlichen Folgen, zwingt zu einem Umschwung der Strategien. In dieser überaus fordernden Zeit können Verkaufsleiter*innen auch mit einer analytischen und experimentellen Denkweise auf die COVID-19-Pandemie reagieren und abwägen, welche kurzfristigen Änderungen über einen längeren Zeitraum im besten Interesse des Unternehmens liegen. Änderungen der tagesaktuellen Aufgaben, wie z.B. eine vermehrte Konzentration auf Kund*innen, können möglicherweise Umsatzeinbußen begrenzen. Weiter kann ebenjene Möglichkeit für Vertriebskräfte, welche in der Lage sind, ein hohes Maß an Kund*innenbindung während der Krise zu schaffen, eine beträchtliche Chance bieten (Hartmann & Lussier. 2020). Die Möglichkeit während der Krise Bemühungen rund um den Aufbau von Beziehungen und Marken zu erweitern, sollte nicht unterschätzt werden. Die Art wie Unternehmen, auch durch ihre Mitarbeiter*innen, auf diese Herausforderungen reagieren, weist darauf hin, wie wichtig es ist, dass Organisationen soziologische, technologische und strukturelle Faktoren berücksichtigen (Hartmann & Lussier, 2020). Hartmann und Lussier (2020) argumentieren, dass Leavitt's Modell des organisatorischen Wandels (1965), das auf den Verkaufskontext und die sozio-technische Systemtheorie zugeschnitten

ist, ein erhebliches Potenzial bietet, um das Verständnis der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sowie die Anwendung potenzieller Reaktionen des Außendienstes zu verbessern (Hartmann & Lussier, 2020). Ihre Ergebnisse aus der Durchsicht praxisorientierter Artikel und Interviews mit Schlüsselpersonen von B2B-Unternehmen bieten Belege für ein ebenjenes Potenzial (Hartmann & Lussier, 2020).

3.2. Konkretisierung der Forschungsfragen

Die Forschungsfragen stellen die Kund*innenbeziehungen zu den Kund*innenbetreuer*innen in den Fokus der empirischen Untersuchung.

Wichtig hierbei sind die speziellen und individuellen Erfahrungen der Kund*innenbetreuer*innen, welche diese während der Covid-19 Pandemie 2020 vom Home-Office im Zuge des Customer-Relationship-Managements gemacht haben.

Zur Beantwortung von Forschungsfrage eins (FF1) und deren Unter-Forschungsfragen, soll zunächst durch das strukturierte themenzentrierte Leitfadeninterview herausgefunden werden, ob es etwaige Veränderungen im CRM bei den befragten Personen gegeben hat. Durch den Wechsel von oftmals persönlichen Kund*innentreffen zu (meist) ausschließlich digital abgehaltenen Meetings ändern sich die Kanäle der Kommunikation. Ob auch Kommunikationsdynamiken und -themen eine Änderung erfahren, genauso wie die geführte Kund*innenbeziehungsgestaltung welche im Fokus steht, soll mithilfe der Interviews herausgefunden werden.

Forschungsfrage zwei (FF2) mitsamt Unter-Forschungsfragen handeln über etwaige Risiken und Chancen, welche die Umstellung der Kommunikation innerhalb der Kund*innenbeziehung mit sich bringt. Hier galt es herauszufinden, welche Herausforderungen Kund*innenbetreuer*innen durch die neuen Kommunikationsbedingungen und -kanäle zu bewältigen haben. Des Weiteren wurden CRM-Betreuende dazu befragt, bei welchen neuartigen Kommunikationsmitteln zur Kund*innenbetreuung die Befragten ein Potenzial für ihr zukünftiges CRM sehen.

Zuletzt werden die Ergebnisse von FF1 und FF2 so kombiniert, um Forschungsfrage drei (FF3) zu beantworten. Hierbei soll aufgezeigt werden wie das CRM vom Home-Office während der Covid-19 Pandemie in das Konzept von New Work, nach Frithjof Bergmann (2020), integriert werden können.

FF1: Inwiefern gibt es Änderungen in der Customer Relations Kommunikation durch die Covid-19 Pandemie und das Home-Office?

FF1.1.: Wie werden Kund*innenbeziehungen, während der Covid-19 Krise, welche aus dem Home-Office geführt werden, beschrieben?

FF1.2.: Wie wird die Kund*innenkommunikation zu Kund*innen, vom Home-Office aus, gestaltet?

FF1.3.: Was sind hier Unterschiede zu früheren Gestaltungen der Kund*innenkommunikation?

FF2: Welche Risiken und Chancen birgt/barg diese neue Form der Kund*innenkommunikation?

FF2.1.: Welche Herausforderungen gibt/gab es hinsichtlich der Kommunikation aus dem Home-Office mit den Kund*innen zu meistern?

FF2.2: Bei welchen neuen Kommunikationsmustern und -strukturen sehen Befragte Potenzial für ihren zukünftigen „normalen“ Arbeitsalltag nach der Covid-19 Pandemie?

FF3: Wie passen diese neue Kommunikationsstrukturen in das Konzept von New Work?

3.3. Zielgruppe

Als Zielgruppe werden in Österreich (Wien und Umgebung) arbeitende erwerbstätige Personen im Home-Office herangezogen, welche durch die Covid-19 Pandemie Krise 2020 ihren Kund*innenkontakt einschränken und/oder umstrukturieren mussten. Intendiert wurden Teilnehmer*innen, welche während der Covid-19 Krise weiterhin Kund*innenkontakt pflegen mussten. Ein Hauptaugenmerk wurde auf die individuell angewandten Techniken zur Kund*innenkontaktpflege gelegt. Weiters soll das Erleben der Teilnehmer*innen, in Bezug auf die Umstellung der Kommunikationswege, erläutert werden. Die interviewten Personen stammen aus unterschiedlichen Branchenbereichen und weisen verschiedene Alters- und Karrierestufen auf.

Während der Rekrutierung der Proband*innen wurde schon vorab abgeklärt, ob die freiwilligen Personen den Ein- und Ausschlusskriterien entsprechen. Es war wichtig, dass die Personen einen vergleichbaren Wohn- und Arbeitsort hatten und allesamt innerhalb eines Staates sind. Dies hatte vor allem zu Grunde, da länderspezifisch andere Covid-19 Pandemie-Regulierungen und andere Präventions-Maßnahmen stattfanden.

3.4. Zielsetzung

Das Ziel dieser Master-Thesis ist, einen tieferen Einblick in die Kommunikationsstrukturen der Kund*innenbeziehungen zu erlangen, welche vom Home-Office, während der Covid-19 Pandemie, geführt werden. Es werden Zusammenhänge aufgezeigt und vertiefende Aufschlüsse erörtert.

Die forschungsleitenden Fragen ermöglichen einen Einblick in einen „neuen“ Alltag für das Customer-Relationship-Management, welches von Kund*innen- als auch von Bertreuer*innenseite aus, abrupt vom Home-Office aus geführt werden muss. Dies stellte betroffene Personen vor einen neuen Alltag und verlangt eine neuartige Organisation der Kund*innenkommunikation und der Customer Relations Management Agenden.

Es sollen mögliche Dynamiken der Kund*innenbetreuung vom Home-Office aufgezeigt und beschrieben werden. Des Weiteren gilt es zu erforschen, ob befragte Personen, etwaige Veränderungen, Herausforderungen, Chancen oder anderes in der Form der Kund*innenbetreuung sehen, beziehungsweise, ob es vom Home-Office aus während der Covid-19 Pandemie zu einem effektiven Arbeitsalltag bei CRM-Agenden kommen kann, welche Strategien sie vom Home-Office einsetzen und welche Kommunikationskanäle bei Kund*innenkontakt in dieser speziellen Situation wichtig sind.

Bestenfalls wird uns diese Arbeit Aufschluss über ebenjene Thematiken verschaffen und Kommunikationspraktiken aufzeigen, welche vom Home-Office, während der Pandemie, funktioniert haben. Mithilfe dieser Ergebnisse können eventuell weitere Empfehlungen zu CRM vom Home-Office ausgesprochen werden und problematische Aspekte herausgefiltert werden, um diese zu analysieren und Lösungen zu finden.

Im Anschluss an die empirische Forschung werden Rückschlüsse zur Theorie und dem Forschungsstand gezogen und einige Forschungsfelder und Themen zur weiteren Forschung vorgeschlagen.

4. Untersuchungsanlage und Methode

Die Vorgehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage ist eine Kombination aus Literatuarbeit und qualitativ geführten Interviews. Die forschungsleitenden Fragen sollen mithilfe einer selbst geführten explorativen empirischen Studie beantwortet werden. Dieser Teil beschreibt den empirischen Teil der Masterarbeit. Bei der Literatuarbeit werden aktuelle Artikel und Papers eine wichtige Rolle spielen, da das zu erforschende Phänomen in einem zeitlichen Kontext geschieht, der derzeit stattfindet. Ebenso wird Basis-Literatur, in Form von Büchern, Arbeitsdokumenten, sowie Artikel, ein wichtiger Bestandteil sein. Die geführten und ausgewerteten Interviews dienen in Folge dazu, weitreichende, informative und subjektiv wahrgenommene Blickpunkte, von den befragten Personen, auf dieses Thema zu erhalten.

Zunächst wird der verwendete Zugang und die ausgewählten Erhebungs- und Auswertungsmethoden der empirischen Forschung thematisiert und deren spezifische Auswahl begründet. Es wird in diesem Teil der Arbeit nicht nur beschrieben, warum gewisse Methoden ausgewählt wurden, sondern auch, wie ebenjene zur Anwendung in der empirischen Forschung, im Zuge dieser Arbeit, kamen.

Der Fokus dieses empirischen Abschnitts sollen jedoch die Ergebnisse sein, welche ausführlichst in einem eigenen Kapitel (Kapitel 5) beschrieben und analysiert werden. Etwaige mögliche Rückschlüsse und Verbindungen zum derzeitigen Forschungsstand und der Theorie werden anschließend gezogen (Kapitel 5.2.).

Qualitative (Sozial-)Forschung ist gekennzeichnet durch einen Zugang, der sich zum Ziel setzt, bestimmte soziale Phänomene zu untersuchen (Miosch, 2019). Das Forschungsziel empirischer qualitativer Forschung ist es, soziale und kommunikative Prozesse der Wirklichkeit abzubilden und zu rekonstruieren (Lamnek, 2010). Zumeist finden qualitative Forschungen induktiv statt und werden „von innen heraus“ durchleuchtet. Subjektive Sinnkonstruktionen gilt es, dabei zu

erforschen und zu analysieren. Alle gewonnenen Erkenntnisse und Informationen sollen in ihrer Ganzheit betrachtet und verstehend abgehandelt werden. Sinnrekonstruktion und Sinnverstehen stehen im Fokus bei qualitativer Forschung und sollen dazu benutzt werden, um manifeste und latente Sinnstrukturen zu analysieren. Eine Repräsentativität ist im Sinne von Exempeln inhaltlich und nicht statistisch gegeben (Miosch, 2019). Qualitative Forschung kann als theoriegenerierende Forschung beschrieben werden, welche induktiv betrieben wird (Strübing, 2018).

4.1. Methodisches Untersuchungsdesign

Es wurden semi-strukturierte Interviews mit angestellten und selbständigen Erwerbstätigen in Wien, welche pseudoanonymisiert durchgeführt. Die Interviews wurden mit Hilfe des Software-Programms MAXQDA © ausgewertet und codiert. Ein soziodemografischer Kurzfragebogen dient als Unterstützung und erweitert den Datengewinn.

Im Rahmen dieser empirisch durchgeführten Erhebung sollen Personen zu ihrer Customer Relationship Kommunikation im Home-Office befragt werden. Die Stichprobenauswahl umfasst dabei Personen im erwerbsfähigen Alter (16-65), welche seit der Corona-Krise hauptsächlich im Home-Office arbeiten und dadurch ihren Arbeitsalltag und Ihre Kund*innenbetreuung umstrukturieren mussten. Die zu befragenden Personen wohnen in Wien und Umgebung und arbeiten in einer in Wien ansässigen Firma.

Es wurden 11 Interviews durchgeführt. Als Thema der Befragung wurde den Proband*innen „*CR Kommunikation im Home-Office*“ angegeben. Die Fragen des Interviewleitfaden wurden davor nicht an die Proband*innen weitergegeben, um sicherzustellen, dass die Erhebung Raum für Authentizität zulässt, um dadurch spontane Antworten zu erhalten.

Vor Beginn der Interviews wurden soziodemografische Daten, der zu interviewenden Person aufgenommen und den Proband*innen Anonymität versichert. Im Zuge einer kurzen Einwilligungserklärung wird über die DSGVO aufgeklärt und eine schriftliche Erlaubnis eingeholt, die Person sprachlich

aufzunehmen, um anschließend die gewonnenen Informationen, für die empirische Erhebung, anonym für Auswertungen zu verwenden.

4.2. Gütekriterien qualitativer Forschung

Gütekriterien sichern in der qualitativen empirischen Forschung deren wissenschaftlicher Wert und Niveau und umfassen verschiedene Regeln und systematisierte Vorgehensweisen, um die Qualität der empirischen Forschung zu gewährleisten (Miosch, 2019). Diese Gütekriterien sind als Maßstäbe anzusehen, welche den Wert der empirischen Forschung sicherstellen und messen sollen (Mayring, 2002). Die Gütekriterien umfassen sowohl die Durchführung, der Studie als auch die Datenauswertung. Durch Berücksichtigung dieser, erhalten empirische qualitative Studien wissenschaftlichen Nutzen und Relevanz. Bei qualitativer Forschung können die gängigen Gütekriterien quantitativer Forschung (Objektivität, Reliabilität und Validität) nicht unbedingt unmittelbare Anwendung finden, müssen diese für qualitative Forschung umgewandelt werden. Als besonders bedeutsam erscheinen für die qualitative Forschung im Diskurs folgende *Gütekriterien*, unter Anderem *Objektivität*, *Neutralität* und *kontrollierte Subjektivität* (Miosch, 2019). In der qualitativen Forschung müssen Gütekriterien neu definiert werden, da diese zum qualitativen Vorgehen und Analyse passen sollen (Mayring, 2002), da eine Feldforschung durchgeführt wurde.

Anschließend werden nun die qualitativen Gütekriterien besprochen:

- **Gültigkeit**, im Sinne von der Stimmigkeit von den Forschungsfragen, der Theorie, Methodenauswahl und der Ergebnisse sind ebenso von großer Bedeutung, wenn von *qualitativen Gütekriterien* gesprochen wird (Meyen et al., 2011; Strübing, 2018; Mayring, 2002).
- **Validität**, soll Aufschluss geben, ob auch das gemessen wird, was gemessen werden soll (Meyen et al., 2011; Strübing, 2018; Mayring, 2002).

- **Reliabilität** beschreibt die Genauigkeit des Vorgehens, **Werturteilsfreiheit** (gleichzusetzen mit Neutralität und Objektivität) und **Übertragbarkeit** (Generalisierbarkeit), genauso wie die **Zuverlässigkeit** (intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Validität) sind ebenso qualitative Gütekriterien für empirische und nicht-empirische Forschung. Um den Gütekriterien gerecht zu werden gibt es Strategien, welche unterstützend helfen, die oben genannte Kriterien bestmöglich erfüllen zu können (Meyen et al., 2011; Strübing, 2018; Mayring, 2002).
- Die **Nähe zum Gegenstand** hilft bei der Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Forschung. Als „Nähe“ wird die die Stimmigkeit von Erhebungs- und Auswertungsmethode bezeichnet, auch als Prinzip der Gegenstandsangemessenheit, sowie der respektvolle Umgang mit den Untersuchungsteilnehmer*innen. Für die Zuverlässigkeit unterstützend wird eine exakte Dokumentation empfohlen, um Methodenwahl, Erhebungsinstrumente und -verfahren, genauso wie den Untersuchungsablauf transparent und nachvollziehbar zu halten. Dies hilft die Validität der Forschung aufrecht zu erhalten. So kann von einer gültigen Messung gesprochen werden (Lamnek, 2010; Meyen et al., 2011; Strübing, 2018; Mayring, 2002).
- Nicht zu vergessen ist das zentrale **Prinzip der Offenheit** bei empirischer qualitativer Sozialforschung. Dies sichert das tief zugrunde liegende Interesse an der Forschung, beziehungsweise, dass innerhalb des Forschungsprozesses anhand neuer Erkenntnisse und der Entdeckung sozialer Phänomene eine gewisse Offenheit bleiben muss, damit die Forschung selbst die Richtung vorgeben kann. Dies gilt bei der Datengewinnung, Auswahl der Methode ebenso wie anschließend bei der Auswertung der Daten (Lamnek, 2010; Meyen et al., 2011; Strübing, 2018; Mayring, 2002).
- Das **Prinzip der Prozesshaftigkeit** beschreibt zwei Besonderheiten der Forschung. Die Forschung im Generellen als Prozess anzusehen, als

auch, dass der Forschungsprozess über einen Zeitraum stattfindet und Datenerhebung nicht punktuell stattfindet. Eine gewisse **Selbstreflexion** dient der Objektivität und Werturteilsfreiheit und eine **Reflexion der Entstehungsbedingungen, also dem Prinzip der Reflexivität**, gibt Aufschluss über Gültigkeit und Übertragbarkeit von den Ergebnissen. Auch im qualitativen Forschungsprozess gibt es Klarheit darüber, dass kein Objekt von allein eine Äußerung von sich gibt, sondern diese erst im Kontext und durch Interpretation entstehen kann. Für die qualitative empirische Sozialforschung ist es also wichtig, sich den Kontext und den Referenzrahmen der Forschungssituation vor Augen zu führen. (Lamnek, 2010; Meyen et al., 2011; Strübing, 2018; Mayring, 2002).

- Auf jeden Fall anzuraten ist die **Interpretation der Ergebnisse in Gruppen**, dies dient vor allem der Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Ergebnisse und stellt sicher, dass auch andere Perspektiven miteinbezogen werden können. Der Austausch zwischen Kolleg*innen im wissenschaftlichen Forschungsprozess erweist sich als sehr wertvoll (Lamnek, 2010; Meyen et al., 2011; Strübing, 2018; Mayring, 2002).

Anschließend werden die **sechs Gütekriterien nach Philip Mayring (2002)** kurz beschrieben:

1. **Verfahrensdokumentation** – Das wissenschaftliche Verfahren der Datenerhebung gehört genauestens und detailreich dokumentiert, damit der Forschungsprozess für Dritte nachvollziehbar und transparent dargestellt (Erklärung des Vorverständnisses, Analyseinstrumentarium, Erhebung und Auswertung der Daten) (Mayring, 2002).
2. **Argumentative Interpretationsabsicherung** – Interpretationen sollen möglichst argumentativ begründet werden (Hirsch, 1967; Terhart, 1981, zit. nach Mayring, 2002, S. 145), auch Alternativdeutungen sollen erwähnt werden (Mayring, 2002).

3. **Regelgeleitetheit** – geplante Analyseschritte sollen sowohl offen gegenüber dem Gegenstand bleiben, allerdings auch nicht unsystematisch verworfen werden. Schrittweises, sequenzielles Vorgehen sichert die Qualität der Forschung, auch wenn diese in den Schritten modifizierbar bleiben soll (Mayring, 2002).
4. **Nähe zum Gegenstand** – Gegenstandsangemessenheit ist einer der Leitgedanken qualitativer Forschung. Dies wird dadurch gewährleistet, indem versucht wird direkt im Feld zu forschen. Durch Interessensannäherung von Forscher*innen und Beforschenden wird eine möglichst enge Nähe zum Forschungsgegenstand erreicht (Mayring, 2002).
5. **Kommunikative Validierung** – um gültige Ergebnisse zu erreichen empfiehlt es sich, diese Beforschten vorzulegen und mit ihnen darüber zu diskutieren. Die kommunikative Validierung kann erreicht werden, wenn die Beforschten sich in den Ergebnissen der Analyse wiederfinden, so dient dies als Argument zur Bestätigung der Ergebnisse (Scheele & Groebe, 1988, zit. nach Mayring, 2002, S. 147).
6. **Triangulation** – gemeint ist, dass anhand von verschiedenen Datenquellen und Methoden, mithilfe unterschiedlicher Interpret*innen und Theorieansätzen die Weite und Tiefe der Analysegröße vergrößert werden (Mayring, 2002).

Mithilfe obig erklärter Gütekriterien der qualitativen Forschung soll in jedem Stadium der empirischen Erhebung ein transparenter und wissenschaftlich sowie forschungsethisch korrekter Ablauf gewährleistet sein.

4.3. Forschungsethik

Da die Erforschung der Thematik, mithilfe von Personen und deren subjektiven Sichtweisen erfolgt, ist es dringend notwendig, nach forschungsethischen Richtlinien vorzugehen. In der Forschung müssen ethische Prinzipien zum Schutz

der Befragten eingehalten werden. Diese Arbeit orientierte sich anhand des Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und der Guidelines für ethische Forschung der Universität Wien, des Publizistik Instituts.

Es ist ebenso wichtig sich bei der Forschung nicht nur an gesetzliche Regeln zu halten, sondern auch den ethischen Grundsätzen, unabhängig der angewandten Methode, zu folgen (Universität Wien, 2019).

Bei der Durchführung der Forschung wurden alle ethischen Grundsätze berücksichtigt. Auf einen respektvollen Umgang mit Proband*innen wurde stets Wert gelegt. Folgend werden ethische Richtlinien aufgelistet und kurz erörtert:

Die *Minimierung des Schadensrisikos* (physisch und psychisch) für Teilnehmer*innen steht während des gesamten Forschungsprozess im Vordergrund. Das physische und psychische Wohlbefinden der Proband*innen haben immer Vorrang gegenüber dem Forschungsinteresse. Bei Bemerkungen von Unbehagen seitens der Teilnehmer*innen sollte zumindest die Forschung unterbrochen werden. Den Proband*innen wurde vor dem Interview erklärt, dass sie das Recht haben, das Interview jederzeit abubrechen und für dass, sie als unangenehm empfundene Fragen nicht beantworten müssen. Teilnehmende haben das Recht, hinsichtlich der Forschung informiert zu werden, um potenzielle Risiken auch selbst abschätzen zu können. Der *Schutz der Anonymität* von Proband*innen und die Vertraulichkeit werden jederzeit gewahrt. Die Forschenden haben die Weitergabe der Informationen zu verhindern und die Anonymität zu schützen. Einzelne Teilnehmende dürfen in Forschungsberichten im Zuge der Datenanalyse nicht identifiziert werden können. Der *Respekt vor den Teilnehmenden* ist im Zuge des gesamten Forschungsprozess zu wahren. Ebenso wichtig ist, die *freiwillige informierte Zustimmung und das Rücktrittsrecht* der Proband*innen. Maßgebend ist es die Teilnehmer*innen schon im Vorhinein darüber aufzuklären, zu welchem Zweck die Forschung stattfindet, wofür die Ergebnisse verwendet werden und ihnen ihre Anonymität zuzusichern und sicherzustellen, dass keine persönlichen Daten weitergegeben werden oder später an anderen Stellen aufscheinen. Die Einwilligung der Proband*innen sollte nach ausführlicher Aufklärung erfolgen. Es ist zu empfehlen, eine schriftliche Einverständniserklärung einzuholen, um dies einheitlich zu dokumentieren und transparent darzustellen erhalten Proband*innen meine Kontaktdaten, um sich bei Fragen zu melden oder um ihren Rücktritt Bekannt geben zu können. Die

Unabhängigkeit der Forschung soll gewahrt werden. Es wurde zum Nutzen der Gesellschaft geforscht und diese Forschung darf nicht durch das Interesse Dritter verzerrt werden. Bei den Interviews wurde, soweit möglich, auf die *Ausgewogenheit der Geschlechter* geachtet (DGS, 2014; Universität Wien, 2019).

