

Schaffung einer Service Excellence-Kultur in einem IT- Dienstleistungsunternehmen

Masterarbeit

In Kooperation mit:

status C AG

zur Erlangung des Grades eines Master of Science
im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Nick Hallen

Erstgutachter: Prof. Dr. Matthias Gouthier, Lehrstuhl für Marketing und
elektronische Dienstleistungen, Institut für Management,
Fachbereich 4, Universität Koblenz-Landau

Zweitgutachter: Carina Nennstiel, Lehrstuhl für Marketing und
elektronische Dienstleistungen, Institut für Management,
Fachbereich 4, Universität Koblenz-Landau

Koblenz, im April 2018

Zusammenfassung

Eine Service Excellence Kultur wird von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst. Es existieren sowohl Faktoren, die das Zustandekommen einer Service Excellence Kultur fördern, als auch Faktoren, die hemmend wirken. Basiseigenschaften einer Service Excellence Kultur resultieren aus den internen Umständen einer Organisation. Die Mitarbeiter einer Organisation gelten als Schlüssel-Akteure bezüglich exzellentem Service. Fördernde interne Umstände entstehen aus dem Verhalten des Managements gegenüber den Angestellten. Dies kann sich in Form von *Empowerment* und *Encouragement*, also der Ermächtigung und der Ermutigung ausdrücken. Die interne Exzellenz ist der optimale interne Organisationszustand, um eine Service Excellence Kultur zu erzeugen. Aus einer internen Exzellenz heraus agieren die *Front-Line-Employees* mittels standardisierter sowie innovativer Prozesse mit den Kunden, und streben an, diese zufrieden zu stellen und Begeisterung zu erzeugen. Ein hemmender Faktor ist die Komplexität der Kundenprobleme, da dadurch die Erreichung von Kundenzufriedenheit und Begeisterung erschwert wird. In der IT-Dienstleistungsbranche spielt die Komplexität eine besondere Rolle. Durch die häufig individuellen und technischen Probleme entsteht eine erhöhte Komplexität, die eine Herausforderung für die Service-Mitarbeiter zur Folge hat. Damit dennoch Kundenzufriedenheit mit exzellentem Service erzeugt werden kann, gilt es, den Mitarbeiter mit einem detaillierten Handlungsleitfaden durch den Service-Prozess zu leiten. Zudem ist eine Wissensdatenbank von Nutzen, da jeder Service-Fall zum Wissensaufbau genutzt werden kann. Ein weiteres förderndes Element in einer Service Excellence Kultur ist die technische Unterstützung des *Front-Line-Employees* durch geeignete Software, die ihm grundlegende Aufgaben abnimmt.

Abstract

A service excellence culture is determined by various factors. Some factors are supporting the realization of a service excellence culture, others are more about to inhibit excellent service. The internal environment of the organisation is the foundation for excellent service. While the employees are known as the key of excellent service, it is up to the management to support their employees with a respective treatment. Especially empowerment and encouragement are known as supportive elements concerning service-orientated behaviour of the employees. The term *internal excellence* describes the optimal internal situation of the organisation for introducing a service excellence culture. Within an internal excellence, the front-line-employees are creating customer satisfaction and delight among the customers by working off the customers problems as well with standardized processes, as well as with innovative processes. An inhibiting factor is the complexity of the customers problems. With a rising complexity, it gets more difficult to solve the problem and to create customer satisfaction and customer delight. In the IT service industry, the complexity has a special impact. Due to the characteristics of the industry, encountered problems are often complicated and technical sophisticated. These individual characteristics lead to an increased complexity, the front-line-employees have to deal with. To manage this challenge, several measures have to be adopted. The service-employee can be supported by a clearly defined guideline, that includes all relevant steps of the service process. Additionally, a learning culture can be enhanced by creating a knowledge database, where service-cases are documented. The technical support of the service-employee by using special software tools is another measure, which supports the service excellence culture of the organisation.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	v
Abkürzungsverzeichnis	vi
1.Einführung.....	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Zielsetzung	9
1.3 Methoden.....	10
2. Definitionen	11
3. Literaturanalyse – Datenerhebung 1	14
3.1 Suchstrategie.....	14
3.2 Datenerhebung	17
3.3 Datenauswertung.....	23
3.4 Einflussfaktoren der Service Excellence Kultur.....	24
3.4.1 Service Kultur.....	25
3.4.2 Interne Exzellenz.....	29
3.4.3 Empowerment	32
3.4.4 Effektivität und Effizienz	35
3.4.5 Teamwork	37
3.4.6 Technologie.....	39
3.4.7 Gaps & Hindernisse	40
3.5 Das theoretische Modell einer Service Excellence Kultur	42
4. Service Excellence im IT-Dienstleistungssektor	45
4.1 Der IT Dienstleistungssektor.....	46
4.1.1 Aufbau.....	46
4.1.2 Entwicklung	47
4.1.3 Bedeutung.....	51
4.2 Experteninterview - Datenerhebung 2	51
4.2.1 Vorbereitung von Datenerhebung 2	55
4.2.2 Durchführung von Datenerhebung 2	58
4.2.3 Auswertung von Datenerhebung 2.....	61
4.2.4 Implementierung der Ergebnisse von Datenerhebung 2	63
4.3 Fokusgruppendifkussion - Datenerhebung 3	64