4.4. Qualitatives themenzentriertes fokussiertes Leitfaden-Interview

Für die Erforschung der Thematik ist ein leitfadengestütztes Interview besonders geeignet, da mit einem eingegrenzten Interessensbereich gearbeitet werden kann, um genügend Informationen zu erhalten.

Ein fokussiertes Interview zum Thema „Kund*innenbeziehungsmanagement vom Home-Office während der Covid-19 Pandemie 2020“ bietet sich hier an, um die Forschungsfragen beantworten zu können. Die Ausgangslage des Interviews ist, dass alle befragten Personen diese spezifische und konkrete Situation erlebt haben. Aufgrund dessen wurde ein Leitfaden für das Gespräch erstellt, bei dem relevante Themen angesprochen werden und zugleich Raum für Antworten der Proband*innen bleibt (Lamnek, 2010). Ein Interview mit einem zugrunde liegenden Leitfaden gehört zu den semi-strukturierten Erhebungsmethoden der Sozialwissenschaften. Der Leitfaden ist ein besonders zentrales Instrument, da dieser zweckdienlich verhindert, sich in nicht-relevante Themen zu verlieren und eine Steuerungs- und Strukturierungsfunktion erfüllt. Dies ist besonders bei hypothesengenerierenden Forschungen nützlich, da hier bereits bestehendes Wissen in den Leitfaden miteinfließen kann (Miosch, 2019). Der Leitfaden darf jedoch nicht zwingend als Checkliste, die unbedingt abgearbeitet werden muss, angesehen werden (Bogner, Littig & Menz, 2005). Mit zunehmender Standardisierung und Strukturierung eines Interviews wird eine höhere Qualität im Sinne der sozialwissenschaftlichen Gütekriterien angestrebt (Renner & Jacob, 2020). Außer der organisatorischen Komponente ist der Leitfaden auch für eine transparente Vergleichbarkeit der Interviews dienlich (Meuser & Nagel, 2002, zit. nach Nohl, 2009, S. 21). Allen Befragten werden die gleichen Fragen gestellt, wodurch die Interviews nach Äußerungen der Themen innerhalb der Fragen verglichen werden können (Nohl, 2009). Der Interviewleitfaden kann verschieden

streng strukturiert werden. Von einer angegebenen Reihenfolge der Fragen, sowie konkreten Fragen bis hin zu losen Anhaltspunkten kann beliebig strukturiert werden. Inwieweit strukturiert vorgegangen werden kann, hängt vor allem von der Forschungsfrage, der Interviewmethode und der Professionalität der Interviewer*innen ab. Mit zunehmender Erfahrung kann vermehrt auf stichwortlastige Interviewleitfaden zurückgegriffen werden (Miosch, 2010). Es gilt inhaltlich im Leitfaden alle relevanten Themen der Forschung anzusprechen und zu bearbeiten. Die Reihenfolge, in welcher die Fragen den Proband*innen gestellt werden, steht Interviewer*innen frei (Miosch, 2010), jedoch empfiehlt sich ein roter Faden, bei der zusammenpassende Themen möglichst nacheinander abgefragt werden. Es sollen möglichst solche Antworten gestellt werden, bei der die zu Interviewenden genügend Freiraum haben offen und frei auf die Fragen zu antworten. Das Ziel der thematischen Steuerung und Vergleichbarkeit des Interviews verliert der Leitfaden dadurch nicht, er ermöglicht durch offenes Fragen auch Raum für neue Erkenntnisse (Miosch, 2010.).

Mithilfe der Prinzipien der *Offenheit* (bezüglich der Gestaltung und der Handhabung), der *Prozesshaftigkeit* (im Sinne der Analyse des Vergangenheits-Gegenwarts-Prozesses und der Analyse des Ich-Andere-Prozesses), sowie der *Kommunikation* (Sprachniveau, Verständlichkeit, der Nähe zu alltäglichen Sprachregeln, der Aushandlung über Inhalte) folgt ein Leitfaden für Interviews auch den *drei Grundprinzipien qualitativer Sozialforschung nach Reinders (2005)* (Reinders, 2005, zit. nach Miosch, 2010, S. 66f).

Interviewleitfäden sollten immer so konzipiert werden, dass zu anfangs eine *Informationsphase* stattfinden kann. Hier werden Proband*innen über den Zweck der Studie informiert, es wird die Vertraulichkeit des Interviews besprochen und eine Einverständniserklärung eingeholt. In dieser Phase ist auch genügend Raum für Rückfragen von Proband*innen an die Interviewenden. In der folgenden Phase, der *Aufwärm- und Einstiegsphase (Warm Up)* wird der Einstieg ins Interview mit offenen und breit gestellten Fragen erleichtert, damit die Scheu vor dem Gespräch überwunden werden kann und die Interviewsituation aufgelockert wird. In der *Hauptphase* des Interviews werden die Fragen nach den relevanten Themen gestellt. Diese können deduktiv, mithilfe von Vorwissen, entstanden sein oder induktiv vorgehen, um mehr Informationen und Erkenntnisse aus der Antwort zu bekommen. Die Ausklang- und Abschlussphase ist dazu da, um das Interview zu

einem Ende zu bringen. Hier sollte das gesamte Interview retrospektiv betrachtet und reflektiert werden und auch die Befragten dazu animiert werden, Themen und Informationen, welche ihnen relevant erscheinen, jedoch bislang nicht angesprochen wurden, zu erwähnen. Die Proband*innen sollen aus ihrer Rolle als Befragte wieder hinausgeleitet werden um somit das Ende dieser Interviewsituation zu besiegeln (Miosch, 2010). Für Interviewer*innen gilt es, bei den konkreten Gesprächssituationen, die Befragten nicht zu beeinflussen. Aufgestellte Hypothesen werden nicht erwähnt. Fragen sollen weiters möglichst präzise gestellt werden, damit möglichst genau darauf eingegangen werden kann. Dem Prinzip der Explikation entsprechend, soll der Versuch gemacht werden, möglichst tiefgründige Beschreibungen der Fragen zu erhalten, Nachfragen ist hierbei durchaus erlaubt (Lamnek, 2010).

Aus Gründen der besseren Revision des Interviews, wurde ein Aufnahmegerät benutzt werden, um die soziale Gesamtsituation per Sprachmemo festzuhalten. So können Aussagen genauestens festgehalten werden, um sie später originalgetreu transkribieren zu können. Während des Interviews wurde von einem demographischen Kurzfragebogen Gebrauch gemacht, um persönliche Daten der Proband*innen vergleichbar erfassen zu können. Ebenso wurde ein Interviewprotokoll geführt, bei der die zusätzliche Nachvollziehbarkeit des Gesprächs im Vordergrund steht und besondere Geschehnisse und Eindrücke festgehalten werden konnten. Abschließend wird die Sachlage beschrieben. Hier wurden Rahmenbedingungen der Interviewsituation und Entstehung des Interviews sowie der Verlauf der Erhebung notiert, für eine vollständige Dokumentation (Atteslander et al., 2010:112f).

4.5. Sampling und Feldzugang

Die Auswahl der Stichprobe und deren Gewinnung trägt Aspekte zur Repräsentativität der qualitativen Forschung bei. Allerdings ist sie nicht entscheidend, da vorrangig Typisierungen und subjektive Wahrnehmungen der sozialen Wirklichkeit im Vordergrund stehen. Aufgrund methodologischer Prämissen und theoretischem Vorwissen suchen Forschende zumeist Personen

aus, die bestimmte Kriterien der Forschung erfüllen. Vor allem bei qualitativen Interviews wird oftmals an informelle Kontakte gedacht. Dies birgt die Problematik, dass Forschende sich der Reichweite der Tiefe der Untersuchung nicht sicher sein können und so sollte nach Möglichkeit via Schneeballprinzip versucht werden, weitere Interviewpersonen zu rekrutieren. Hier kann auch durch Flyer, Aushänge an öffentlich zugänglichen Orten, Anzeigen (Lamnek, 2010) oder auch via Social Media eine große Verbreitung und Reichweite erzielt werden. Die Proband*innen wurden in dieser Studie, mithilfe des Schneeballsystems, also Mundpropaganda, gefunden. Die Teilnahme an dem Interview dieser empirischen Studie war immer freiwillig. Die Personen werden zusätzlich zu ihren soziodemografischen Merkmalen befragt.

Ein theoretisches Sampling (theoretical Sampling) bot sich hier an, da bewusst Proband*innen nach gewissen Auswahlkriterien rekrutiert werden sollten. Das theoretische Sampling beschreibt eine prozesslastige Steuerung der Erhebung, welche sich an den aktuellen Stand der Forschung anpasst. Die Fallauswahl bei dieser Art des Sampling liegt theoretischen Überlegungen zugrunde. Hierbei ist vor der Fallauswahl eine Spezifikation der Merkmale, welche Proband*innen füllen müssen, herauszufiltern (Halbmayer & Salat, 2011). Es gilt Personen zu finden, die sich als adäquat erweisen, um die Forschungsfragen zu beantworten (Miosch, 2010). Da es sich bei dieser Forschung um ein Theoretical Sampling und keine Zufallsstichprobe handelt, wird nach möglichst passenden heterogenen Fällen gesucht, um die Repräsentativität der Stichprobe zu erhöhen. Hier wird auf das Schneeballsampling vor allem via Social Media gesetzt. Die befragten Personen wurden zumeist aus dem Bekanntenkreis von Bekannten (um Verzerrungen zu vermeiden) und via Social Media Plattformen LinkedIn, Xing, Facebook und Instagram rekrutiert.

Ideal ist es, anhand des theoretischen Samplings zu einer *theoretischen Sättigung* zu kommen (Halbmeyer & Salat, 2011).

Die Befragten wurden im Befragungszeitraum von September 2020 bis Jänner 2021 befragt. Oftmals entstanden die Kontakte über Bekannte. Im Familien-Freundes- und Bekanntenkreis war bekannt, dass ich Interviews zur Thematik Kund*innenbetreuung im Home-Office, während der Covid-19-Pandemie führe und so wurde ich einige Male mit Kontakten vernetzt.

Es konnten insgesamt elf Interviews geführt werden, welche jeweils circa 25-45 Minuten Länge umfassen. Alle geführten Interviews wurden mittels Tonaufnahmen aufgenommen.

4.6. Qualitative Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz

Die empirisch erhobenen qualitativen Interviews wurden, mithilfe der Technik von Udo Kuckartz (2018), mittels dem Software-Programm MAXQDA © erfolgen. Bei der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz können Kategorien induktiv als auch deduktiv gebildet werden. In dieser Arbeit wird bei der Analyse ein gemischtes Design angewandt, bei der induktiv sowie deduktiv kodiert wurde. Die Analyse nach Kuckartz (2018) ist in seiner Form auch besonders für Leitfadeninterviews geeignet.

Diese Analysemethode erfolgt in 7 Etappen, welche in der folgenden Grafik dargestellt sind (siehe Abb.1).

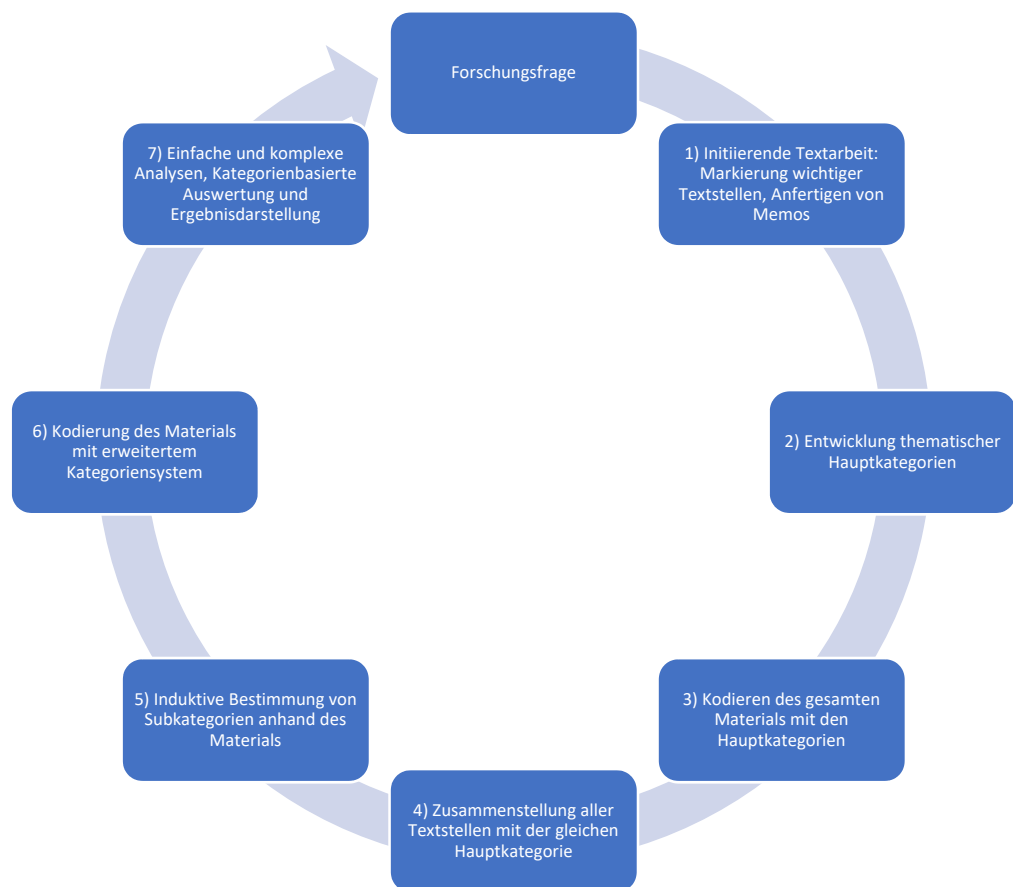


Abbildung 1: Eigene Darstellung (2021) nach Kuckartz (2018)

Die Methode stellt eine flexible Analyse dar, da sie während des Analyseprozesses noch entsprechend angepasst und anhand des Materials adaptiert werden kann. Da es sich bei dieser Arbeit um die Analyse von Texten in Form von transkribierten Interviews handelt wird mit Hilfe einer qualitativ strukturierenden Inhaltsgliederung analysiert. Die Inhaltsanalyse von Udo Kuckartz bietet sich hier besonders an, da sie schrittweise mit Hilfe des Software-Programms MAXQDA © eine computergestützte qualitative Inhaltsaufgliederung des Materials ermöglicht. Das Ziel der Auswertungsmethode nach Kuckartz (2018) ist es, systematisch sowie regel- und theoriegeleitet zu analysieren, um Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der untersuchten sozialen Kommunikationsphänomene, ziehen zu können. Es werden den bei der Analyse der Methoden unterschieden: 1) inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse, 2) evaluative Inhaltsanalyse und die 3) typenbildende Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018). Das Kategorienschema anhand dessen kodiert wird, darf sowohl induktiv als auch deduktiv durch Vorwissen aus Theorie abgeleitet werden (Kuckartz, 2018). Die Bildung der Kategorien ist für die weiterführende Analyse des Materials essentiell. Anhand des Kategoriensystems können Rückschlüsse über das Material gezogen werden (Mayring, 2012). Anfangs wird der Text aufgrund der zehn bis zwanzig Hauptkategorien kodiert, anschließend werden diese Kategorien mit Hilfe des Materials weiterentwickelt und ausdifferenziert. Danach wird nochmals mit dem ausdifferenzierten Kategorienschema kodiert. Bei der kategorienbasierten Auswertung der Daten entsteht eine Struktur für den Forschungsbericht (Kuckartz, 2018). Die qualitative Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz funktioniert anhand sieben Etappen:

- (1) Initiierende Textarbeit: in dieser Phase wird der zu analysierende Text das in dieser MA-Thesis die Interview-Transkripte, genauestens gelesen und besonders wichtige Textstellen markiert. Bemerkungen und Besonderheiten zum Text können auch notiert werden, ebenso wie mögliche Auswertungsideen. Anschließend wird eine kurze Fallzusammenfassung angefertigt (Kuckartz, 2018).
- (2) Die Entwicklung von thematischen Hauptkategorien: Hauptkategorien werden oftmals anhand der Forschungsfragen abgeleitet und fungieren bei der Analyse der Daten leitend. Durch intensive Arbeit am Text können weitere Themen (-kategorien) herausgearbeitet und identifiziert werden. In

dieser Phase soll alles Relevante erfasst werden. Es empfiehlt sich, identifizierte Hauptkategorien anhand des Textes, durcharbeiten, so können die Unterschiede zwischen den Kategorien testen. Als Faustregel gilt, dass 25% des Auswertungsmaterials ausreichend sind, für diesen Test (Kuckartz, 2018).

(3) Codierung des gesamten Materials mit den Hauptkategorien: Die Interviewtexte werden in diesem Schritt sequenziell kodiert, Zeile für Zeile und jeder Textabschnitt soll einer Kategorie zugeordnet werden. Textstellen dürfen auch mehreren Haupt- bzw. Subkategorien angehören. Es empfiehlt sich Sinnabschnitte zu kodieren. Die markierten Passagen der Texte sollen auch außerhalb des Kontexts verständlich sein (Kuckartz, 2018).

(4) Zusammenstellung der Textstellen der gleichen Hauptkategorie
Bei diesem Schritt werden alle Textstellen gesammelt, die der gleichen Hauptkategorie angehören. Dieser Schritt dient vor allem als Vorarbeit für Schritt 5 (siehe unten) (Kuckartz, 2018).

(5) Induktive Bestimmung von Subkategorien am Material: Im Anschluss an den Kodierungsprozess werden die Hauptkategorien weiter ausdifferenziert. Thematisch werden die Hauptkategorien ausgewählt, um weiter die Subkategorien zu bilden. Alle kodierten Stellen werden zunächst in einer Tabelle/Liste erfasst, geordnet und systematisiert. Nach der Identifizierung und einer Zusammenfassung sollen Definitionen für die Subkategorien formuliert und Beispielen zugeordnet werden (Kuckartz, 2018).

(6) Kodierung des gesamten Materials mithilfe des ausdifferenzierten Kategoriensystems: stellt den umfangreichsten Phasenabschnitt der Analyse dar, den zweiten Kodierungsprozess. Die ausdifferenzierten Kategorien sollen den Textstellen zugeordnet werden, welche davor den Hauptkategorien zugeordnet waren. Das gesamte Material muss nochmals herangezogen werden. Eventuell sind Präzisierungen und Erweiterungen nötig, falls Subkategorien anhand von zu wenig umfangreichen Material

gebildet wurden. Je nach Umfang des Forschungsmaterials macht es Sinn, mehr oder weniger viele Subkategorien zu bilden (Kuckartz, 2018).

(7) Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung: In diesem Schritt erfolgt die Auswertung und Präsentation der Ergebnisse anhand der Haupt- und Subkategorien. Folgende sieben Formen der Auswertung können unterschieden werden:

- Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien
- Analyse der Zusammenhänge innerhalb einer Hauptkategorie
- Analyse der Zusammenhänge zwischen Kategorien
- Kreuztabellen – qualitativ und quantifizierend
- Graphische Darstellungen
- Vertiefende Einzelfallinterpretation
- Fallübersichten

(Kuckartz, 2018).

Im Rahmen dieser Masterthesis wurden die ersten drei Formen der Analyse verwendet und auch Fallübersichten erstellt. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgte pro Hauptkategorie und auch die darin enthaltenen Subkategorien einzeln vorgestellt und erklärt. Die Erörterung von Zusammenhängen, innerhalb der Hauptkategorien, soll ebenso vorgenommen werden (Kuckartz, 2018).

Anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) erfolgt die Bildung der Hauptkategorien. Bei der Ergebnisdarstellung wird ein Mix von Aussagen der Teilnehmer*innen (Zitaten) und generelle Aussagen aufgrund der Codes genutzt (Kuckartz, 2018).

4.7. Pretest

Die Pretests für diese Masterarbeit wurden mit zwei Personen durchgeführt. Auch bei diesen Personen handelte es sich um Personen mit Kund*innenkontakt in ihrem Berufsalltag.

Vor dem Interview stellte sich die Interviewführerin (Sarah Grünert) vor und erzählte etwas von ihrer Person und ihrem Forschungsvorhaben. Auch die Interviewsituation und die Rechte, welche befragten Personen zustehen, wurden ausführlich erklärt. Anschließend wurde ebenfalls ein mündliches Einverständnis zur Aufzeichnung und Verwendung der Aufzeichnung und des Interviews zu Forschungszwecken innerhalb der Masterthesis eingeholt. Ebenfalls wurde den Proband*innen mitgeteilt, dass sie dieses Einverständnis jederzeit widerrufen dürfen. Den teilnehmenden Personen wurde absolute Anonymität zugesichert. Die Interviews dürfen nicht an Dritte weitergegeben werden und bei der Transkription werden personen- und ortsbezogene Daten anonymisiert, sodass kein Rückschluss auf die interviewgebende Person möglich ist.

Das Ziel der Pretests war es, herauszufinden, ob die Fragenblöcke mitsamt den Inhalten gut verständlich, gut zu beantworten und im Hinblick auf die Forschung sinnvoll konzipiert sind. Es wurden mehrmals Adaptierungen an dem Leitfaden und den Fragen vorgenommen. Einige Fragen wurden wegen weniger Relevanz gestrichen, einige zur besseren Verständlichkeit umformuliert und die Reihenfolge der Fragenblöcke wurde dem Forschungsinteresse nach geändert. Einige Fragen, welche ähnliche Bedeutungen hatte wurden aber auch im Leitfaden beibehalten und nur bei Bedarf (Frage wurde bereits umfassend beantwortet) im Einzelfall nicht benutzt. Dies wurde sodann im Transkript festgehalten. Das Beibehalten der sinngemäß ähnlichen Fragen diente dazu tiefergreifende Informationen zu befragten Sachverhalten zu erlangen, da es oftmals bei Proband*innen, aus eigener Erfahrung, der Fall sein kann, dass nicht sofort jegliche Information preisgegeben wird. Die Fragen wurden relativ offen gestellt, sodass die befragten Personen frei darauf antworten konnten. So wurden Themen zwar durch die Fragen zielgerichtet angesprochen, jedoch konnten die Antworten in ihren Details eine gewisse Variation aufweisen.

5. Ergebnisdarstellung und Interpretation

Das folgende Kapitel beschreibt als Kernelement dieser empirisch geführten Studie die Ergebnisse. Die Ergebnisse der Auswertung der geführten qualitativen Interviews werden beschrieben und anschließend mit den Erkenntnissen der recherchierten Theorie und dem Forschungsstand zusammengeführt.

Die Ergebnisse werden entlang der vorab festgelegten forschungsleitenden Fragen aufgeschlüsselt und beschrieben.

Die Ergebnisse, welche im Zuge dessen beschrieben werden, wurden aus einem Sample von elf Personen gewonnen, welche in Wien selbstständig und unselbstständig erwerbstätig sind. Sechs Personen waren Frauen und fünf Personen waren Männer. Die Befragten wurden in vier Alterskategorien eingeteilt: K4.1. 18-30 Jahre (drei Personen), K4.2. 31-45 Jahre (zwei Personen), K4.3. 46-55 Jahre (sechs Personen) und K4.4. >55 Jahre (keine Person). Von den befragten Personen waren 6 Personen Frauen und 5 Personen Männer, es ist also ein recht ausgeglichenes Sample diesbezüglich gelungen. Auch die Altersstruktur spiegelt den österreichischen Arbeitsmarkt wider, da der Großteil der derzeit Erwerbstätigen dieser Altersgruppe der „Baby-Boomer“ (46-55 Jahre) zugehören.

Es konnten nähere Einblicke in das Kund*innenbeziehungsmanagement gewonnen werden, welche durch „neuartige“ Arbeitsweisen und -formen, durch die Covid-19 Pandemie und dessen schlagartiger Umschwung zu Home-Office, entstanden sind.

Im folgenden Ergebnisteil werden die Ergebnisse der qualitativen themenzentrierten und fokussierten Interviews vorgestellt.