4.3.1 Vorbereitung Datenerhebung 3	65
4.3.2 Durchführung Datenerhebung 3	70
4.3.3 Auswertung Datenerhebung 3	70
4.3.4 Implementierung der Ergebnisse von Datenerhebung 3	75
5. Verbesserung des Service der status C AG	77
5.1 Unternehmensinformationen	78
5.2 Wettbewerbssituation	80
5.3 Serviceleistung	80
5.4 Ist-Zustand	82
5.4.1 Systeme	84
5.4.2 Organisation	85
5.4.3 Bearbeitung	87
5.4.4 Unternehmensphilosophie	88
5.5 Abgleich Soll-Ist-Zustand	89
5.6 Ansätze für Service-Verbesserungen	94
6. Fazit	96
6.1 Zusammenfassung	96
6.2 Limitationen	96
6.3 Ausblick	97
Anhangsverzeichnis	vi
Literaturverzeichnis	viii
Verzeichnis der Expertengespräche	xii

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definitionen	13
Abbildung 2: Systematische Literaturanalyse.....	14
Abbildung 3: Suchbegriffe	15
Abbildung 4: Suchkriterien	16
Abbildung 5: Literaturquellen	22
Abbildung 6: Quellendatierung.....	23
Abbildung 7: Service Kultur Komponenten.....	27
Abbildung 8: Schlüsselemente für Exzellenz	30
Abbildung 9: Einflüsse auf das Ermessens-Verhalten	31
Abbildung 10: Faktoren des Empowerments.....	34
Abbildung 11: Service-Recovery-Modell	35
Abbildung 12: Die Wirkung von Effizienz und Effektivität	36
Abbildung 13: Das theoretische Modell der Service Excellence Kultur	43
Abbildung 14: Die Segmente des IT-Dienstleistungssektors	46
Abbildung 15: Umsatzentwicklung der IT-Dienstleistungssegmente in 2016	48
Abbildung 16: Beschäftigungsentwicklung der Wirtschaftssektoren im Vergleich.....	49
Abbildung 17: Bruttowertschöpfung der Wirtschaftssektoren im Vergleich	50
Abbildung 18: Formate qualitativer Interviews.....	53
Abbildung 19: Unterteilung der Forschungsfrage	54
Abbildung 20: Forschungsfrage 2 – Vorgehen	55
Abbildung 21: Bereichsunterteilung des SEK-Modells.....	56
Abbildung 22: Thematische Unterteilung des Interviews	57
Abbildung 23: Auswertung des Experteninterviews.....	63
Abbildung 24: Das theoretische Modell der SEK – Modifizierung	64
Abbildung 25: Planung des Fokusgruppeninterviews	67
Abbildung 26: Stufen des FGI	69
Abbildung 27: Verlauf der Fokusgruppendifkussion	71
Abbildung 28: Diskutierte Schwachstellen – 1.....	72
Abbildung 29: Diskutierte Schwachstellen – 2.....	73
Abbildung 30: Ansätze eines idealen Support-Prozesses	74
Abbildung 31: Das theoretische Modell der SEK – Erweiterung	76
Abbildung 32: Generelle Daten der status C AG	78
Abbildung 33: Prüfung auf Dienstleistungs-Charakteristika	79
Abbildung 34: Wettbewerbssituation	80
Abbildung 35: Vertragliche Grundlagen des Supports.....	81
Abbildung 36: Varianten von Supportfällen	82
Abbildung 37: Aufschlüsselung der Supportanfragen.....	82
Abbildung 38: Komponenten des Supports	83
Abbildung 39: Systeme des Supports	84
Abbildung 40: Organisation des Supports	86
Abbildung 41: Schritte des Supportprozesses.....	87
Abbildung 42: Schritte des Supportprozesses im Detail	88
Abbildung 43: Soll-Ist-Abgleich	90