Nachfolgende *Tabelle Nr. 1* ermöglicht einen Einblick in die soziodemografischen Daten der befragten Personen. Dies dient einerseits dem allgemeinen Überblick und kann andererseits bei der Beschreibung der Ergebnisse vorteilhaft sein, da Aussagen anonymisiert zugeordnet werden können.

Interview-Nummer	Alter	Geschlecht	Branche/Position	Anzahl Kund*innen
1	34	m	Medien/Account Betreuer	3
2	56	m	Maschinenbau/ Director Retail	300-350
3	54	w	Personalberatung Consulting/ Geschäftsführung	6 Bestand & 20 Potenzielle
4	55	m	Beamter	undefiniert
5	26	w	Personalberatung/ Assistant	undefiniert
6	53	w	Banken/ Kreditsachbearbeitung	undefiniert
7	54	m	Touristik/Bereichsleiter CRM	undefiniert
8	51	m	Pharma/ Vertrieb	450
9	28	w	Medien/Account Manager	15
10	26	w	Bildung/Nachhilfelehrerin	7
11	31	w	Automobil/ Assistenz	5
Interview-Nummer				Wieviel % Home-Office während Krise
1			nein	90%
2			nein	25%
3			nein	99%
4			ja	30%
5			ja	100%
6			ja	98%
7			nein	100%
8			nein	30%
9			ja	100%
10			ja	100%
11			ia	90%

Tabelle 1: Auflistung der Interviews

Die befragten Personen haben oftmals schon vor dem Lockdown und der generellen Lage durch die Covid-19 Pandemie die Möglichkeit genutzt, vom Home-Office aus zu arbeiten. Insgesamt sechs Personen haben dadurch schon Arbeitserfahrungen im Home-Office sammeln können, fünf Personen waren Home-Office-„Neulinge“, welche durch den landesweiten, globalen Aufruf zum Home-Office zum ersten Mal in diesem Setting arbeiten mussten.

Wie anhand obiger Tabelle zu entnehmen ist, sind befragte Proband*innen relativ viel, nämlich insgesamt acht Personen im Home-Office tätig gewesen und eher weniger oft, es haben insgesamt drei Personen von zuhause gearbeitet.

5.1. Kategorienbildung nach Kuckartz

Die Haupt- und Subkategorien wurden anhand der Theorie (a priori) und anhand des Materials an sich (induktiv) gebildet. Es wurde durchwegs offen kodiert. Insgesamt gibt es 19 Hauptkategorien und 137 Subcodes.

Die soziodemografischen Merkmale der befragten Personen wurden genauso wie die forschungsthemenzentrierten Codes mit Codes versehen.

Folgend werden die Codes aufgelistet, welche nicht näher beschrieben werden sollen, da diese selbsterklärend fungieren:

K1. Hauptarbeitsort während der Covid-19 Pandemie

K2. Home-Office Möglichkeit vor Covid-19 Pandemie

K3. Geschlecht

K4. Alter

K5. Branche

K6. Position

K7. Unternehmensgröße

K8. Anzahl der zu betreuenden Kund*innen

K18. Verbesserungsvorschläge für CRM im Home-Office

K19. Kund*innenfeedback zu CRM währen Covid-19 Pandemie

K20. Unterstützung vom Unternehmen

Folgend werden die Codes aufgelistet, welche näher beschreiben werden sollen, um einen tieferen Einblick in das Auswertungsverfahren zu gewährleisten:

K9. Strukturierung des Arbeitsalltags

Bei Kategorie K9 werden Textpassagen kodiert, welche die Strukturierung des Arbeitsalltags im Home-Office der Kund*innenbetreuer*innen beschreiben. Hierbei ergaben sich die Unterkategorien K9.1. Kein Unterschied zu Büro, K9.2. Unterschied zu Büro, K9.3. Aktivere Planung des Arbeitsalltags im Home-Office und K9.4. Keine zusätzliche Strukturierung im Home-Office.

K10. Kommunikations-Häufigkeit mit Kund*innen während Home-Office

Diese Kategorie beinhaltet Aussagen welche die Kommunikationshäufigkeit der Kund*innenberater*innen zu ihren Kund*innen angeben.

K11. Kommunikationsthemen im Home-Office

Hier wurden Aussagen kodiert, welche die Themen der Kommunikation beschreiben. Es wurden verschiedene Unter-Kategorien gebildet, da variierende Themen von den interviewten Personen angesprochen wurden.

K12. Kommunikationsanlässe

Die Kategorie K12. Kommunikationsanlässe gibt Aufschluss darüber, zu welchen Anlässen der Kund*innenkontakt von Kund*innenbetreuer*innen und Kund*innen gepflegt wurde. Auch hier gibt es Unter-Kategorien, welche die Anlassfälle näher beschreiben.

K13. Risiken & Chancen des CRM im Home-Office

Diese Kategorie mitsamt der Unterkategorien wurden dazu genutzt, Textpassagen zu markieren, welche Aufschluss über die subjektiven Empfindungen der Befragten bezüglich etwaiger Risiken und Chancen der neuen Kommunikationswege vom Home-Office geben. Hierbei wurden exogene und endogene Risiken und Chancen identifiziert. Auch die Möglichkeit keiner Herausforderung durch Risiken und/ oder Chancen wurde durch eine Unter-Kategorie berücksichtigt.

K14. Kund*innenveranstaltungen während Covid-19 Pandemie

Diese Kategorie kodiert Textstellen, welche den Umgang mit Kund*innenveranstaltungen, während der Covid-19 Pandemie, beschreiben. Hierbei wurden die Unter-Kategorien an die gängigen und möglichen Optionen (Absage des Events, Events fanden digital statt und Events fanden normal statt) angepasst die für die Unternehmen und Kund*innenbetreuer*innen von den Regierungsbeschlüssen möglich sind.

K15. Beschreibung der Kund*innenbeziehung

Hier werden Aussagen der interviewten Personen markiert, bei welchen sie ihre Kund*innenbeziehungen vom Home-Office während der Pandemie beschreiben. Bei den Unterkategorien dieser Kategorie werden sowohl verschiedener Umgang mit Kund*innen genannt, als auch werden Komponenten wie Dankbarkeit, Verständnis, Beziehungsdynamik und Kund*innenvertrauensbeziehung genannt.

K16. Erfolgsversprechende Kommunikationselemente

Innerhalb dieser Kategorie wurden Einschätzungen der befragten Personen kodiert, welche Zukunftsannahmen hinsichtlich der zukünftigen Customer-Relationship-Management Kommunikation die Kund*innenbetreuer*innen als potenziell erfolgreich empfinden.

K17. Verfassung der Kund*innenbetreuenden

Umfasst die Stellen welche die subjektiv empfundene Lage der kund*innenbetreuenden Personen beschrieben. Hierbei wird das Empfinden einer Verbesserung, einer Verschlechterung und des Gleichbleibens der Situation von den Unterkategorien erfasst.

5.2. Ergebnisse

Bei diesem Teil der Arbeit sollen unmittelbar die Ergebnisse der MAXQDA © - Analyse, der empirisch erhobenen qualitativen themenzentrierten und fokussierten

Interviews, vorgestellt werden, welche mithilfe eines Leitfadens erhoben wurden. Die Ergebnisse werden mithilfe des konstruierten Kodierschemas präsentiert und genauer erläutert. Aufgrund von einzelnen spezifischen Aussagen der Interviewpartner*innen sollen die gewonnen Erkenntnisse noch näher verdeutlicht werden und diesen eine zusätzliche Aussagekraft verleihen. Die Beantwortung der Forschungsfragen kommt, mithilfe von mehreren Codes und deren Subcodes, zustande und wird anschließend (Kapitel 8) mit bereits vorhandenen Theorien zusammengeführt.

5.2.1. Inwiefern gibt es Änderungen in der Customer Relations Kommunikation durch die Covid-19 Pandemie und das Home-Office?

In der Stichprobe, bestehend aus elf Personen, die interviewt wurden, sind einige Unterschiede zur Kund*innenbeziehungs-Gestaltung sichtbar geworden. Diese betreffen unter anderem die generelle Strukturierung und Organisation des Arbeitsalltags, betreffend CRM vom Home-Office sowie andere Faktoren. Ebenjene andere Faktoren sind die Kommunikationshäufigkeit zu Kund*innen und deren Kommunikationsthemen und -gestaltung, als auch die Organisation und die Durchführung von Kund*innenveranstaltungen während der Covid-19 Pandemie 2020.

Die Strukturierung vom Arbeitsalltag im Home-Office

Während zwei der befragten Personen angaben, eine aktivere Planung und Organisation ihres Arbeitsalltages im Home-Office durchgeführt zu haben, haben genauso zwei Personen erwähnt, dass bei ihnen keine zusätzliche Organisation erforderlich war. Die Gründe hierfür sind durchaus verschieden und Einzelfall bezogen. Zum einen könnte dies an der selbstständigen Organisation der jeweiligen Personen und deren Arbeitsmotivation liegen, allerdings auch auf exogene Faktoren anspielen (hierunter fallen Konjunktur bezogene Mehrarbeit und

eine Erhöhung des Arbeitspensums, welche eine erweiterte Organisation des Arbeitstags unumgänglich machen). Ebenfalls zwei Personen gaben an, keine zusätzliche Strukturierung im Home-Office anzuwenden. Neun von elf Proband*innen, also eine deutliche Mehrheit der befragten Personen, sehen jedoch allgemein betrachtet, keinen wesentlichen Unterschied von der CRM im Home-Office zu früheren Arbeit am Unternehmensstandort.

Interview Nr.1.: *„Mein Arbeitstag ist weiterhin strukturiert und daheim nehme ich mich etwas mehr an der Nase, mich nicht zu verplaudern in etwaigen Pausen.“* .

Hier geht hervor, dass es am persönlichen Ermessen liegt, vom Home-Office aus den Arbeitsalltag mehr zu organisieren, als zuvor im Büro dies der Fall war.

Genau so gibt es Personen, welche aufgrund eines erhöhten Arbeitsdrucks und einer Erhöhung des Kund*innenanliegenaufkommens auf weitere Organisation und mehr Strukturierung im Home-Office zurückgreifen müssen. Folgend als Beispiel Interview Nr.7: *„Puh wir haben regelmäßig Dings, Videokonferenzen mit Geschäftsführung und Bereichsleiter im kleinen Kreis und dann gibt's größere und dann die Kommunikation zu Mitarbeitern zu Themen. Direkte Themen die früher besprochen worden sind, sind nun auch virtuell. Also die Kommunikation zu diversen Themen und Richtlinien, das war jetzt viel mit Reisewarnungen und Absagen und das ist halt kommuniziert geworden auch mit Konferenzen.“* .

Generell wird es der Fall sein, dass es in Berufssparten, welche durch die Lockdowns und deren Folgen, inklusive Folgen der Covid-19 Pandemie, mit erhöhtem Aufkommen von Kund*innenanliegen oder Aufgaben zur Information und Bearbeitung dieser belastet sind. Es kommt zur Wichtigkeit von mehr Strukturierung und Organisation im Home-Office Alltag kam, um diesem Workload nachkommen zu können. Ebenfalls nutzen Personen, welche eventuell „leichter abzulenken“ sind, ein Mehrmaß an Organisation und Strukturierung im Home-Office.

Einen generellen Unterschied zu der Strukturierung des Arbeitsalltags vom Home-Office, im Vergleich zu früher vom Büro aus, sehen 90% der Proband*innen nicht vorliegen. Der Arbeitsalltag wird oft *„cirka so wie ich es auch im normalen Arbeitsalltag gemacht habe“* (Interview Nr. 1) strukturiert und als *„Grundsätzlich war es nicht anders als im Büro“* (Interview Nr. 2) wahrgenommen. Zusammengefasst kann es auch so werden wie es Proband*innen treffend beschrieb, der Arbeitsalltag vom Home-Office aus, inklusiv der Betreuung von

Kund*innen ist „So, als würde ich im Büro sitzen (..) nur eben zuhause“ (Interview Nr. 3). Es kann also davon ausgegangen werden, dass eine „normale Strukturierung und Organisation“ bezüglich der Kund*innenagenden und -anliegen vom Home-Office genauso vorliegen, als wenn den Customer Relations vom Büro aus nachgegangen werden müsste (vgl. *Abbildung Nr. 2*, siehe unten).

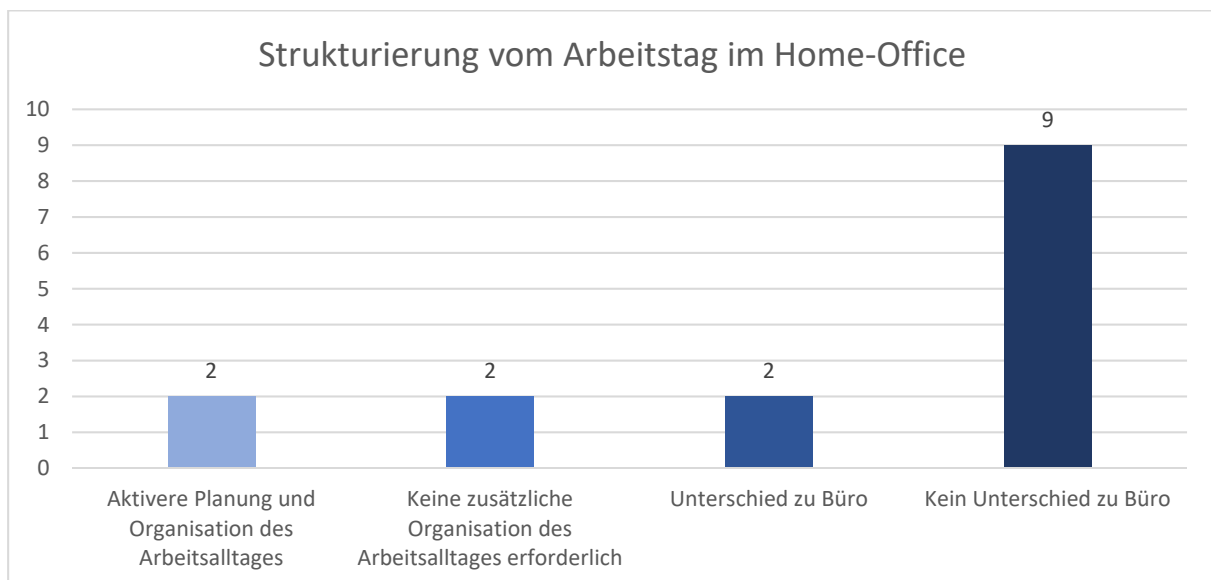


Abbildung 2: eigene Abb. Strukturierung vom Arbeitstag im Home-Office während Covid-19 Pandemie

*Die Häufigkeit der Kund*innenkommunikation*

Es kann von einer generellen Veränderung der Kund*innenkontakthäufigkeit gesprochen werden. Diese variierte stark zu der Häufigkeit vor der Covid-19 Pandemie. Es gibt Berufssparten, welche mit einer erhöhten Frequenz von Kund*innenanliegen konfrontiert waren und dadurch mehr Kontakt entstand. Andererseits wurde auch ein generelles „mehr“ an Kontakt festgestellt, am Anfang der Pandemie (Frühling 2020, speziell im März und April), da die neuartige Situation anscheinend Klärungsbedarf und ein erhöhtes Aufkommen von Kund*innenanliegen mit sich brachte.

Dadurch, dass zeitweise eine höhere Häufigkeit des Kund*innenkontakts wahrgenommen wurde (unter anderem, wie oben besprochen anfänglich der

Pandemie Frühling 2020) und später ein Abfall der Kontaktintensität vermerkt wurde, beziehungsweise ein gewisses „Einpendeln“ der Häufigkeit des Kund*innenkontakts, können hier keine klaren Aussagen getroffen werden. Es kann jedoch gesagt werden, dass durch verschiedene Proband*innen zweitweise eine erhöhte Kund*innenkontakthäufigkeit (von zwei befragten Personen) wahrgenommen wurde, genauso wie von drei der interviewten Proband*innen eine geringere Kontakthäufigkeit zu Kund*innen wahrgenommen wurde. Dies ist möglicherweise so zustande gekommen, weil in bestimmten Berufssparten (Pharma-Industrie, Tourismus, Banken und Kreditinstitute, Werbung) ein erhöhter Bedarf an Kund*innenbetreuung erforderlich war. Dies traf zum Beispiel in der Pharmaindustrie zu, da ein erhöhter Bedarf an Desinfektionsmittel und anderen Pharmaprodukten zur Bekämpfung der Pandemie, bestand (vgl. Interview Nr. 8), aber auch weil bei Bank- und Kreditinstituten durch wirtschaftliche Folgen der Pandemie, da Stundungen durchgeführt werden mussten (vgl. Interview Nr. 6), oder auch, in der Tourismus-Branche ergab sich viel Informationsbedarf durch Reisebedingungen und -warnungen und den damit verbundenen Folgen für die Kund*innen (vgl. Interview Nr. 7).

Fünf der befragten Proband*innen gaben allerdings auch an, dass es generell gleich viel Kund*innenkontakt wie vor der Pandemie gäbe, unter Anderem da die anfängliche Erhöhung des Kund*innenanliegenaufkommens wieder nachließ. Nur bei einer interviewten Person fand generell nur eine Senkung des Kund*innenkontakts, während der Covid-19 Pandemie vom Home-Office, statt (vgl. Interview Nr. 11). Hier kam es vor allem durch Lieferengpässen aus China zu einem geringeren Kund*innenkontakt *„Ja war so cirka die Hälfte vom Büro aus, hing halt auch von vielen Faktoren ab. Vom Chef und so. Wir hatten während Corona viele Schwierigkeiten Produkte zu bestellen, weil viele Produkte aus China kamen und vieles nicht geliefert werden konnten....da hat es halt viel nicht über den Zoll geschafft. Also man konnte es nicht beeinflussen, wenn etwas 3 Wochen länger gedauert hat.“*

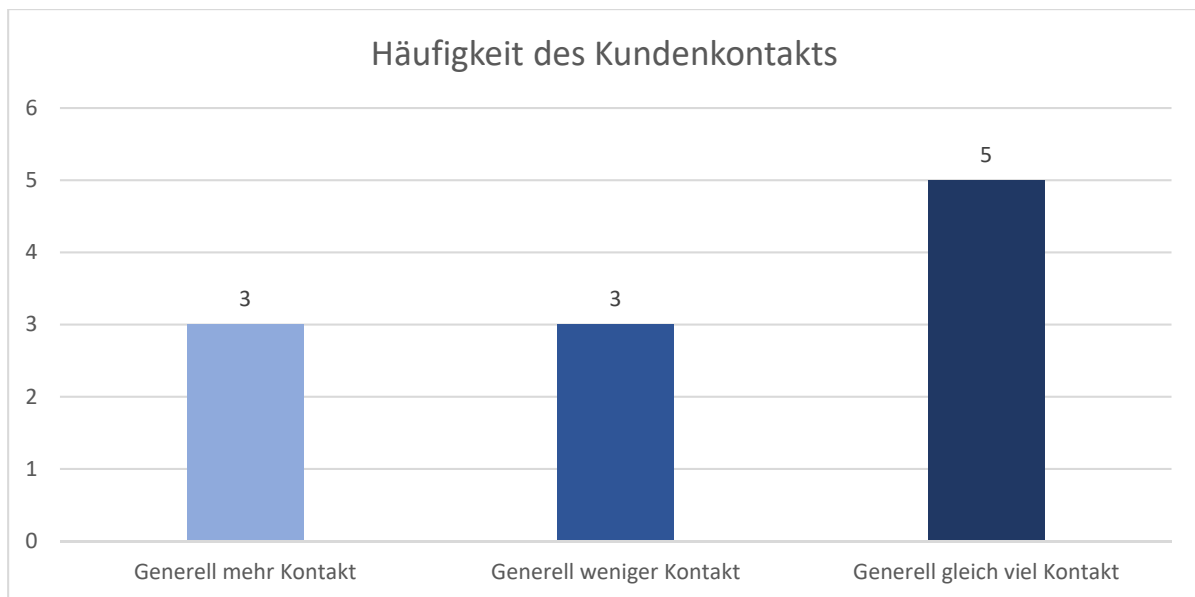


Abbildung 3: eigene Abb. Häufigkeit des Kund*innenkontakts im Home-Office während Covid-19 Pandemie

Im Interview Nr. 1 wurde es so beschrieben, dass „am Anfang waren meine Kund*innen schon eher aufgebracht und alle hatten es eilig und waren nervös“, genauso dass „Absprachen und wegen Rückfragen (..)Telefonate öfter aber eben nur kurz“ (ebd.) sind. Auch im Interview Nr. 2 wurde eine erhöhte Häufigkeit von Kund*innenkontakt erkannt, hier wurde auch explizit erwähnt, dass die Häufigkeit von Telefonaten zunahm: „es waren auf jeden Fall mehr Telefonate, weil man nun jede Kleinigkeit oftmals noch persönlich absprechen musste und das nicht mehr mit bloßem Vorbeigehen quasi erledigt“, ebenso wurde die gestiegene Häufigkeit von Telefonaten in den Interviews Nr. 3, 5, 7, 9 und 10 erkannt. Generell haben sieben von elf der interviewten Personen eine Erhöhung der Anzahl von Telefonaten erkannt. Dies kann der Fall sein, wenn eine generelle Erhöhung der Kontakthäufigkeit stattfindet oder aber wie oben erwähnt, öfter aber kürzer wegen Kleinigkeiten Kontakt aufgenommen wird, welche sonst womöglich persönlich besprochen hätte. Auch die Kontakthäufigkeit per E-Mail scheint bei vier der Proband*innen gestiegen zu sein. Auch hier könnten ebenfalls bereits genannte Gründe dafür verantwortlich sein. Ebenso kann das erkannte mehr an Video-Meetings darauf zurückzuführen sein, aber auch, weil Video-Meetings den persönlichen Meetings noch am Nächsten kommen. Im Interview Nr. 3 heißt es dazu: „Naja, also das mit den Videogesprächen gab es vom Home-Office jetzt doch

wesentlich öfter als davor im Büro. Da waren es damals ja eigentlich nur Ausnahmefälle und jetzt ist es mehr oder weniger die Regel geworden.“ (Anmerkung zum Kontext: Interviewperson Nr. 3 ist im HR Consulting tätig und führt nun Bewerbungsgespräche und Kund*innengespräche nicht mehr persönlich, sondern mittels Videochats). Des Weiteren auffallend ist es, als würden Video-Meetings, oder auch Video-Konferenzen genannt, den persönlichen Kontakt oftmals ersetzen, während dem Home-Office. Auch laut Interviewperson Nr.2 „wurde eigentlich viel mit Videokonferenzen geregelt aber auch oft einfach per Mail“.

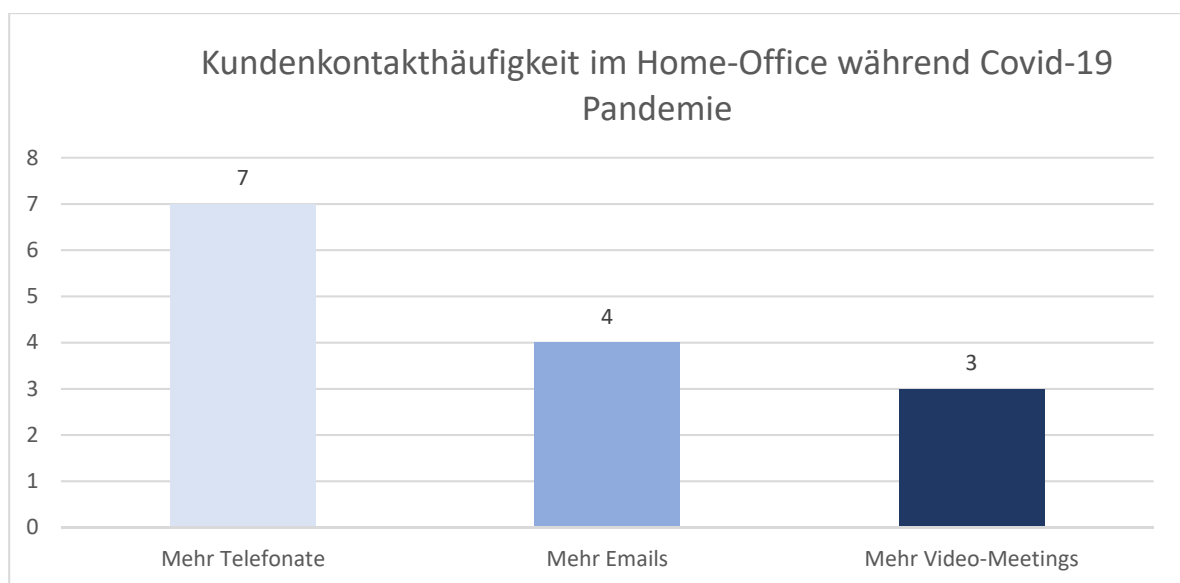
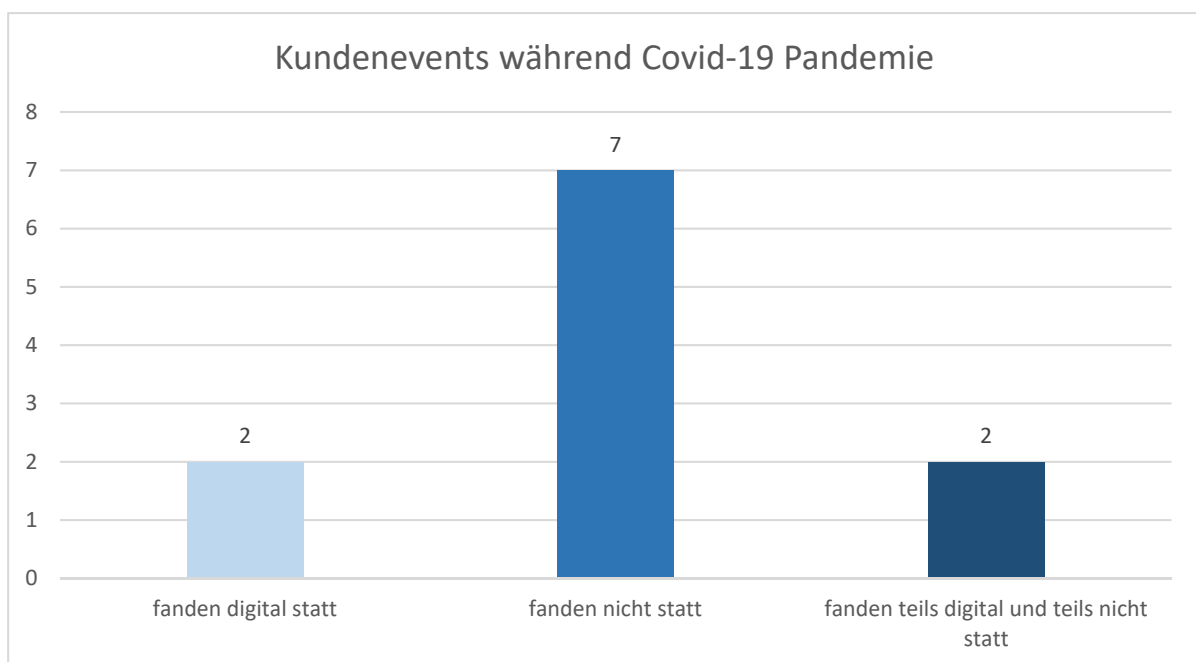


Abbildung 4: eigene Abb. Kund*innenkontakthäufigkeit im Home-Office während Covid-19 Pandemie

*Kund*innenveranstaltungen fanden digital, anders oder nicht statt*

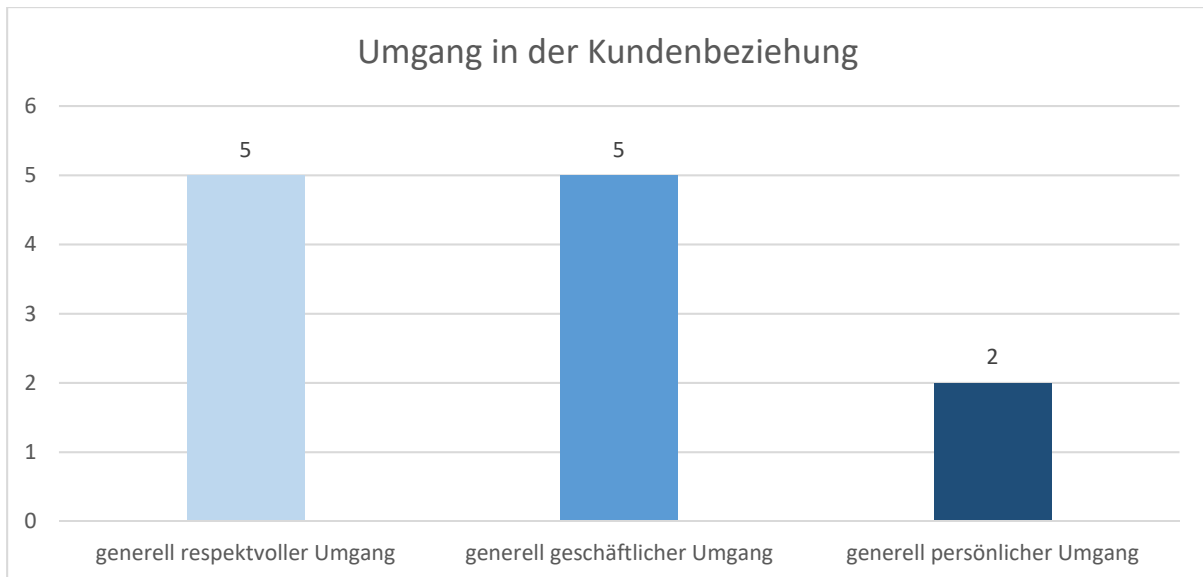
Nicht nur der persönliche, alltägliche Kund*innenkontakt wurde durch die Covid-19 Pandemie und das Home-Office eingeschränkt, auch außertourliche Kund*innenveranstaltungen mussten, der Pandemie entsprechend, angepasst werden. So kam es bei befragten Proband*innen dazu, dass bei sieben von elf Proband*innen die geplanten Kund*innenveranstaltungen nicht stattfinden konnten. Nur bei zwei der befragten Proband*innen, fanden Kund*innenveranstaltungen geplant statt, allerdings digital. Genau so kam es auch zu einer Mix-Form, dass bei interviewten Personen zum Teil die Kund*innenevents digital stattfanden, aber auch teils abgesagt wurden. Dies war ebenfalls bei zwei von elf Proband*innen der Fall.



*Abbildung 5: eigene Abb. Kund*innenevents während Covid-19 Pandemie*

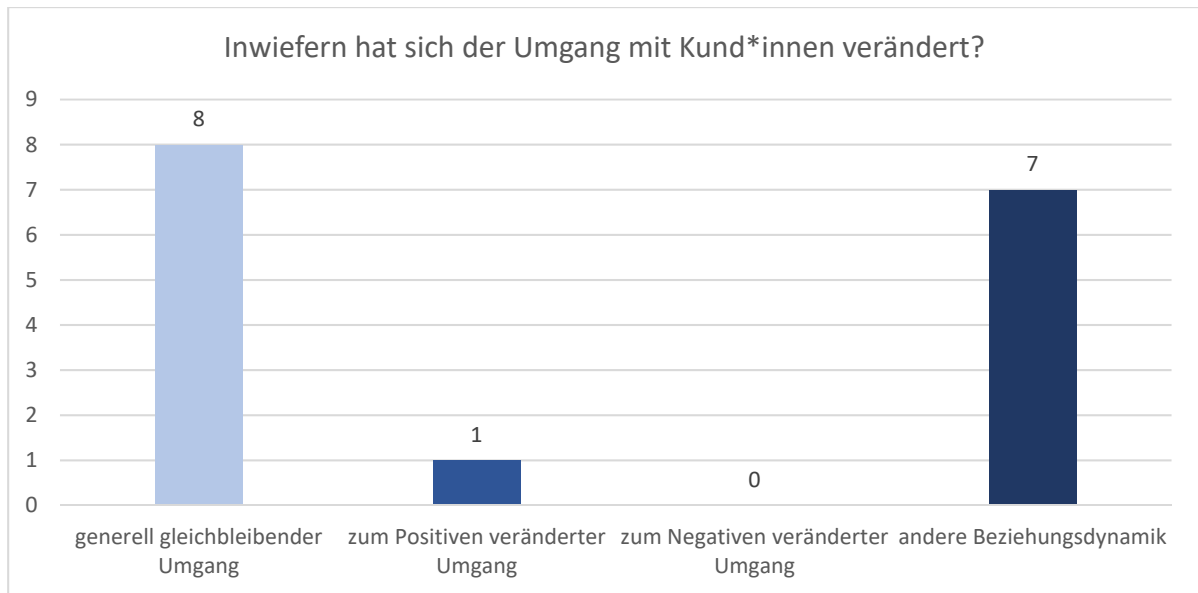
5.2.2. Wie werden Kund*innenbeziehungen, während der Covid-19 Krise welche aus dem Home-Office geführt werden, beschrieben?

Kund*innenbeziehungen wurden von den Proband*innen oftmals als „professionell“, oder „geschäftlich“ und „respektvoll“ beschrieben (siehe Grafik Abb. 6 untenstehend). Ein wertschätzender und respektvoller Umgang zu Kund*innen ist vielen Proband*innen im Allgemeinen wichtig und kann sozusagen als „Standard“ von Geschäftsbeziehungen gesehen werden. Dies hat sich den Aussagen der Proband*innen nach entsprechend auch vom Home-Office, während der Pandemie 2020, nicht geändert. Knapp die Hälfte der befragten Personen gab an einen „generell respektvollen Umgang“ (fünf interviewte Proband*innen) zu Kund*innen zu pflegen und ebenso viele gaben an, dass der Umgang in der Kund*innenbeziehung durchwegs geschäftlich sei. Im Vergleich dazu haben nur zwei der interviewten Personen gesagt, es gäbe einen recht persönlichen Kontakt zu Kund*innen. Der „persönliche Umgang“ mit Kund*innen wurde außer als „freundlich“ und „auf Augenhöhe“ nicht weiter beschrieben, die Absenz eines persönlichen Kontakts wurde, bei anderen Proband*innen, oftmals damit in Verbindung gebracht, dass es Geschäftskontakte seien und mehrmals erst nach „jahrelangem Kontakt zu Kund*innen“ mit diesen „persönlicher“ werden würde (vgl. Interview Nr. 9 & 11). Als andere Veränderungen bei der Kund*innenkommunikation und der -beziehung wurde auch genannt, dass es durch die neue Dynamik zu einer verbesserten Terminkultur komme.



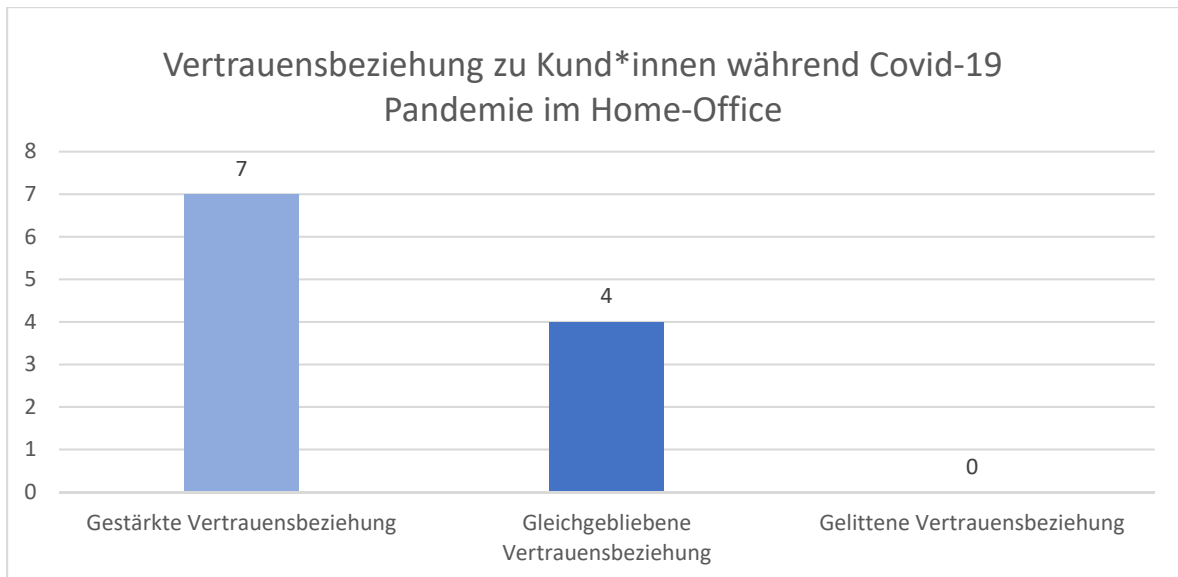
*Abbildung 6: eigene Abb. Umgang in der Kund*innenbeziehung während Covid-19 Pandemie vom Home-Office*

Generell kann gesagt werden, dass sich bei acht der Proband*innen, der Umgang mit Kund*innen im Home-Office, während der Covid-19 Pandemie, nicht verändert hat. Erwähnenswert: Bei keiner interviewten Person, kam es zu einer negativen Veränderung des Umgangs innerhalb der Kund*innenbeziehung. Jedoch wurde auch von einer Interviewperson angegeben, der Umgang in der Kund*innenbeziehung habe sich zum Positiven verändert. Hier wurden als Beispiele ein „persönlicherer“ Kontakt genannt, als auch eine gewisse Situationskomik, die untereinander unter anderem durch Lachen verbunden hat. Es wurde ebenso oftmals von einer veränderten „Kund*innenbeziehungs-Dynamik“ im und es gab oftmals eine individuell gefühlte „Andersartigkeit“ der Kund*innenbeziehung vom Home-Office. Dies umfasste sowohl eine gewisse Situationskomik, die Pandemie-Situation selbst, das Arbeiten vom Home-Office, eine erhöhte Sensibilität bei der Erledigung von Anliegen, als auch die fehlende persönliche Komponente wurde des Öfteren erwähnt.



*Abbildung 7: eigene Abb. Veränderung des Umgangs mit Kund*innen während Covid-19 Pandemie*

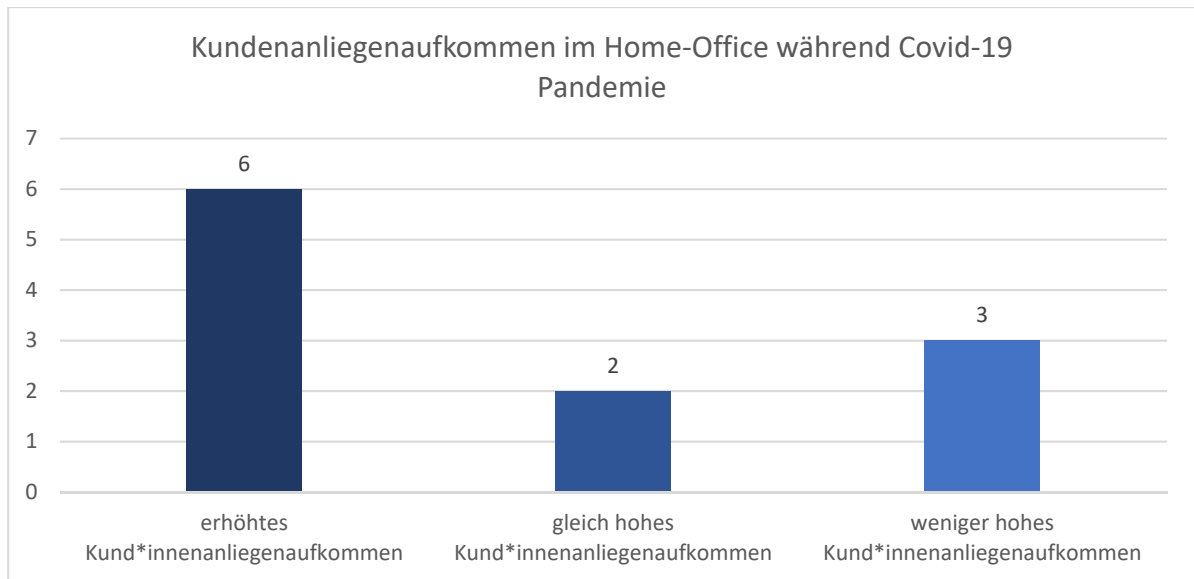
Wie in untenstehender *Abbildung Nr. 8* ersichtlich, haben einige Proband*innen sogar berichtet, eine gestärkte Vertrauensbeziehung durch Pandemie, Home-Office und das gesellschaftliche Setting beobachtet zu haben. Als ausschlaggebender Punkt einer „gestärkten Vertrauensbeziehung“, zwischen Kund*innen und Betreuenden, wurde hier in acht Fällen, grob umschrieben, dass es mehr Vertrauen geschaffen hat, dass auch in dieser Krise die Kund*innenbetreuer*innen und Unternehmen immer für Kund*innenanliegen zur Verfügung stehen und im Allgemeinen auf keine Kund*innen vergessen wurde. Im Zuge der Beschreibung der Kund*innenbeziehung und der möglichen Veränderungen durch das Home-Office und der Pandemie, wurde auch in drei Fällen erwähnt, dass eine erhöhte Dankbarkeit seitens der Kund*innen beobachtet wird, als auch, dass bei einer der befragten Personen, ein erhöhtes gegenseitiges Verständnis wahrgenommen wird.



*Abbildung 8: eigene Abb. Vertrauensbeziehung zu Kund*innen während Covid-19 Pandemie*

Die Höhe des Kund*innenanliegenaufkommens hat sich bei der Mehrheit der Befragten im Home-Office während der Covid-19 Pandemie verändert. Sechs von elf der interviewten Personen gaben an, dass es zu einem erhöhten Aufkommen von Kund*innenanliegen kam. Dies hat verschiedene Gründe, oftmals wurde wegen Kleinigkeiten öfter Kontakt aufgenommen, als es zuvor der Fall war, als es noch persönliche Gespräche gab, es schien, dass eine „allgemeine Nervosität“ Kund*innen auch eher dazu brachte, mit kleineren Anliegen, vermehrt Kontakt aufzunehmen, und des Weiteren kam es auch branchenspezifisch zu höheren Kund*innenanliegen. Dies war zum Beispiel der Fall bei interviewten Personen im Pharmabereich, durch erhöhte Nachfrage an Medizinprodukten, als auch in der Tourismusbranche, wo ein erhöhter Informationsbedarf, bezüglich Reisen und Reisewarnungen besteht.

Wie untenstehend in *Abbildung Nr. 9* ersichtlich gaben auch drei der befragten Proband*innen im Sample an, ein geringeres Kund*innenanliegenaufkommen zu bemerken. Dies hatte bei ebenjenen Fällen durchwegs mit einem Rückgang des allgemeinen Geschäftes zu tun, unter anderem aufgrund von Auftragsrückgängen und deren möglichen Folgen der Pandemie für die Wirtschaft.



*Abbildung 9: eigene Abb. Kund*innenanliegenaufkommen während Pandemie*

5.2.3. Wie wird die Kund*innenkommunikation zu Kund*innen, vom Home-Office aus, gestaltet?

Die im vorigen Kapitel (siehe Kapitel 7.1.2.) bereits erwähnte wahrgenommene Veränderungen bei der Kund*innenkommunikation und der Kund*innenbeziehung, der verbesserten Terminkultur und anderen Aspekten, soll in diesem Kapitel nun näher erläutert werden. Neben der Terminkultur lassen sich auch andere Veränderungen bei der Kund*innenkommunikation und deren Gestaltung finden. Beeinflusst wird die Kund*innenkommunikation und Gestaltung dieser oftmals auch durch die vorgegebenen Gesetze der Regierung, so war es für die meisten Befragten nicht möglich persönlich Termine mit Kund*innen zu vereinbaren und auch etwaige Kund*innenveranstaltungen fanden entweder digital oder nicht statt. Was Kommunikationsanlässe betrifft, blieben diese bei sieben der Befragten gleich zur Prä-Covid-19 Zeit. Begründet wurden diese Aussagen oftmals damit, dass der Job ja noch „der Gleiche“ sei, genauso wie die Kund*innen und deren Anliegen sich nicht verändert hätten. Teilweise andere Kommunikationsanlässe gaben nur eine der interviewten Personen an, hierbei ein wesentlicher Faktor der Kommunikation: die Covid-19 Situation.

Veränderungen bei den Kommunikationsthemen gab es bei zwei der elf Proband*innen, die dies explizit angaben. Unter anderem wurde über persönlichere Gesprächsthemen, die Pandemie und ihre Folgen gesprochen. Es fanden zum Teil wie bereits obig erwähnt persönlichere Gespräche statt, da sich alle in derselben Situation befanden, dadurch kamen nicht nur, wie gehabt geschäftliche Gespräche und geschäftsbezogene Themen zur Sprache. Auch die Pandemie und deren Folgen, wie zum Beispiel die Kurzarbeit oder wirtschaftliche Entwicklungen wurden besprochen.

Jedoch meinen zwei von elf der Befragten die „nicht-persönliche“ Kund*innenkommunikation würde sich vom Home-Office eher schwierig gestalten lassen. Das hat zu Grunde, dass es oftmals zu Unterbrechungen der Unterhaltung (zwei Personen) käme aus diversen Gründen. Oftmals lag dies zum einen an technischen Gebrechen, oder auch an dem generellen Home-Office Setting (Ablenkungen durch Haushalt, Kinderbetreuung, schlechtere Erreichbarkeit durch Kurzarbeit oder Schichtdiensten oder anderem). Ebenjene Unterbrechungen der Kommunikation wurden auch eher als Risiken und Herausforderungen der Kund*innenbetreuung im Home-Office angesehen. Mehr dazu in nachfolgendem Kapitel.

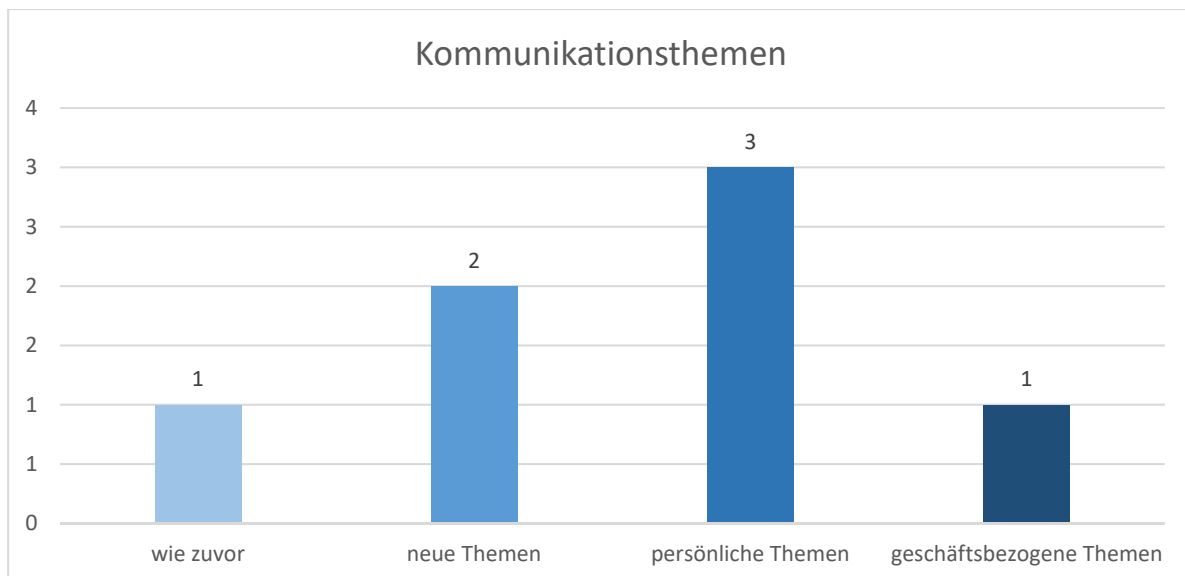


Abbildung 10: eigene Abb. Kommunikationsthemen im Home-Office

5.2.4. Welche Herausforderungen gibt/gab es hinsichtlich der Kommunikation aus dem Home-Office zu den Kund*innen zu meistern?