Abkürzungsverzeichnis

FGI.....	Fokusgruppeninterview
HR.....	Human Resources
IKT.....	Informations- und Kommunikationstechnik
OC.....	Organizational Culture
SE.....	Service Excellence
SEK.....	Service Excellence Kultur
SIA.....	Singapore Airlines
SRP.....	Service Recovery Process

1.Einführung

1.1 Problemstellung

Im Zeitalter der Industrie 4.0, ein Begriff, der die Vernetzung der industriellen Produktion mit moderner Informations- und Kommunikationstechnik bezeichnet, geraten viele Unternehmen unter Zugzwang, ihre Strukturen und Abläufe zu modernisieren und anzupassen. Diese Umstellungen sind erforderlich, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Um trotz steigender Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben, gilt es, Alleinstellungsmerkmale zu bieten. Einerseits sind dies optimale Lösungen und Leistungen, andererseits ist dies ein hervorragender Service. Der Service, definiert als immaterielle Leistung, die ein Dienstleister gegenüber dem Kunden erbringt, kann verschiedene Formen annehmen: Er kann die eigentliche Leistung darstellen, z.B. im Falle einer Dienstleistung, er kann als Zusatzleistung in Erscheinung treten, oder schlicht und einfach den Kundenkontakt repräsentieren (Lünendonk T. , 2012, S. 7). Die Serviceleistung wird mit dem Ziel erbracht, Kundenzufriedenheit, und wenn möglich sogar Kundenbegeisterung zu erzielen. Durch die Generierung dieser beiden Konstrukte versprechen sich Unternehmen Wettbewerbsvorteile sowie Markterfolg zu erzielen. Während die Kundenzufriedenheit literarisch einheitlich als die Erfüllung von Kundenerwartungen beschrieben wird, existieren hinsichtlich der Kundenbegeisterung konträre Meinungen. Ein Großteil der Autoren von wissenschaftlicher Literatur beschreibt die Kundenbegeisterung als Folge von Übertreffung der Erwartungen, die zudem durch innovative Prozesse des Service-Leistenden gefördert werden (Horwitz & Neville, 1996, S.475; Gouthier, Giese & Bartl, 2016, S.449; Gouthier, 2016, S.23-25). Eine andere Meinung besagt, dass zur Erzeugung von Kundenbegeisterung das reine Erfüllen der Kundenerwartungen genügt, und dass ein Übertreffen nicht nötig ist (Johnston, 2007, S. 22).

Unter den Bezeichnungen für herausragenden Service hat sich der Begriff der *Service Excellence* etabliert. Trotz starker weltweiter Nutzung des Begriffes existieren jedoch nur wenige wissenschaftliche Studien, deren Ergebnisse auf die Grundgesamtheit übertragbar sind. Zudem existiert kein einheitliches Verständnis von Service

Excellence (Gouthier 2016, S.2). Neben der Herausforderung, das Konstrukt der Service Excellence zu definieren, gilt es, Besonderheiten der Wirtschaftsbranchen mit einzubeziehen, da die Serviceleistung wesentlich von der Umgebung ihrer Erbringung beeinflusst wird. Eine Branche, die spezielle Anforderungen an den Service aufweist, ist die IT-Dienstleistungsbranche. Die IT-Dienstleistungsbranche verzeichnet seit Jahren zunehmendes Wachstum (Fraunhofer ISI, 2010, S. 15) und gewinnt wirtschaftlich stetig an Bedeutung. Dieser Wirtschaftssektor erwirtschaftet heutzutage rund zwei Drittel des Bruttoinlandsproduktes in Deutschland. Industrie und Dienstleistungssektor sind in der modernen Wirtschaft eng miteinander verzahnt. Im Zuge der zunehmenden Auslagerung steigt die Bedeutung von Dienstleistungen bezüglich des industriell gefertigten Produktes (Hennes, 2017). Bedingt durch die Entwicklung der Industrie 4.0 sind häufig IT-Dienstleistungen gefragt. Die Service-Erbringung in der IT-Dienstleistungsbranche birgt jedoch Schwierigkeiten. Die Probleme der Kunden sind häufig komplexer Natur, was spezieller Vorgehensweisen bedarf. Um fundierte Aussagen über exzellenten Service in dieser Branche treffen zu können, gilt es, den Sektor und die Besonderheiten der Tätigkeiten von IT-Dienstleistungsunternehmen zu prüfen, und auf die generellen Komponenten von exzellentem Service zu übertragen.