Die größten genannten Herausforderungen waren bei den befragten Personen der fehlende persönliche Kontakt, worunter auch weniger Diskurs fällt sowie auch gehäufte Missverständnisse durch den eingeschränkten Kontakt zu Kund*innen. Ebenfalls als Herausforderung und Risiko vom Kund*innenbeziehungsmanagement und -kommunikation vom Home-Office wurden technische Probleme genannt.

Fünf von elf der Befragten sahen keine besonderen Herausforderungen in der Kund*innenkommunikation und beim Nachgehen ihrer Customer Relationship-Tätigkeiten. Die restlichen Befragten sahen mehrere Herausforderungen als Risiko in der Kund*innenkommunikation vom Home-Office. So gaben drei von elf Interviewpersonen eine Herausforderung allein schon dadurch an, dass der „persönliche Kontakt fehle“ und vier Proband*innen erläutern durch „weniger Diskurs“ eine Herausforderung im Nachgehen der CRM-Agenden zu sehen. Ebenso sahen ebenjene Personen ein Risiko für „Missverständnisse durch eingeschränkte Kommunikation“, und zwei befragte Personen sahen ein Problem in der „schlechteren Erreichbarkeit von Ansprechpersonen“. Ebenso gibt es Herausforderungen, die mehr die Situation zuhause beschreiben. Dies wären laut einer Person „kein adäquates Arbeitsumfeld“, welches sich problematisch bei der Kund*innenbetreuung herausstellt als auch eine von vier der interviewten Personen wahrgenommene „verminderte Effizienz“ der Arbeitsleistung (Anmerkung: dies galt der Beschreibung von Ansprechpartner*innen und der eigenen Wahrnehmung von Befragten).

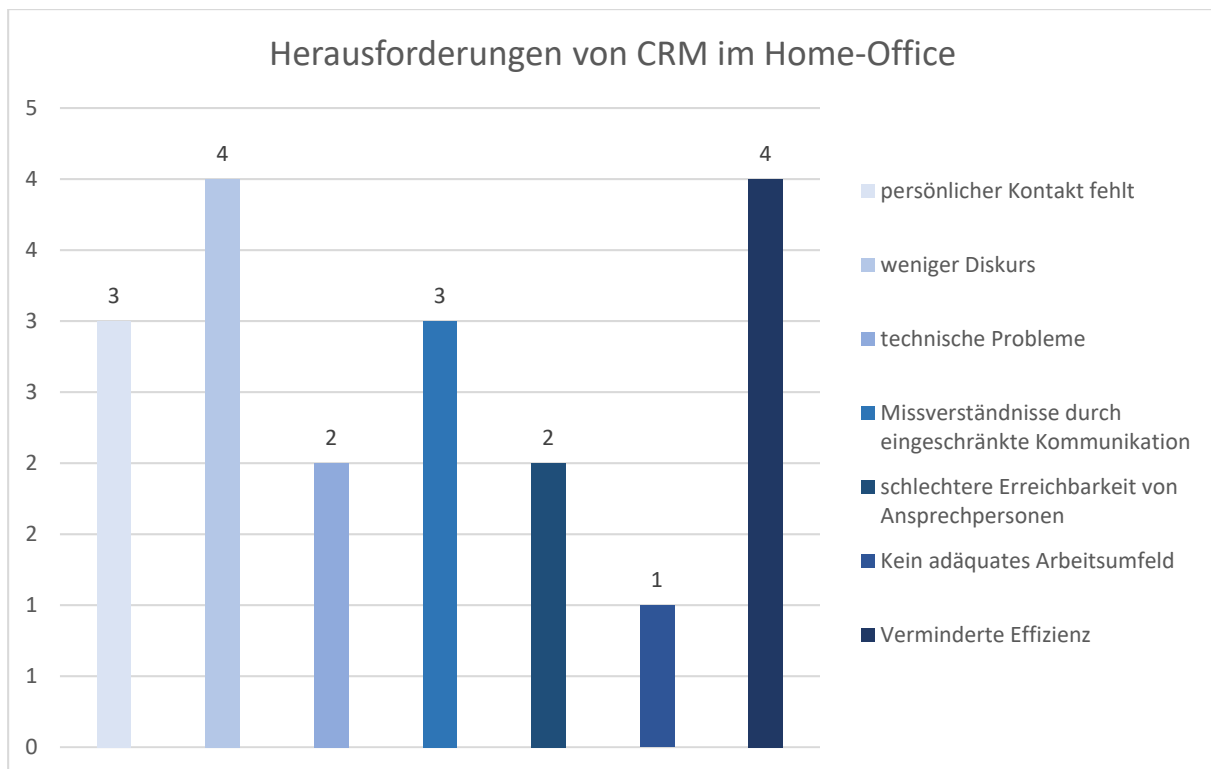


Abbildung 11: eigene Abb. Herausforderungen von CRM im Home-Office

Oftmals konnten befragte kund*innenbetreuende Personen von ihren Kund*innen Feedback erhalten, zu den aktuellen CRM-Prozessen. Hierbei ist eindeutig ein positiver Trend zu erkennen, denn acht der elf interviewten Personen bekamen ein positives Feedback, dass ebenjene Kund*innenkommunikation und -agenden auch vom Home-Office, während der Covid-19 Pandemie, gut funktionieren würde. Bei einer der befragten Kund*innenbetreuer*innen wurde als Grund zum schlechten Feedback genannt, dass es wieder wünschenswert ist persönlichen Kontakt zu pflegen. So meinen vier Kund*innenbetreuer*innen, dass sie nach der Pandemie und dessen Vorsichtsmaßnahmen zur Eindämmung von Covid-19, wieder vermehrt persönliche Treffen bevorzugen würden.

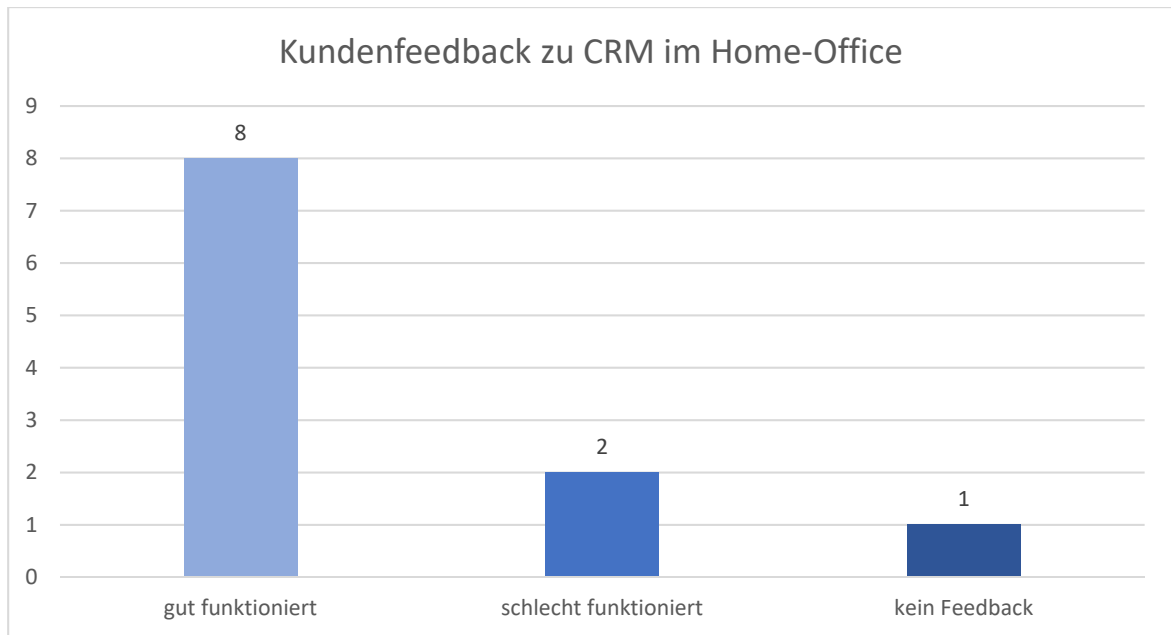


Abbildung 12: eigene Abb. Kund*innenfeedback zu CRM im Home-Office

5.2.5. Bei welchen neuen Kommunikationsmustern und -strukturen sehen befragte Personen ein Potenzial und Chancen für ihren zukünftigen „normalen“ Arbeitsalltag, im CRM, nach der Covid-19 Pandemie?

Ein Großteil der befragten Personen hat ein bis zwei Vorschläge, zur Verbesserung der Kund*innenkommunikation und des Kund*innenbeziehungsmanagements vom Home-Office. Ausschlaggebend für den Erfolg einer guten Kund*innenbeziehung, auch in Pandemie-(Krisen-) Zeiten, ist die Planung des Arbeitsalltags vom Home-Office und dies betrifft auch die Customer Relationship Agenden. Telefonate, virtuelle Meetings, Mails und der generelle Kund*innenkontakt bedürfen einer Struktur, um konsistent zu bleiben. Weiters von Wichtigkeit seien in Unterhaltungen auch vermehrt persönliche Themen, um Befindlichkeiten und „echtes Interesse an der anderen Person“ zu zeigen (dies diene der Authentizität des Vorhabens), generell vorgeschlagen wird, den Kund*innenkontakt nicht ausschließlich per E-Mail zu führen, sondern auch zu telefonieren und Kund*innen in virtuellen Meetings (zum Beispiel via Skype, Zoom,

MS Teams, etc.) zu „treffen“, um ein möglichst „normales“ Fortbestehen der Kund*innenbeziehung zu sichern. Des weiteren vorteilhaft ist es, heißt es durch befragte Kund*innenbetreuer*innen, dass etwaige Missverständnisse vorgebeugt werden können, durch eine gewisse Ruhe und Genauigkeit, welche auch an die Kund*innen vermittelt werden, ebensolche nicht entstehen lässt. Hierbei hilfreich sind eine gute Informationskette und der ständige Austausch mit Kolleg*innen und Vorgesetzten. Zwecks der Verbreitung von Neuigkeiten betreffend der CRM-Agenden, welche auch an Kund*innen weitergegeben werden sollen, gilt dies ebenfalls.

Wie in untenstehender *Abbildung Nr. 13* ersichtlich, gibt es unter den interviewten Personen verschiedene Vermutungen, wie das Customer-Relationship-Management in Zukunft (Anmerkung: nach der Covid-19 Pandemie) weiter verlaufen wird.

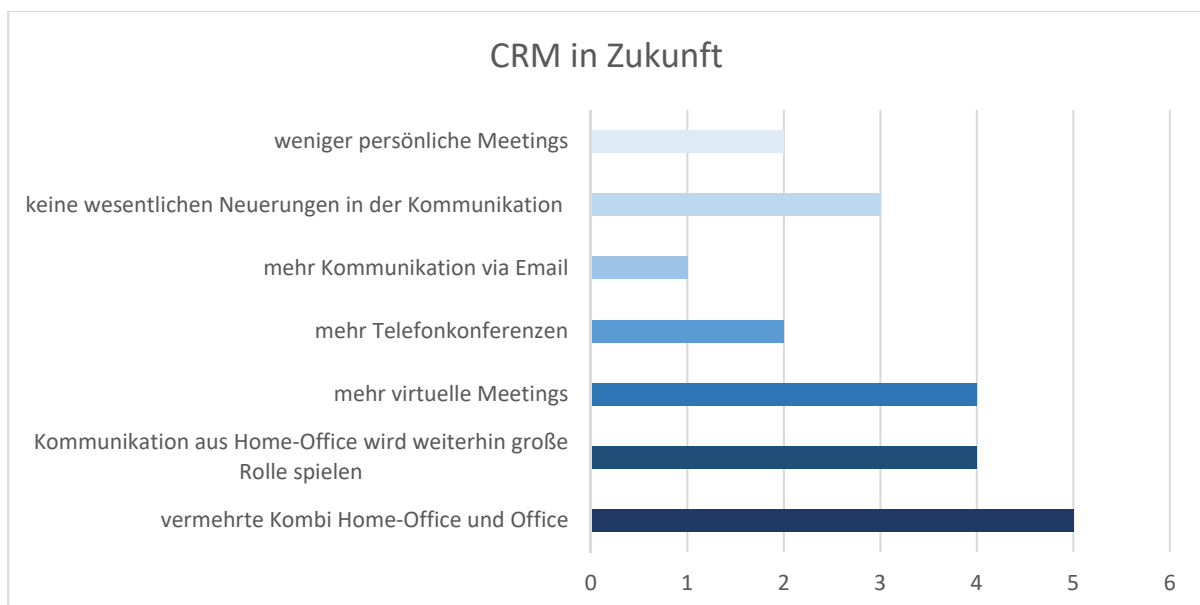


Abbildung 13: eigene Abb. Customer-Relationship-Management in Zukunft

5.2.6. Wie passen die Ergebnisse und die aufgedeckten

Kommunikationsmuster in das Verständnis von New Work?

Wie in vorigem Kapitel bereits besprochen, sehen einige der befragten Personen in den teils neu-entwickelten Kommunikationsstrukturen und -mustern während der Covid-19 Pandemie ein Potenzial für ihren zukünftigen Arbeitsalltag. Vor allem der persönliche Kund*innenkontakt sei, laut den interviewten Proband*innen, zukünftig auch ausweichbar über Video-Gespräche durchführbar. Die Interviewpersonen sehen die virtuellen Meetings auch in Zukunft als wichtige Komplementärfunktion für Konferenzen, Meetings und Gespräche, welche nicht unbedingt persönlich stattfinden müssen. Diese Einschätzung kann in Verbindung zu Martin Văth's drei Säulen von New Work (2016) gesehen werden. Denn diese gehört zu technologischen Visionen einer Zukunft von Arbeit. Auch generell kann gesagt werden, dass die Ergebnisse in vielerlei Hinsicht mit den Ansätzen von New Work, im Sinne von Veränderungen und dem Umgang ebenjener innerhalb der Arbeitswelt (Hackl, Wagner & Attmer, 2017), übereinstimmen. Die Digitalisierung von Meetings, welche vormals persönlich stattfanden, fand aufgrund der neuen gesellschaftlichen Gegebenheiten rund um Covid-19, und der gesundheitlichen Bedenken im Zuge von Vermeidung von Ansteckung, statt. Hierbei müssen sich nicht nur Unternehmen an neue Umstände anpassen, sondern auch angestellte Personen und deren Kund*innen. Bei einem Interview wurde ebenfalls erwähnt, dass die Vertrauensbeziehung von Unternehmen zu ihren Arbeitnehmer*innen nun auf die Probe gestellt wird, da es an Kontrollmöglichkeiten für das Home-Office mangelt. Von der interviewten Person wurde indiziert, dass eine gewisse Vertrauenskultur vorhanden sein muss, um diese agile und flexible Form des Arbeitens vom Home-Office machen zu können. Eine entwickelte Vertrauenskultur beschreiben auch Bartz und Schmutzer (2015), welche diese aufgrund der immer mehr werdenden Virtualisierung und Verortung von Arbeit beobachten. Hackl, Wagner und Attmer (2017) sehen einen Trend zu flexiblerer Strukturierung der Erwerbsarbeit, sowie es auch die interviewten Personen dieser Master-Erhebung einschätzen.

5.3. Ergebnisinterpretation mit Rückschlüssen zur Theorie

In diesem Kapitel sollen die, im vorhergegangenen Kapitel besprochenen, Ergebnisse, der durchgeführten empirischen Studie, mit bereits vorhandenen Theorien und Studien zusammengeführt und besprochen werden. So kann zusätzlich eine mögliche Kongruenz aufgezeigt werden, oder Unterschiede der entwickelten Theorien. Die Erkenntnisse aus Theorie und Empirie bilden dadurch die Basis folgender Reflexion. Nachdem es sich um eine Forschung handelt, bei welchem das gesellschaftliche Phänomen derzeit im Gange ist, wird es nötig sein, weitere Forschungen im Laufe der kommenden Zeit hierzu als Ergänzung zu sehen. Besonders wenn in Hinblick auf die Kommunikation von veränderten Rahmenbedingungen während einer globalen Pandemie untersucht werden soll.

Wie Kramer und Kramer (2020) annahmen, ändert sich die Perspektive auf den Aspekt zuhause zu arbeiten. Die von ihnen beobachtete Veränderung, dass es berufsübergreifend zu einer Verlagerung des Arbeitsplatzes als Folge der Eindämmungsstrategien von Covid-19 kommt, kann durch die empirischen Erhebungen dieser Masterthesis bestätigt werden. Der Großteil der befragten Personen arbeiteten seit Beginn der Pandemie vom Home-Office aus und nicht mehr wie davor, vom Unternehmensbüro. Auch knapp ein Jahr nach Beginn der Pandemie in Europa, im März 2020, ist dieser Zustand geblieben. Ebenso Bestätigung findet Kramer und Kramer's (2020) Annahme, dass auch Berufsgruppen und Personen ohne Home-Office-Erfahrungen weiterhin in solchen Arrangements arbeiten und weitgehend umgestellt wurde, auf Remote-Work. Aus der empirischen Studie dieser Masterarbeit geht hervor, dass Großteils ein effektiver Arbeitsalltag auch aus dem Home-Office für die Befragten bezüglich ihrer Customer Relationship Agenden und anderen Arbeitstasks, möglich ist. Hier könnte an Kramer und Kramer's Forschung (2020) angeschlossen werden und als Fortführung den Aspekt beschreiben, dass die Produktivität im Home-Office nicht verschiedenen Berufsgruppen zuzuschreiben ist, sondern eher den persönlichen Charaktereigenschaften der Mitarbeitenden und deren Home-Office Setting (ruhiger Arbeitsplatz zuhause, Kinderbetreuung zuhause, etc.). Auch die innovativen Technologien spielen eine Rolle bei der Produktivität des

Arbeitsalltags von zuhause, so wurde oftmals genannt, aufgrund von „technischer Schwierigkeiten“ war der Arbeitsalltag zuhause nicht so effizient zu genießen, wie zuvor vom Büro aus.

Zustimmung erfährt ebenfalls Ritter und Pedersen's (2020) Annahme, da es einen Rückgang der Häufigkeit von persönlichen Treffen und Messeaktivitäten in dem Sample der Masterarbeit gibt. Die branchenverschiedenen B2B und B2C Firmen dieser Untersuchung, hatten alle ihre Kund*innenveranstaltungen entweder abgesagt oder digital abgehalten. Dies gilt sowohl für einfache Kund*innengespräche und -beratungen, als auch für große Besprechungen und Messeaktivitäten (Bsp.: genannte Career Days bei Interview Nr. 2). Ebenfalls als bestätigt angesehen werden kann ihre Annahme, dass es eine Zunahme an Verkaufsgesprächen über digitale Medien gibt und persönliche Meetings einen Rückgang verspüren. Allerdings scheint es, als hätte es ebenfalls eine Zunahme an Broschüren und Newslettern bei Befragten des Samples gegeben, was Ritter und Pedersen's Theorie widersprechen würde. Ebenfalls eine Übereinstimmung zu Ritter und Pedersen (2020) lässt sich dadurch finden, dass die interviewten Proband*innen, gleichfalls der Meinung sind, dass auch nach der Covid-19 Pandemie vermehrt Videokonferenzen genutzt werden würden und persönliche Treffen eher durch digitale ersetzt werden könnten.

Die Studie von Kirk und Rifkin (2020) bezüglich der globalen Umstellung auf webbasierte Kommunikation kann sich durch die Ergebnisse der Masterarbeit ebenfalls weiterer Bestätigung erfreuen. Die kund*innenbetreuenden Befragten gaben fast allesamt an, dass die neuartige digitale Zusammenkunft bei Meetings keinesfalls einen Ersatz zu persönlichen Treffen ohne physische Distanz, darstellt. Auch auf die niederländische Studie von de Haas et al. (2020) trifft hier zu, es wurden hierbei Personen zu ihren Erfahrungen zu Remote-Arbeit mit Kund*innen befragt. Übereinstimmung mit dieser niederländischen Forschung lässt sich auch dadurch finden, dass es für den Großteil der Befragten eine Neuheit war, mithilfe digitaler Lösungen geschäftliche Meetings abzuhalten, und eben wie zuvor auch von Kirk und Rifkin (2020) erwähnt, dass diese Art des Kontakts keinesfalls als eine vergleichbare physische Begegnung angesehen werden sollte. Ebenfalls kongruent, die meisten befragten Personen berichten von positiven Erfahrungen aus dem Home-Office.

Durch die befragte Person im Vertrieb (Interview Nr. 8) und die befragte Person im Einkauf (Interview Nr. 11) konnten Folgen der Covid-19 Pandemie auf B2B-Vertriebskräfte erhoben werden. Gleichfalls standen auch diese Personen, wie auch von Hartmann und Lussier (2020) erwähnt, vor ernsthaften Herausforderungen, welche durch die Rahmenbedingungen Auswirkungen auf ihre Arbeit und Möglichkeit der Kund*innenbetreuung hatten. Auch hier mussten Vertriebsstrategien und -wege angepasst werden, infolge von Lieferungsproblemen, der Verschiebung von Kund*innentreffen und -veranstaltungen und Reisebeschränkungen beziehungsweise durch plötzliche hohe Nachfrage für Medizinprodukte (Alkohol, Desinfektionsmittel, Masken) bei Interviewperson Nr.8. Ebenfalls von Interviewperson Nr. 8 erwähnt wurde ebenjener Beziehungsaufbau und -pflege, welcher vor der Covid-19 Pandemie persönlich stattfand. Dieser war laut Aussagen viel persönlicher und es gab eine stärkere Kund*innenbeziehung. Gleichmaßen berichtet wurde von einigen Proband*innen, dass es durch die Krise und die prekäre Lage zu einer anderen Kund*innenbeziehungs-Dynamik kam und oftmals eine gestärkte Vertrauensbeziehung und eine höhere Kund*innenbindung erreicht werden konnte. Diese Chancen beschrieben ebenfalls Hartmann und Lussier (2020) ähnlich. Die Kund*innenbeziehung findet weitgehend vom Home-Office so statt, wie sie vor der Pandemie und dem Arbeitsortwechsel stattfand. Das Ziel ist weiterhin die Kund*innenbeziehung zu steuern (Becker, 2009), um diese für das Unternehmen profitabel zu halten (Dwyer, Oh & Schurr, 1987, zit. nach Becker, 2009, S. 7). Dies verlangt in der Krisenzeit wohl besondere Einfühlsamkeit, vermehrtes Verständnis und Flexibilität.

Nachdem eine Kund*innenbeziehung als volatil gilt und sich im Laufe der Zeit entwickelt (Milz, 2013), wird es auch in diesen herausfordernden Zeiten eine Weiterentwicklung der Kund*innenbeziehungen geben. Die Proband*innen dieser Studie beschrieben, unter anderem, eine gestärkte Vertrauensbeziehung, aber auch mehr Dankbarkeit und Verständnis seitens der Kund*innen.

Der Kund*innenbeziehung liegt gegenseitiges Beeinflussen des Verhaltens zugrunde (Thibaut & Kelli, 1959, zit. nach Becker, 2013, S. 9f), welches auch weiterhin im Home-Office ausgeübt wird. Jede Interaktionspartner*in zieht weiterhin einen Nutzen aus ebenjener Interaktion (Bagozzi, 1975, Rusbult & Farell, 1983, zit. nach Becker, 2013, S. 9ff). Dieser nutzorientierte Austausch von Gütern

(Becker, 2013) findet fortan, während der Covid-19 Pandemie, nur von einem anderen Arbeitsort aus statt.

Schlegel und Scherer (2017) beschreiben, dass interpersonale (interaktionale) Kommunikation über andere, mehrere Kanäle vermittelt werden kann. Hierzu zählen auch auditiv, visuell, olfaktorisch, taktil, thermal und gustatorisch dazu (Schlegel & Scherer, 2017), weshalb die Kommunikation zu Kund*innen vom Home-Office via verschiedenen Kanälen (E-Mail, Telefon, Video-Gespräche) hier hinzugezählt werden darf, denn es liegen weiterhin ebenjene ausschlaggebenden Absichten, beiderseits, zugrunde, welche die Kommunikation zielgerichtet werden lässt. Ebenso beschreiben Smith und Williamson (1977) interpersonale Kommunikation als Kommunikation zwischen zwei Personen (de Haas et al., 2014:25), bei der noch zusätzlich verschiedene Formen zu unterscheiden sind. Beispiele hierfür sind unter anderem, wenn etwaige Hilfsmittel eingesetzt werden (Telefon, Briefen, E-Mails, Chats usw.) (de Haas et al., 2014).

Es bedarf weiterer Erforschung, um genaueres zur untersuchten Thematik sagen zu können. Die im Rahmen der empirischen Erhebung entstandenen Ergebnisse können hierfür als Basis dienen, um vertiefte oder großflächige Befragungen zum Thema „CRM im Home-Office während der Covid-19 Pandemie“ durchzuführen.

6. Resumé und Anschlussfähigkeit für weiterführende Forschungen

Durch die empirisch erhobenen Daten konnten einige Erkenntnisse über die Thematik des Customer-Relationship-Managements vom Home-Office, während der immer noch anhaltenden Covid-19 Pandemie, gewonnen werden.

Tatsächlich lassen sich durch die durchgeführte empirische Studie einige Unterschiede des CRM vom Home-Office während der Covid-19 Pandemie und der wirtschaftlichen Folgekrise durch die Ergebnisse erkennen.

Ein Großteil der befragten Personen gaben an, dass die vollständige Kund*innenbetreuung aus dem Home-Office für sie neuartig ist. Die berufsübergreifende Verlagerung des Arbeitsplatzes konnte im Sample, ebenso wie bei der Forschung von Kramer und Kramer (2020) ebenfalls bestätigt werden. Ein großer Teil der befragten Proband*innen befindet sich seit Anfang der Covid-19 Pandemie 2020 zu großen Teilen im Home-Office. Bei Fragen zur Produktivität und Effektivität des CRM aus dem Home-Office wurde oftmals angegeben, dass dies ebenso möglich ist, wie früher vom Firmenstandort aus. Die effektive Produktivität oder deren möglicher Verlust ist nicht verschiedenen Berufsgruppen zuzuschreiben, sondern eher dem individuellen Home-Office Setting und den persönlichen Charaktereigenschaften (Hartmann & Lussier, 2020). Durch die Antworten der Befragten konnten die Annahmen bestätigt werden. Ein Rückgang von persönlichen Treffen konnte ebenso wie bei Ritter und Pedersen (2020) ebenfalls in den Antworten des Samples entdeckt werden. Weitere Bestätigung derer Annahmen fanden sich in den Zukunftserwartungen der Proband*innen, welche auch nach der Pandemie weiterhin mit einer Zunahme von Video-Gesprächen und -konferenzen rechnen. Ebenso beschreiben Proband*innen ähnliche Ansichten, welche auch in einer Studie von Kirk und Rifkin (2020) gefunden wurden. Sie sind der Ansicht, dass Remote-Treffen keinesfalls ein Ersatz für physische Treffen darstellen können.

Wie diese empirische Erhebung zeigt, können sich sowohl Kund*innenbetreuer*innen als auch Kund*innen den Umständen entsprechend anpassen und organisieren ihre gewohnten Kommunikationswege teilweise um.

Die herausgearbeiteten Ergebnisse und Theorien auf Mikroebene können helfen, dass Forscher*innen erste Orientierungen und Theorien für größere Anschlussstudien auf Meso- und Makroebene erhalten. Für ebenjene Forscher*innen können die hier beschriebenen Ergebnisse aufschlussreich sein und von Bedeutung in der Entwicklung ihres eigenen Forschungsdesigns.

Die Resultate bieten interessante Teilaspekte des Kund*innenbeziehungsmanagements vom Home-Office, während der Covid-19 Pandemie und können als Anlehnung für weiterführende und vertiefende Forschung verwendet werden.

Ein Beispiel für eine nachfolgende Forschung ist tiefergreifende empirische Untersuchungen zum Thema Deeskalation in der Kund*innenbeziehung vom Home-Office, da sich dieser Gegenstand bei einigen Proband*innen als wichtig und relevant herausgestellt hat. Hierbei interessant sind auch spezielle Streitstrukturen und Techniken der Konfliktforschung und der Deeskalation im Kund*innenbeziehungsmanagement, um dieses interessante Phänomen weiter zu untersuchen. Teilweise wurden von den interviewten Personen bereits Coaching-Fähigkeiten und ähnliches erwähnt, welche zu einer besseren nicht-physischen Kommunikation führen können speziell, wenn es um Streitgespräche und Streitschlichtung geht. Dies ist besonders interessant für Führungskräfte und Personen in leitenden Funktionen, welche somit auch als Mediator*innen agieren müssen, als auch für alle anderen beteiligten Arbeitskräfte.

Ebenfalls interessant sind die Ergebnisse dieser empirischen Erhebung für weiterführende Forschung im Bereich von Missinterpretation von non-verbaler Kommunikation. Proband*innen gaben an, dass ebenjene Missverständnisse oftmals bei E-Mail-Kommunikation auftreten, nicht aber bei Telefonaten, Video-Calls oder persönlichen Gesprächen. Wichtig ist es bei einer vertiefenden Forschung hierfür die genauen Gründe herauszuarbeiten und in weiterer Folge auch Empfehlungen abgeben zu können, um entsprechende vorbeugende Maßnahmen für Kund*innenbetreuer*innen setzen zu können.

7. Limitation der empirischen Erhebung und Ergebnisse

Aufgrund von einigen Einschränkungen der empirischen Erhebung dieser Masterarbeit gibt es keine allgemeine Gültigkeit der Untersuchungsergebnisse. Die erhobenen Daten können lediglich als Hinweis verstanden werden für eine größere zu erhebende Studie. Es wäre von großem wissenschaftlichem Interesse, diese Ergebnisse im Zuge einer größeren Studie zu vertiefen und weiter zu analysieren mit einer größeren Sample-Größe, um eine höhere allgemeine Gültigkeit und eine höhere Beweiskraft der Ergebnisse erreichen zu können. Die Begrenzung des Samples kam durch zeitliche Einschränkungen der Masterthesis zustande, damit die erhobene Menge an Daten auch im Zuge dessen analysiert und beschreiben werden kann.

Die Ergebnisse der Untersuchung weisen durch den Mix der Branchen der Proband*innen eine große Varietät auf. Im Zuge dessen sind branchenspezifische Untersuchungen interessant, bei welchen infolgedessen möglicherweise auch branchenspezifische Unterschiede festgestellt werden können.

Außerdem von Interesse könnten weitere Forschungen mit Fokus auf Video-Kund*innengesprächen sein. Hierbei könnten die verschiedenen Kommunikationsarten zu Kund*innen in den Fokus der Analyse kommen.

Die Ergebnisse dieser empirischen Erhebung dürfen und sollen vor allem als erste Indizien für Ergebnisse dieser Thematik gesehen werden. Dabei darf nicht vergessen werden, dass ebenjene Ergebnisse nur einen Teil der möglichen Ergebnisse widerspiegeln und somit keine allgemeine Gültigkeit haben können. Das bedeutet, dass die Ergebnisse nur eingeschränkte Gültigkeit haben und nicht allgemein übertragbar sind.

Da es sich hierbei um eine qualitative Erhebung handelt ist ebenfalls die Reichweite dieser Untersuchung eingeschränkt. Die Interviews auf deren Auswertung die Ergebnisse beruhen, sind jeweils subjektiv beeinflusst durch die Proband*innen selbst.

In diesem Zusammenhang ist also eine weitreichendere empirische Erhebung mit mehr Proband*innen interessant, um weitere Validierung zu gewinnen. Gesellschaftliche Entwicklungen verhalten sich dynamisch und die Ergebnisse dieser Masterthesis und der recherchierten bereits vorhandenen Literatur sind

Momentaufnahmen und nicht als vollendete Tatsachen zu verstehen, welche auch in Zukunft Gültigkeit automatisch zugesprochen werden darf.

Ebenso limitiert ist das methodische Design, da es vor allem zur näheren Beleuchtung der für diese Arbeit ausgewählten Forschungsfragen diente. Es war Ziel der Arbeit, ebenjene Forschungsfragen bestmöglich durch Literatur und das ausgewählte methodische Untersuchungsdesign, dem strukturierten Leitfadeninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz mitsamt der Auswertung mithilfe MAXQDA © zu erlangen. Retrospektiv betrachtet wird die ausgewählte qualitative Methode als passend eingestuft.

Für die Literaturrecherche wurde Literatur von verschiedenen Jahrzehnten in deutsch sowie auch englisch herangezogen, jedoch vorwiegend Basisliteratur ab dem Jahr 2000. Für einen möglichst aktuellen Forschungsstand wurden ausschließlich Journals der Jahre 2019-2021 herangezogen. Durch das groß angelegte Spektrum konnten viele Publikationen umfangreiche Erkenntnisse in die Thematik beisteuern.

8. Conclusio

Es zeigt sich, unter anderem durch die durchgeführte empirische Forschung, dass Krisen Veränderungen hervorrufen, sowohl im Privatleben als auch wie hier aufgezeigt im Erwerbsleben und dem dazugehörigen Arbeitssetting. Durch die Covid-19 Pandemie und dem globalen Aufruf zum Home-Office, zum Zwecke physischer Distanz und der Verhinderung weiterer Verbreitung des neuartigen Coronavirus Covid-19, gab es einen plötzlichen Umschwung in der österreichischen, und weltweiten Erwerbsarbeit, welche zuvor von Büros verrichtet wurde und von nun an hauptsächlich aus dem Home-Office erfolgte. Es hatte zur Folge, dass auch Unternehmen, welche zuvor nicht auf Home-Office zurückgegriffen haben, zum Home-Office indirekt gezwungen wurden. Ebenfalls kamen erwerbstätige Personen, welche zuvor noch kein oder wenig Home-Office ausübten, dazu, nun vermehrt oder komplett ihrer Arbeit von zuhause aus nachgehen zu müssen. Die Umstellungen des Arbeitstages und des Customer-Relationship-Managements von zuhause stellten den Fokus dieser empirischen Forschung dar. Von den interviewten Proband*innen kamen viele wertvolle Beschreibungen der neuartig geführten Kund*innenbeziehung und welche Herausforderungen und Chancen die betroffenen Personen hierbei sehen. Befragte Personen haben über ihren Home-Office-Alltag und ihre Kund*innenkommunikation reflektiert und Veränderungen und Gemeinsamkeiten zur früheren Kund*innenbeziehung herausgestrichen. Viele Ergebnisse konnten somit beschrieben werden und bieten Gelegenheiten für weitere, aufklärende Forschungen. Die empirische Studie hat einige bereits vorhandene Forschung weiter bestätigt, zeigt aber auch teilweise neue Erkenntnisse auf. Für Anschlussfähigkeit für zukünftige Forschungen ist hiermit gesorgt, auch dadurch, dass die befragten Personen ihr Resumé aus der neuartig virtuell geführten Kund*innenbeziehung gezogen haben und ihre Vorstellungen von potenziell in Zukunft wichtiger Kommunikationstechniken, welche zum Zwecke von Customer Relations eingesetzt werden können, mitgeteilt haben. Somit umfasst diese empirische Forschung auch eine geschätzte Prognose für die weitere Entwicklung des CRM nach der Covid-19 Pandemie.

Quellenverzeichnis

Literaturquellen

- **Atteslander, P. et al.**, (2010) *Methoden der empirischen Sozialforschung* 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin: Erich Schmidt.
- **Bartz, M. und Schmutzer, T.** (2015): *New World of Work-Transformationen – Herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation*. S. 181–198. In: **Widuckel, Werner** (Hrsg.) (2020) *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler
- **Becker, J.** (2009) *Das Kundenbeziehungsrisiko aus Unternehmenssich.* Gabler. Wiesbaden
- **Becker, T.** (2014) *Medienmanagement und öffentliche Kommunikation. Der Einsatz von Medien in Unternehmensführung und Marketing*, Springer VS Wiesbaden
- **Bergmann, F.** (2020): *Neue Arbeit, neue Kultur*. Arbor.
- **Bogner, A. Littig, B. und Menz, W.** (Hrsg.): (2005) *Das Experteninterview, Theorie, Methode, Anwendung*. VS Verlag
- **Cankurtaran, Pinar und Michael B. Beverland** (2020) Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management* 88 (2020) 255-260, Faculty of Industrial Design Engineering, Delft University of Technology, Landbergstraat 15, Delft 2628CE, the Netherlands ^b Strategy & Marketing, University of Sussex Business School, Jubilee Building, Falmer BN1 9SL, United Kingdom
- **Cato, A. und Schreiber, H.** (2010) Climate Save Computing – Energie- und Ressourceneffizienz in der IT, S. 213-226 in: **Spath, D., Bauer, W. und Rief, S. (Hrsg.)** (2010) *Green Office, Ökonomische und ökologische Potenziale nachhaltiger Arbeits- und Bürogestaltung*, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010
- **Coombs, T.** (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. In: *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049

- **Coombs, T. und Holladay, S.** (2015) The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research *Business Horizons* Volume 58, Issue 2, March–April 2015, Pages 141-148
- **Hillmann, M.** (2011) *Unternehmenskommunikation kompakt*. Gabler
- **Crick, J. und Crick, D.** (2020) Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic. *Industrial Marketing Management* 88 (2020) 206-213, University of Ottawa, Telfer School of Management, Ontario K1N 6N5, Canada
- **Croucher, S.** (2016) Interpersonal Communication. Understanding Communication Theory: A Beginner's Guide. 1st ed. Routledge, p.51-78. Web.
- **De Haas, M., Faber, R. und Mersma, M.** (2020) How COVID-19 and the Dutch intelligent lockdown' change activities, work and travel behavior: Evidence from longitudinal data in the Netherlands. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* 6 (2020)
- **Elert, N. und Raspels, P.** (Hrsg.) (2013) *Praxishandbuch Flexible Einsatzformen von Arbeitnehmern*. De Gruyter
- **Farkas, V.** (2011) *Customer Relations, Business Issues, Competitions and Entrepreneurship*, Nova Science Publisher Inc. New York
- **Genenger, A.** (2005) Telearbeit, S. 1057-1127 in **Preis, Ulrich et al.** (2005) *Innovative Arbeitsformen: Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation*“, Verlag Dr. Otto Schmidt
- **Gruppe, S.** (2011) *Public Relations, Ein Wegweiser für die PR-Praxis*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011
- **Haas, A.** (2014) *Interpersonale Kommunikation und Medienwirkungen, Beurteilungen der Themenrelevanz im Zusammenspiel mit Gesprächen und Mediennutzung*, Dissertation an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität München 2011, Springer VS, Springer Fachmedien Wiesbaden 2014
- **Hackl, B., Wagner, M., und Attmer, L.** (2017): *New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Springer Gabler. Wiesbaden

- **Hartmann, N. und Lussier, B.** (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management* 88 (2020) 101-111
- **Holtbrügge, D.** (2015) *Personalmanagement*, 6. Auflage, Springer Gabler Verlag
- **Jackson, Paul J.** (1999) *Virtual Working: Social and organizational dynamics*, Taylor & Francis e-Library, 2002
- **Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Geiger, I., Jacob, F. und Söllner, A. (Hrsg.)** (2011) *Geschäftsbeziehungsmanagement – Konzepte, Methoden, Instrumente*, 1., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011
- **Kramer, A und Kramer, K.** (2020): The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. Editorial, *Journal of Vocational Behavior* 119 (2020)
- **Kuckartz, U.** (2018) *Qualitative Inhaltsanalyse - Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, Beltz Verlagsgruppe
- **Lamnek, S.** (2010) *Qualitative Sozialforschung*, 5. überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim, Basel 2010
- **Mayring, P.** (2002) *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, 5. Überarbeitete. Und neu ausgestattete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim, Basel 2010
- **Messenger, J. und Gschwind, L.** (2013) *Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office*, New Technology, Work and Employment, John Wiley & Sons Ltd. 2016
- **Meyen, M., Löblich, M., Pfaff-Rüdiger, S. und Riesmeyer, C.** (2011) *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft, Eine praxisorientierte Einführung*, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011
- **Meyer, U.** (2020) *Der Arbeitnehmerbegriff und die neue Arbeitswelt in Rechtsdogmatik, betrieblicher Praxis und Arbeitsrechtslehre*, S. 59-76 in **Freiling, T., Conrads, R., Müller-Osten, A. und Porath, J. (Hrsg.)** (2020) *Zukünftige Arbeitswelten, Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung*, Springer Verlag

- **Milz, M.** (2013) *Vertriebspraxis Mittelstand*, Springer Fachmedien Wiesbaden 2013
- **Miosch, S.** (2019) *Qualitative Interviews*, 2. Erweiterte und aktualisierte Auflage, De Gruyter Verlag
- **Nohl, A.** (2009) *Interview und dokumentarische Methode, Anleitungen für die Forschungspraxis*, 3. Auflage, VS Verlag
- **Ott, H. und Hubschneider, M.** (2009) *Kundenbindung*, Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Niederlassung Planegg b. München
- **Preis, U. et al.** (2005) *Innovative Arbeitsformen: Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation*, Verlag Dr. Otto Schmidt
- **Renner, K. und Jacob, N.** (2020) *Das Interview, Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, Springer Verlag
- **Ritter, T. und Pedersen, C.** (2020) Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management* 88 (2020)
- **Strübing, J.** (2018) *Qualitative Sozialforschung, Eine komprimierte Einführung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, De Gruyter Oldenburg, Berlin/Boston
- **Ulmer, R., Sellnow, T. und Seeger, M.** (2015) *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, SAGE Los Angeles
- **Väth, M.** (2016): *Arbeit - die schönste Nebensache der Welt: wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*, Offenbach: GABAL.
- **Wald, J.** (2015) *Miteinander Beziehungen führen: Interpersonelle Kommunikation als unterschätzter Schlüsselfaktor der Public Relations*, Hamburg, Disserta Verlag
- **Kirk, C. und Rifkin, L.** (2020) I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research* 117 (2020)
- **Wegner, R., Schröder, M., Poschadel, B. und Baur, X.** (2011) Belastung und Beanspruchung durch alternierende Telearbeit. *Zbl Arbeitsmed* 61 (2011) 14-20, Zentralinstitut für Arbeitsmedizin und Maritime Medizin, Hamburg
- **Windisch-Graetz, M.** (2013): *Arbeitsrecht II, Sachprobleme*, 8. Neu bearbeitete Auflage des von Theodor Tomandl begründeten Lehrbuchs, new academic press, Wien

Internetquellen

- **Arbeiterkammer** (2021) Arbeitsrecht im Home Office
https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/corona/FAQ-_Meine_Rechte_im_Homeoffice.html Abrufdatum 24.02.2021
- **BMI Deutschland** (2008) Leitfaden Krisenkommunikation. Abrufdatum 24.02.2021
https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- **Der Standard** (2020)
<https://www.derstandard.at/story/2000120097091/aschbacher-homeoffice-regelung-kommt-erst-im-maerz-2021> Abrufdatum 06.02.2021
- **DGS** (2017): „*Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und des Berufsverbandes deutscher Soziologinnen und Soziologen*“.
https://soziologie.de/fileadmin/user_upload/dokumente/Ethik-Kodex_2017-06-10.pdf Abrufdatum: 24.02.2021
- **Halbmayer, E. und Salat, J.** (2011) „*Theoretisches bzw. gezieltes Sampling*“ in „Qualitative Methoden der Kultur- und Sozialanthropologie, Institut für Kultur- und Sozialanthropologie, Universität Wien, <https://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-9.html> Abrufdatum: 12.11.2020
- **Silberbauer, K.** (2020) „*Home Office im Arbeitsrecht*“ in <https://www.sagedpw.at/blog/home-office-im-arbeitsrecht/> Abrufdatum 06.02.2021
- **Trend Magazin** (2020)
<https://www.trend.at/branchen/rechtsschutz/homeoffice-es-vereinbarungen-11473630> Abrufdatum 06.02.2021
- **University of Vienna** (2019) *Guidelines for Ethical Research at the Department of Communication*
https://publizistik.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/i_publizistik/Diverses/IRB/EG102019.pdf Abrufdatum 24.02.2021

- **Wirtschaftskammer** (2018)

<https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Telearbeit.html>

Abrufdatum 10.6.2020

<https://www.wko.at/service/t/arbeitsrecht-sozialrecht/gibt-es-rechtsanspruch-homeoffice.html> Abrufdatum 06.02.2021

Anhang I: Abstracts

Abstract deutsch

Seit einiger Zeit kommt es zu einem Anstieg von erwerbstätigen Personen gekommen, welche vom Home-Office aus, arbeiten. Die Covid-19 Pandemie, und ihre Strategien zur Eindämmung der Pandemie 2020, haben diese Entwicklung massiv verstärkt und für einen Umschwung des generellen Arbeitsortes gesorgt. Im Zuge dessen wurde auch der Kund*innenkontakt in vielen Fällen von persönlich oder Mix-Formen auf ausschließlich oder hauptsächlich virtuell umgestellt (Videogespräche, Telefonate, E-Mail). Dies stellt Kund*innenbetreuer*innen vor Veränderungen und neue Herausforderungen im CRM. Um ebenjene handelt die empirische Studie der Masterarbeit. Es werden Neugestaltungen und neue Dynamiken beim Management der Kund*innenbeziehung aufgedeckt und beschrieben. Es zeigt sich, dass oftmals neue Kund*innenbeziehungsdynamiken entstehen und teilweise auch eine stärkere Vertrauensbeziehung mit Kund*innen wahrgenommen wird.

Keywords: CRM, Customer Relations, Kundin*innenbetreuung, Covid19, Home-Office

Abstract english

Over the past few years, there has been an increase in the number of people working from home, in "Home-Office". The Covid-19 pandemic, and its 2020 containment strategies, have massively reinforced this trend and caused a shift in the general location of work. As a result, customer contact has also shifted in many cases from in-person or mixed forms to exclusively or primarily virtual contact (video calls, phone calls, e-mail). This poses changes and new challenges for customer service representatives in CRM, which is what the empirical study of the master's thesis is about. Innovations and new dynamics in the customer relationship are uncovered and described. It is shown that new customer relationship dynamics emerge and, partly, Interviews show that a stronger relationship of trust with customers is perceived by representatives.

Anhang II: Tabellenverzeichnis

[illegible]

Tabelle 1: Auflistung der Interviews

Anhang III: Abbildungsverzeichnis

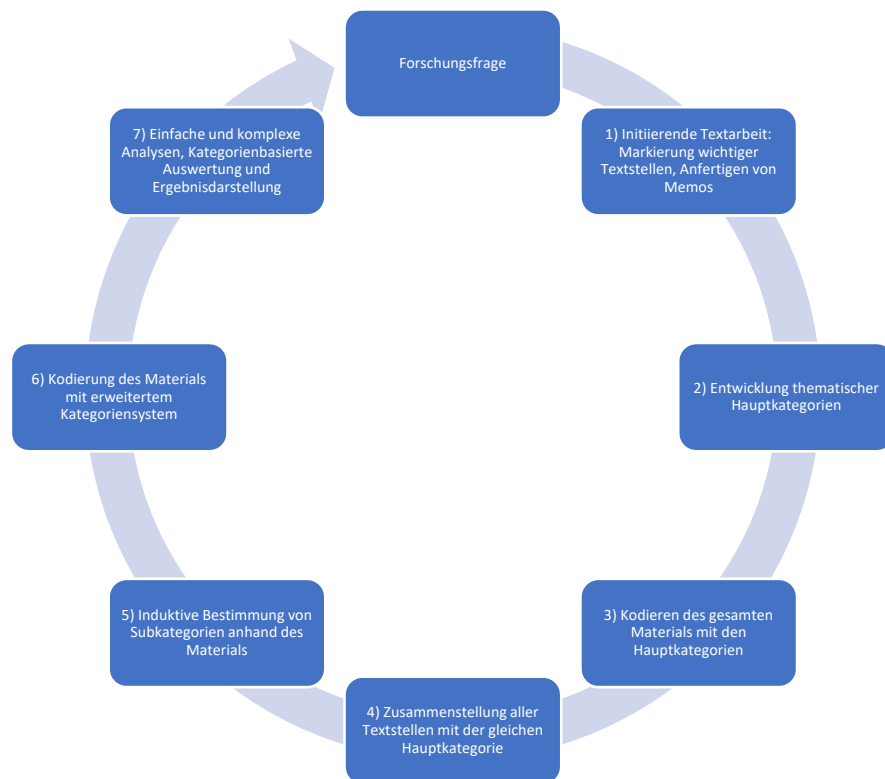


Abbildung 1: Eigene Darstellung (2021) nach Kuckartz (2018)

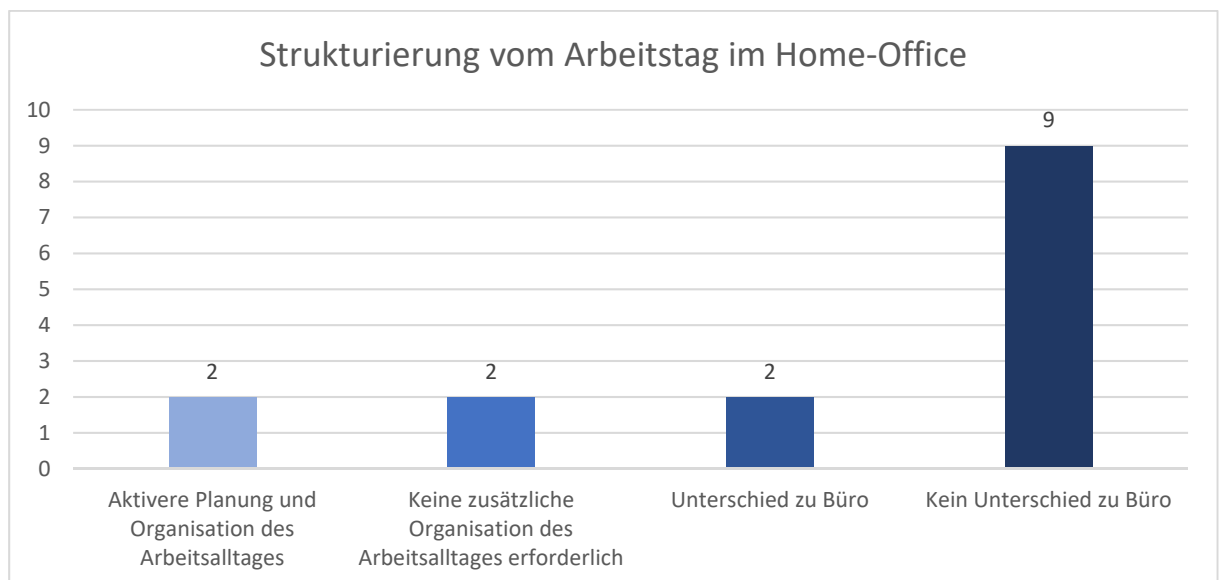


Abbildung 2: eigene Abb. Strukturierung vom Arbeitstag im Home-Office während Covid-19 Pandemie

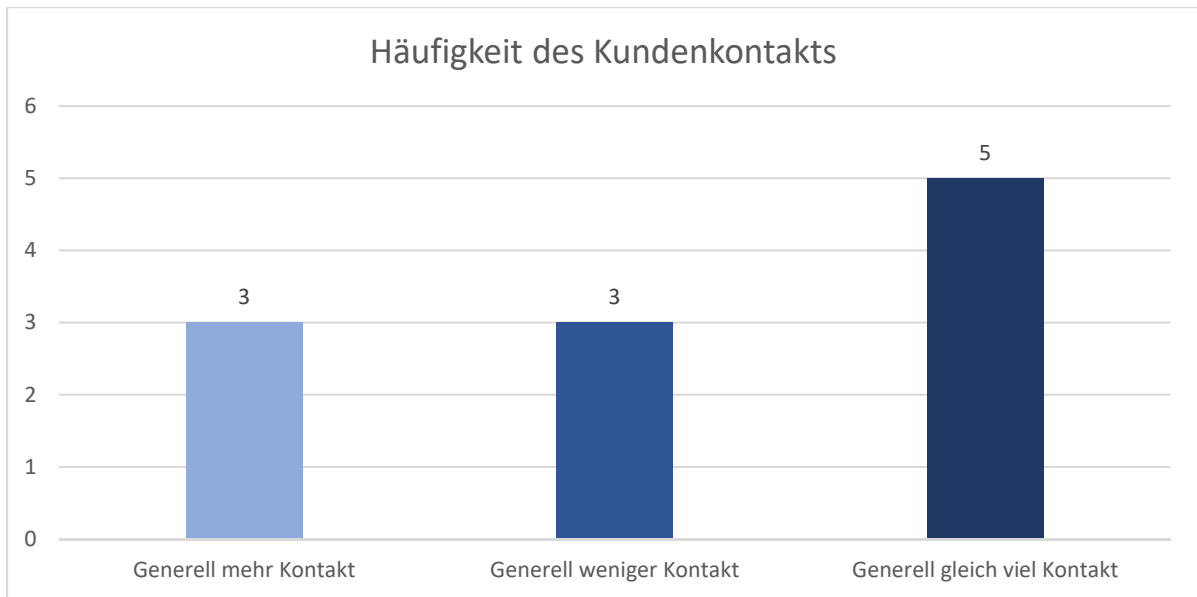


Abbildung 3: eigene Abb. Häufigkeit des Kund*innenkontakts im Home-Office während Covid-19 Pandemie

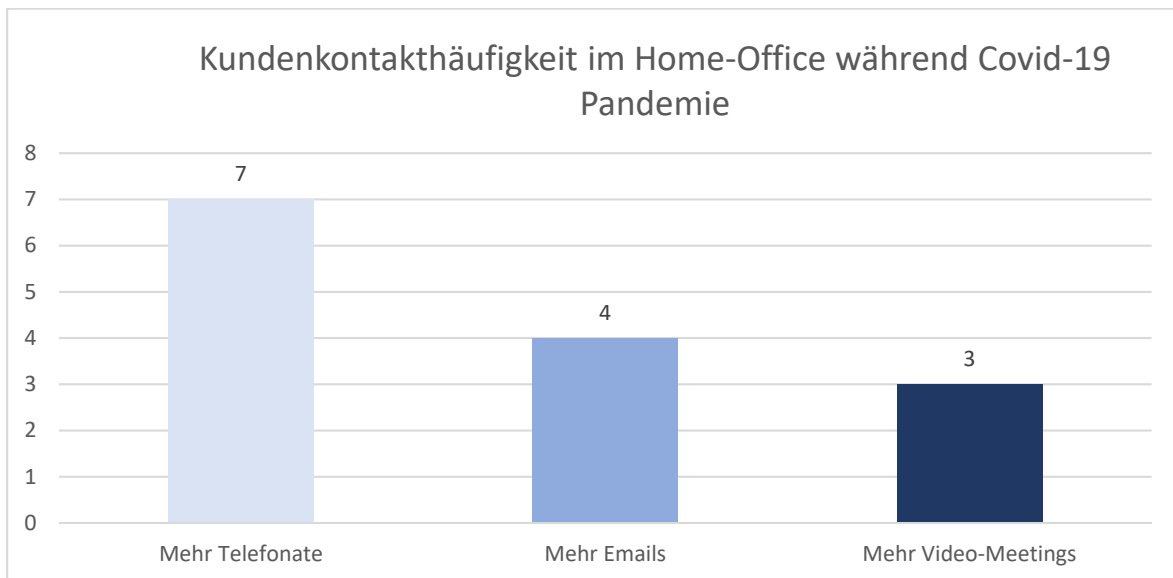


Abbildung 4: eigene Abb. Kund*innenkontakthäufigkeit im Home-Office während Covid-19 Pandemie

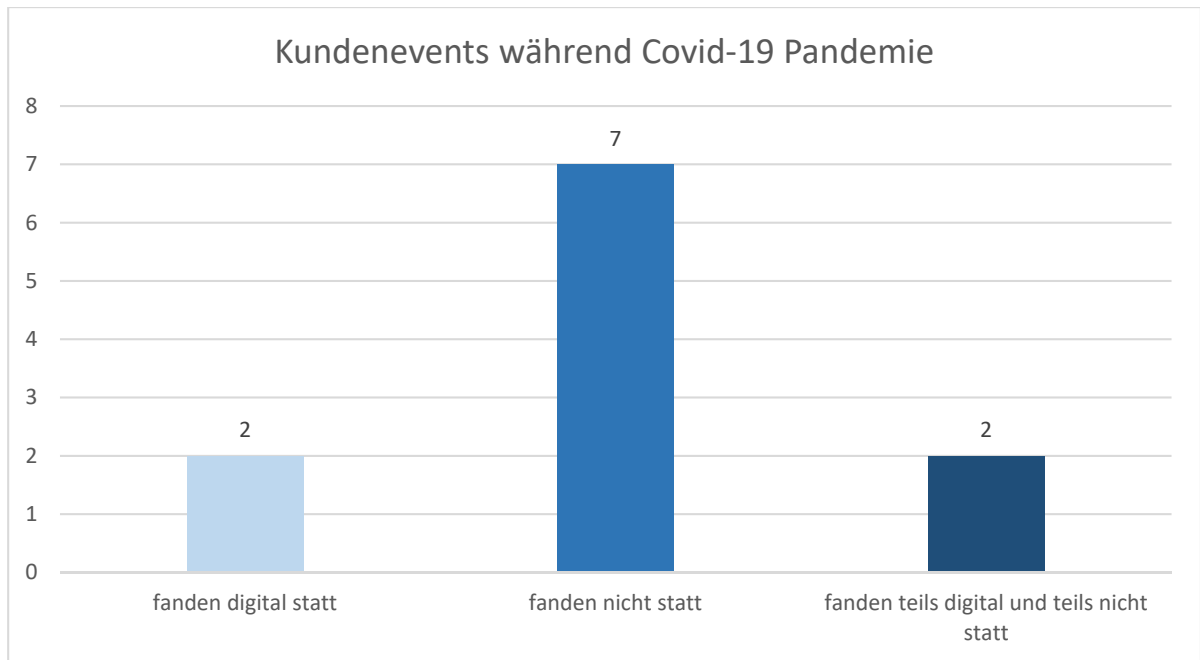


Abbildung 5: eigene Abb. Kund*innenevents während Covid-19 Pandemie

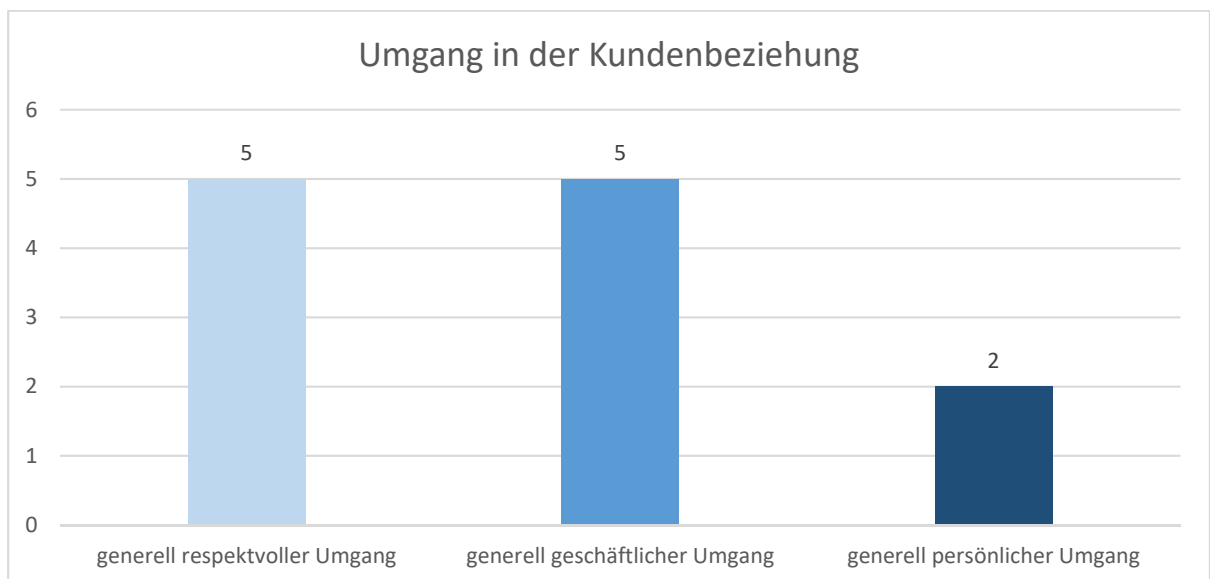


Abbildung 6: eigene Abb. Umgang in der Kund*innenbeziehung während Covid-19 Pandemie

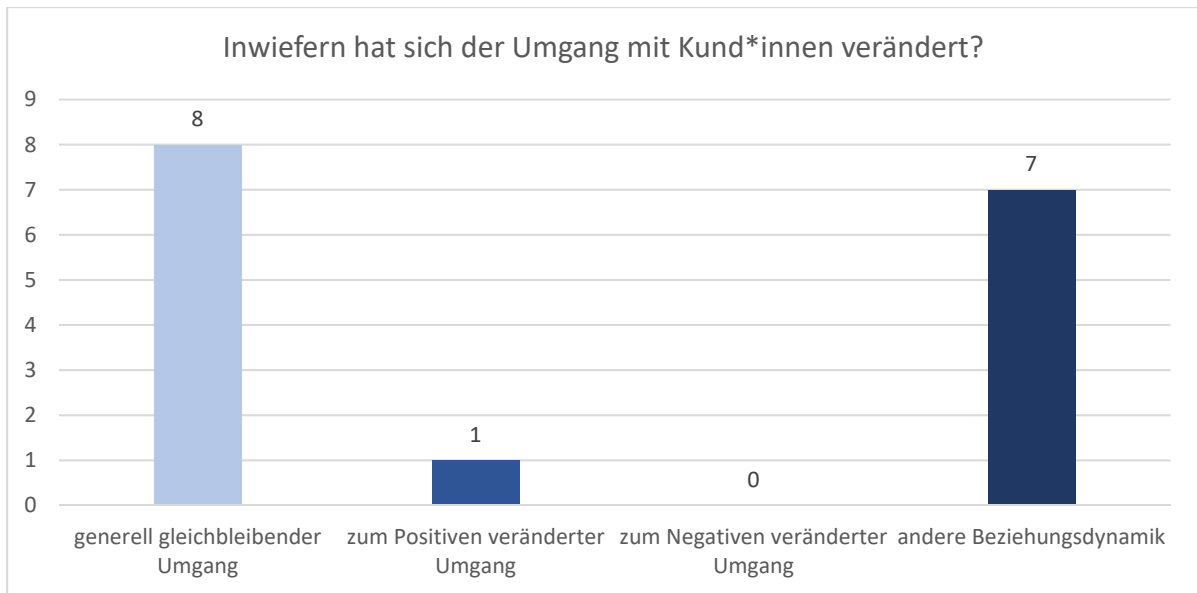


Abbildung 7: eigene Abb. Veränderung des Umganges mit Kund*innen während Covid-19 Pandemie

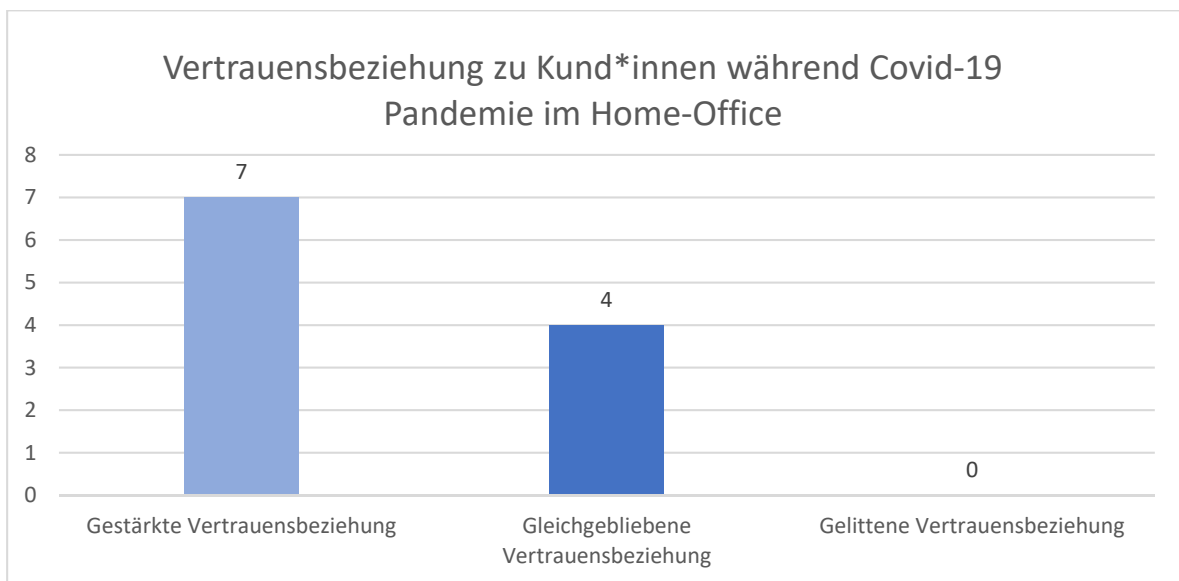


Abbildung 8: eigene Abb. Vertrauensbeziehung zu Kund*innen während. Covid-19 Pandemie

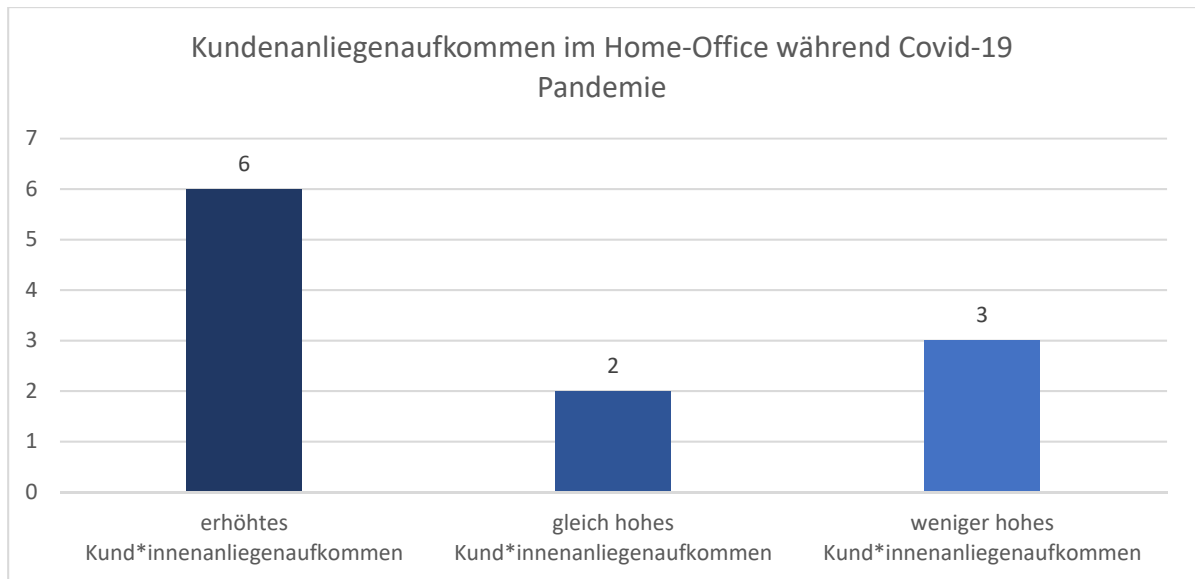


Abbildung 9: eigene Abb. Kund*innenanliegenaufkommen während Pandemie

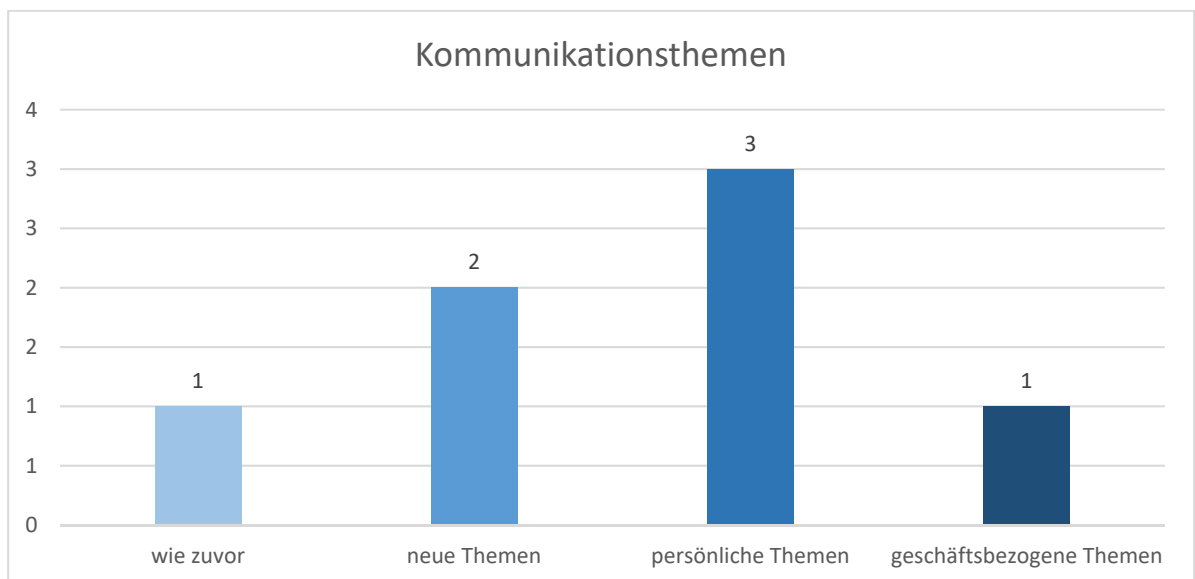


Abbildung 10: eigene Abb. Kommunikationsthemen im Home-Office

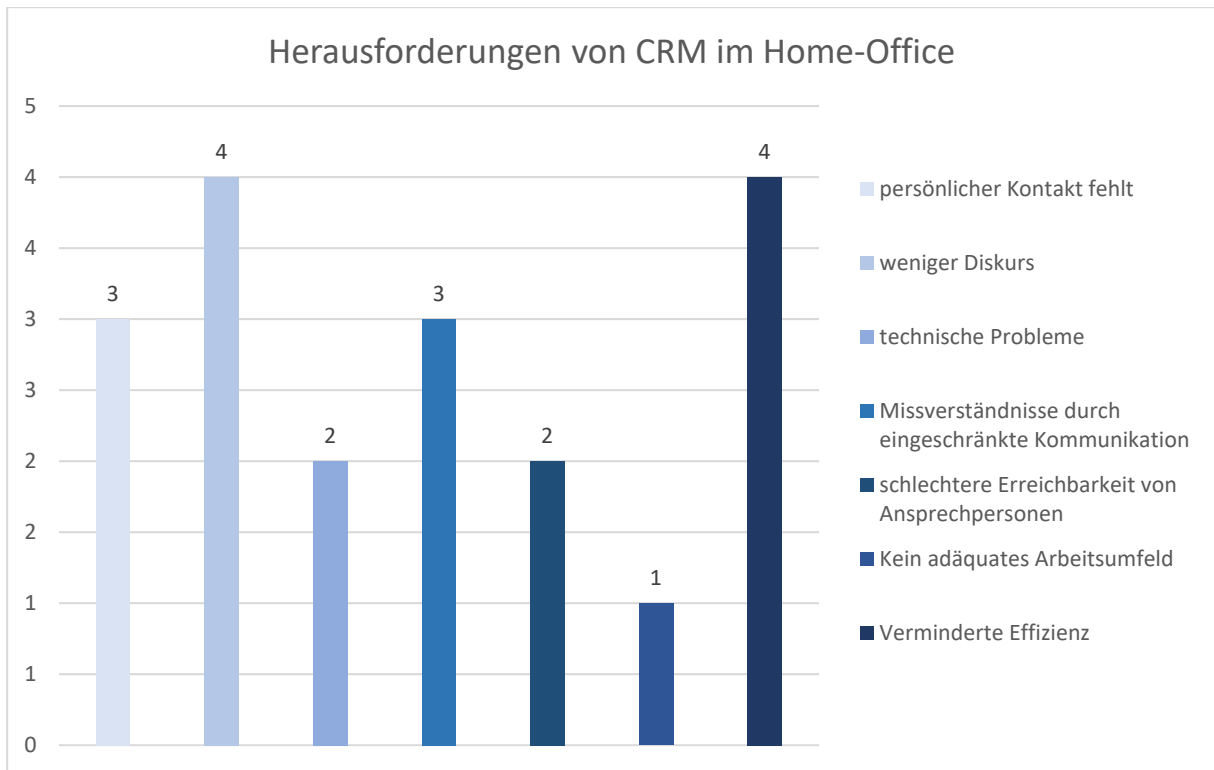


Abbildung 11: eigene Abb. Herausforderungen von CRM im Home-Office

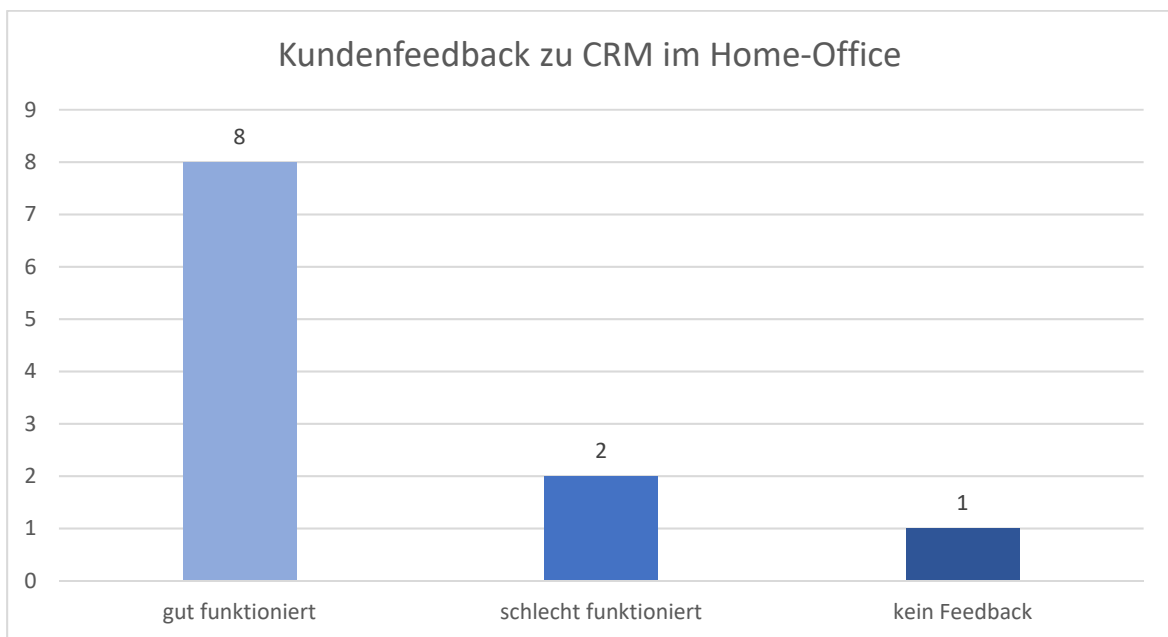


Abbildung 12: eigene Abb. Kund*innenfeedback zu CRM im Home-Office

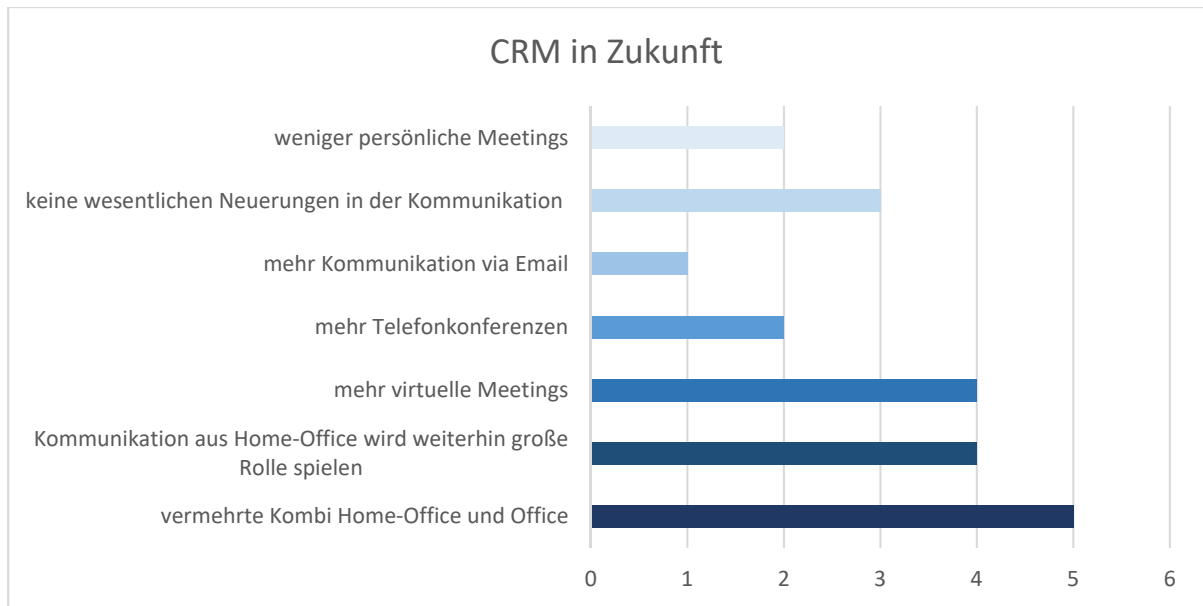


Abbildung 13: eigene Abb. Customer-Relationship-Management in Zukunft

Anhang IV: Strukturiertes Leitfaden-Interview

Im Rahmen dieser Studie sollen Personen zu ihrem CRM vom Home-Office, während der Covid-19 Pandemie 2020 befragt werden. Die Stichprobenauswahl beinhaltet dabei Personen, welche erwerbstätig sind (Alter 18-65), aktuell vom Home-Office, oder Remote-Work vom Home-Office, arbeiten und CRM-Tätigkeiten nachgehen müssen. Als Thema der Befragung wird CRM vom Home-Office angegeben.

Ansprache von Proband*innen

- **Informationen über die Studie im Rahmen der Masterarbeit geben**
- **Anonymität zusichern** (Antworten werden anonymisiert verwendet, keine Namen und Orte etc. werden genannt)
- **Zustimmung von Proband*innen einholen, um das Interview aufzuzeichnen**
- **Informed Consent** Zustimmung einholen

1. Basics

- 1.1. Bitte beschreiben Sie kurz ihren Job und ihre Tätigkeiten.
- 1.2. Wo haben Sie während der Corona-Krise hauptsächlich gearbeitet?
- 1.3. Wie haben Sie im Home-Office ihren Arbeitsalltag strukturiert?

2. KD-Kontakt vor Covid-19 Pandemie

- 2.1. Wie haben Sie Ihre CRM Agenden, also den Kund*innenkontakt, vor der Pandemie vom Büro aus verfolgt?
- 2.2. Wie würden Sie Ihre Kund*innenbeziehungen vor der Krise beschreiben?
- 2.3. Wie fand der Kund*innenkontakt vor der Krise statt?
- 2.4. Hatten Sie vor der Krise hauptsächlich persönlichen Kund*innenkontakt?

- 2.5. Zu welchen Anlässen haben Sie mit Ihren Kund*innen kommuniziert?
- 2.6. Wie häufig haben Ihre Kund*innen mit Ihnen Kontakt aufgenommen?

3. KD-Kontakt während Covid-19 Pandemie

- 3.1. Wie kommunizieren Sie vom Home-Office mit Ihren Kund*innen?
- 3.2. Zu welchen Anlässen haben Sie mit Ihren Kund*innen kommuniziert?
- 3.3. Wie häufig haben Ihre Kund*innen mit Ihnen Kontakt aufgenommen?
- 3.4. Über welche Kommunikationskanäle?
- 3.5. Welche Herausforderungen gibt/gab es hinsichtlich der Kommunikation aus dem Home-Office zu den Kund*innen zu meistern?
- 3.6. Welche Risiken und Chancen birgt/barg diese neue Form der Kommunikation?
- 3.7. Mussten Sie Ihren Arbeitsalltag im Home-Office, betreffend Kund*innenanliegen etc. dokumentieren?
- 3.8. Wurden zB auf digitaler Basis Kund*innenveranstaltungen (Liveübertragungen von Vorträgen) durchgeführt?
- 3.9. Welche Kommunikationskanäle und Arten haben Sie während der Zeit im Home-Office genutzt? (benutzen Sie derzeit noch?)
 - 3.9.1. Warum ebenjene?

4. Unternehmenshilfestellungen

- 4.1. Welche Unterstützungsangebote gibt/gab es vom Unternehmen für die Kund*innenbetreuung im Home-Office?
- 4.2. Wurden Detailinformationen und/oder Leitfäden, betreffend der Führung von Kund*innenkommunikation, vom Unternehmen Ihnen zur Verfügung gestellt?
- 4.3. Hat das Unternehmen alle notwendigen Ressourcen für virtuelle Kommunikation zu Kund*innen zur Verfügung gestellt?
- 4.4. Welche Maßnahmen wurden vom Unternehmen getroffen, um weiterhin mit den Kund*innen kommunizieren zu können?
- 4.5. Welche Maßnahmen wurden vom Unternehmen getroffen, um Sie auf die neue Situation in der Kund*innenbetreuung vorzubereiten?

- 4.6. Auf welchen Wegen erhalten Sie Informationen vom Unternehmen zur Kund*innenbetreuung im Home-Office?
- 4.7. Wurde durch Home-Office ein erhöhter Zeitdruck zu Kund*innenanliegen erkannt?
- 4.8. Erhielten/erhalten Sie Hilfe (IT Fachkraft/1st-Level Support) bei Online-Problemen (WLAN, Serververbindungen zum Unternehmen etc..) welche relevant sind für KD-Kommunikation?

5. Kommunikationskanäle

- 5.1. Wie wichtig sind die genannten Kommunikationskanäle für die Kommunikation mit Ihren Kund*innen?

6. Intensität

- 6.1. In welcher Intensität haben Sie die erwähnten Kommunikationstechniken vom Home Office aus genutzt?
- 6.2. Wie war es davor vom Büro aus?
- 6.3. Wie häufig haben Sie mit Ihren Kund*innen vom Büro aus Kontakt aufgenommen?
- 6.4. Wie viel Zeit haben sie pro Tag geschätzt mit der Kommunikation mit Ihren Kund*innen verbracht?
- 6.5. Wie war es davor im Büro?

7. Subjektives Empfinden

- 7.1. Welche Unterschiede bzgl. der Kund*innenkommunikation, im Vergleich zu früher (im Büro), sind Ihnen im Home-Office aufgefallen?
- 7.2. Was ist Ihnen bei virtuellen Meetings mit Kund*innen aufgefallen?
- 7.3. Welche Unterschiede sieht man zur früheren Gestaltung des Aufbaues bei der Kund*innenkommunikation?
- 7.4. Welche Unterschiede bei der generellen Kund*innenbeziehung sind Ihnen aufgefallen?

- 7.5. Wie haben Sie sich mit dieser anderen Art der Kund*innenkommunikation vom Home-Office gefühlt? Begründung? (überfordert, angenehm, selbstbewusst, organisiert, verzweifelt...)
- 7.6. Inwiefern konnten Sie die Vertrauensbeziehung zu den Kund*innen erhalten bzw. stärken?
- 7.7. Haben Sie, Ihrer Meinung nach, auch im Home-Office einen effizienten und effektiven Arbeitserfolg hinsichtlich CRM sehen können?
- 7.8. Welche Vorschläge haben Sie, um die Kund*innen-Kommunikation im Home-Office zu verbessern?
- 7.9. Konnten Sie Feedback, betreffend Kommunikation, von den Kund*innen erhalten?
- 7.9.1. Welches??
- 7.9.2. Was genau wurde berichtet?
- 7.10. Haben Sie das Gefühl im Home-Office mehr Leistung zu bringen, als im Büro hinsichtlich ihrer Kund*innenkommunikation?

8. Folgerungen nach Home-Office während Covid-19 Pandemie

- 8.1. Welche Kommunikationstechniken können, ihrer Meinung nach, nach der Krise noch verwendet werden?
- 8.2. Wie gestalten Sie die Kund*innenkommunikation zu Ihren Kund*innen vom Home-Office aus?
- 8.3. Welche Veränderungen fallen Ihnen in der Kund*innenbeziehung vom Home-Office auf?
- 8.4. Wie gestaltet sich zur Zeit die Kund*innen-Kommunikation in Ihrem gesamten Unternehmen?
- 8.5. Über welche Kommunikationskanäle haben Sie, vor und während der Krise, Kontakt zu Ihren Kund*Innen gehabt?
- 8.6. Wie häufig haben Ihre Kund*innen mit Ihnen Kontakt aufgenommen?
- 8.7. Über welche Kanäle informieren Sie Ihre Kund*innen über Allfälliges?
- 8.8. Über welche Kanäle erhalten Sie Informationen von Kund*Innen im Home-Office?

9. Sozio-demografische Fragen:

Alter: _____

Geschlecht: _____

Branche: _____

Funktion/ Position: _____

Anzahl der zu betreuenden Kund*innen: _____

Größe des Unternehmens/ Anzahl Gesamt-Mitarbeiter*innen: _____

Wieviel % Home-Office während der Covid-19-Krise: _____

Home-Office erstmals während Covid-19 Pandemie: _ja_____nein_____

Wieviel % Home-Office vor der Covid-19-Krise: _____

Anhang V: Kategoriensystem inklusive Anzahl der zugewiesenen Codes

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	508
K1. Hauptarbeitsort während der Covid-19 Pandemie	1
K1.1. Zuhause, Home-Office	4
K1.2. Großteils zuhause Home-Office, teils Büro	4
K1.3. Großteils Büro, teils Home-Office	2
K1.4. Anderes	2
K2. Home-Office Möglichkeit	0
K2.1. H-O Schon pre-Pandemie möglich	4
K2.2. H-O Ab der Pandemie möglich	0
K2.3. H-O schon vor Pandemie genutzt	2
K2.4. H-O erst ab Pandemie genutzt	3
K2.X %-Home-Office vor der Krise	0
K2.X.1. 0-10 %	10
K2.X.2. 11-30%	3
K2.X.3. 31-50 %	0
K2.X.4. 51-75%	0

K2.X.5. 76-99%	0
K2.X.6. 100%	0
K2.Y %-Home-Office während der Krise	0
K2.Y.1. 0-10 %	0
K2.Y.2. 11-30%	5
K2.Y.3. 31-50 %	0
K2.Y.4. 51-75%	0
K2.Y.5. 76-99%	5
K2.Y.6. 100%	4
K2.Z Home-Office das erste Mal während Covid-19Pandemie genutzt	0
K2.Z.1. Ja	6
K2.Z.2. Nein	5
K3. Geschlecht	0
K3.1. Weiblich	6
K3.2. Männlich	5
K3.3 Divers	0
K3.4. Nicht angegeben	0
K4. Alter	0
K4.1. 18-30 Jahre	3
K4.2. 31-45 Jahre	2
K4.3. 46-55 Jahre	6
K4.4. >55 Jahre	0
K5. Branche	11
K6. Position	12
K7. Unternehmensgrößen nach MA-Anzahl nach Vgl. WK 2021	0
K7.1. Kleinstunternehmen 1-9 Mitarbeitende	3
K7.2. Kleinunternehmen 10-49 Mitarbeitende	1
K7.3. Mittlere Unternehmen 50-249 Mitarbeitende	2
K7.4. Großunternehmen ab 250 Mitarbeitende	5
K8. Anzahl der zu betreuenden Kunden	0
K8.1. Bis zu 10	3
K8.2. 11-20	1
K8.3. 21-50	1
K8.4. >50	1
K8.5. nicht definierbar	4

K9. Strukturierung Arbeitstag im Home-Office	0
K9.1. Kein Unterschied zu Büro	9
K9.2. Unterschied zu Büro	2
K9.3. Aktivere Planung und Organisation des Arbeitsalltags	2
K9.4. Keine zusätzliche Organisation des Arbeitsalltags erforde	2
K10. Kommunikation (Häufigkeit) während dem Home-Office	1
K10.H. Kommunikationshäufigkeit	12
K10.H.1. Mehr Telefonate	13
K10.H.2. Weniger Telefonate	0
K10.H.3. Gleichbleibende Menge an Telefonaten	3
K10.H.4. Mehr E-Mails	6
K10.H.5. Weniger E-Mails	0
K10.H.6. Gleichbleibende Menge an E-Mails	4
K10.H.7. Mehr Video-Meetings	5
K10.H.8. Weniger Video-Meetings	1
K10.H.9. Generell gleich viele Video-Meetings	0
K10.H.10. Generell mehr Kontakt	3
K10.H.11. Generell weniger Kontakt	5
K10.H.12. Generell gleich viel Kontakt	7
K10.H.13. Das erste Mal Video-Meetings	0
K10.H.14. Bereits vertraut mit Video-Meetings	1
K10.H.15. Am Häufigsten Telefonate	3
K10.H.16. Am Häufigsten Emails	4
K10.H.17. Am Häufigsten Anderes	0
K10.H.18. Am Häufigsten Video-Meetings	1
K.10.W. Wichtigkeit der Kommunikationsformen	2
K10.W.1. Digitale Kommunikation wichtig zurzeit	2
K10.W.2. Wunsch zurück zu persönlichem Kontakt	1
K10.W.3. Schätzt Telefonieren am wichtigsten ein	5
K10.W.4. Schätzt Emails am wichtigsten ein	6
K10.W.5. Schätzt Video-Meetings am wichtigsten ein	3
K10.B. Benutzte Kommunikationsmittel	0
K10.B.1. Telefon	10
K10.B.2. Email	10
K10.B.3. Video-Kommunikation	2

K10.B.4. Anderes	4
K10.B.5. Grund für ebenjene Kommunikationsformen	13
K11. Kommunikationsthemen und -gestaltung von zuhause	0
K11.1. Kommunikationsthemen wie davor	2
K11.2. Neue Kommunikationsthemen	4
K11.3. Persönliche Gespräche	3
K11.4. Geschäftsbezogene Gespräche	2
K11.5. Nicht-persönliche Kommunikation gestaltet sich schwierig	3
K11.6. Nicht-persönliche Kommunikation gestaltet sich gut	0
K11.7. Öfter Unterbrechungen der Kommunikation	2
K12. Kommunikationsanlässe vor und während Covid-19	0
K12.1. Selbe Anlässe wie vor der Pandemie	11
K12.2. Andere Anlässe als vor der Pandemie	1
K13. Risiken & Chancen der Kundenkommunikation	0
K13.R. Risiken	0
K13.R.1. Persönlicher Kontakt fehlt	4
K13.R.2. Deeskalation von Konfliktsituationen	0
K13.R.3. Weniger Diskurs	4
K13.R.4. Technische Probleme	2
K13.R.5. Missverständnisse durch eingeschränkte Kommunikation (	3
K13.R.6. Verminderte Effizienz	5
K13.R.7. Kein adäquates Arbeitsumfeld (Platz, Umgebung) zuhause	2
K13.R.8. Schlechtere Erreichbarkeit von Ansprechpersonen	2
K13.C. Chancen	0
K13.C.1. Erhöhte Effizienz	8
K13.C.2. Bessere Terminkoordination	0
K13.C.3. Mehr Vertrauen in Kundenbetreuung seitens Kund*innen	0
K13.C.4. Gute Kommunikation durch langjährige Kundenbeziehung	2
K13.1. Keine Herausforderungen	5
K14. Kundenveranstaltungen während Covid-19	0
K14.1. Kundenveranstaltungen fanden digital statt	2
K14.2. Kundenveranstaltungen fanden nicht statt	7
K14.3. KD-Events fanden teils digital und teils nicht statt	2

K15. Beschreibung der Kundenbeziehung	0
K15.1. Generell respektvoller Umgang	6
K15.2. Generell geschäftlicher Umgang	6
K15.3. Generell persönlicher Umgang	3
K15.4. Generell gleichbleibender Umgang	10
K15.5. Zum Positiven veränderter Umgang	1
K15.6. Zum Negativen veränderter Umgang	0
K.15.7. Mehr gegenseitiges Verständnis von Kund*innen und Betre	2
K15.8. Weniger gegenseitiges Verständnis von Kund*innen und Bet	0
K15.9. Mehr Dankbarkeit seitens Kund*innen	3
K15.10. Weniger Dankbarkeit seitens Kund*innen	0
K15.11. Andere Beziehungs-Dynamik	12
K15.12. Gestärkte Vertrauensbeziehung	7
K15.13. Gelittene Vertrauensbeziehung	0
K15.14. Gleichgebliebene Vertrauensbeziehung	5
K15.15. Erhöhtes Kundenanliegenaufkommen	9
K15.16. Weniger hohes Kundenanliegenaufkommen	4
K15.17. Gleichhohes Kundenanliegenaufkommen	2
K15.18. Veränderungen bei der Kundenkommunikation	4
K15.19. Keine Veränderungen bei der Kundenkommunikation	2
K16. Erfolgversprechende Kommunikationselemente nach Covid-19	0
K16.1. Kommunikation aus dem Home-Office wird weiterhin größere	4
K16.2. Mehr virtuelle Meetings	4
K16.3. Weniger persönliche Meetings/Treffen	2
K16.4. Mehr Telefonkonferenzen	2
K16.5. Mehr Kommunikation via E-Mail	1
K16.6. Keine wesentlichen Neuerungen bei Kommunikationselemente	3
K16.7. Persönliche Treffen wieder bevorzugt nach Krise	4
K16.8. Vermehrte Kombi Home-Office und Office	5
K17. Verfassung der Kundenbetreuer*innen im Covid-Homeoffice	1
K17.1. Verbessert	1
K17.2. Verschlechtert	2
K17.3. Gleich geblieben	2

K17.4. Zwie-gespalten	3
K18. Verbesserungsvorschläge zur CRM seit Covid-19	0
K18.1. Keine Vorschläge	4
K18.2. 1-2 Vorschläge	8
K18.3. >2 Vorschläge	0
K19. Kundenfeedback zur Betreuung seit Covid-19	0
K19.1. Gut funktioniert	12
K19.2. Schlecht funktioniert	2
K19.3. Kein Feedback bekommen	1
K20. Hilfestellungen zu CRM vom Unternehmen	27