Die *status C AG* ist ein eben solches IT-Dienstleistungsunternehmen, welches sich intern mit der Problematik der Erbringung von exzellentem Service auseinandersetzt. Im Zuge der Projekte ist Kundenkontakt an der Tagesordnung, die Lösung von Kundenproblemen ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenstätigkeit. Jedoch existieren bisher keine fundierte und strukturierte Vorgehensweise, wie dem Kunden gegenüber exzellenter Service erbracht werden kann.

Aus der Problemstellung lassen sich die folgenden Forschungsfragen ableiten:

- Welche Einflussfaktoren bilden das Konstrukt der Service Excellence?
- Was sind die Herausforderungen der Erbringung von exzellentem Service in der IT- Dienstleistungsbranche?
- Wie lässt sich der derzeitige Service der *status C AG* verbessern?

1.2 Zielsetzung

Um eine fundierte Basis zu schaffen, werden die in der Literatur diskutierten Elemente und Faktoren für exzellenten Service beleuchtet. Die relevanten Einflussfaktoren für eine Service Excellence Kultur sollen identifiziert, und in einem Modell miteinander kombiniert werden. Das Modell, inklusive seiner Faktoren und Elemente, stellt die Antwort auf die erste Forschungsfrage dar.

Anschließend soll, basierend auf dem erstellten Modell, das Konstrukt einer Service-Kultur in der IT-Dienstleistungsbranche herausgearbeitet werden. Diese Erkenntnis-Gewinnung erfolgt durch Querbezüge zwischen den literarischen Beiträgen und explorativen Forschungsmethoden. Die in der vorangegangenen literarischen Analyse identifizierten Elemente sollen mithilfe qualitativer Daten auf ihre Gültigkeit in der IT-Dienstleistungsbranche geprüft werden. Zusätzlich soll durch die explorative Forschung erörtert werden, ob und welche Elemente zum Modell der Service Excellence hinzugefügt werden müssen, um ihm eine Gültigkeit in der IT-Dienstleistungsbranche zu verleihen. Das Modell wird in diesem Zuge entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse modifiziert. Das modifizierte Modell stellt die Antwort auf die zweite Forschungsfrage dar.

Basierend auf diesen Erkenntnissen erfolgt anschließend die Schaffung der Voraussetzungen für eine Service Excellence Kultur im Unternehmen. Die dritte Forschungsfrage zielt auf die Erfassung und Verbesserung der aktuellen Service-Situation im Unternehmen ab. Um eine Service Excellence Kultur zu schaffen, muss zu allererst die Ist-Situation ermittelt werden. Dazu ist es erforderlich, die angebotenen Service-Leistungen zu extrahieren und zu betrachten. Da es sich um ein Unternehmen handelt, dessen Angebotsspektrum Dienstleistungen und Produkte abdeckt, ist eine gesonderte Betrachtung erforderlich. Es gilt, die Dienstleistung und den Service voneinander abzugrenzen, damit eine Bewertung möglich ist. Anschließend wird mithilfe der erarbeiteten Erkenntnisse über die Service Excellence Kultur im IT-Dienstleistungssektor der Soll-Zustand bestimmt. Die Bestimmung des Soll-Zustandes geschieht unter zur Hilfenahme des modifizierten Modells. Elemente, die als relevant klassifiziert wurden, aber nicht in der Ist-Situation des Unternehmens existieren,

werden in Maßnahmen umgewandelt die es umzusetzen gilt, um die Schaffung einer Service Excellence Kultur zu ermöglichen.

1.3 Methoden

Zur Verwirklichung der Zielsetzung, inklusive der Forschungsfragen, sind verschiedene Methoden erforderlich. Um die theoretische Basis der Arbeit zu schaffen wird das Themengebiet der Service Excellence Kultur in der Literatur beleuchtet. Im Zuge der Literaturrecherche werden relevante Artikel aus Web-Portalen sowie lokalen Örtlichkeiten herangezogen. Die Ergebnisse der Literaturrecherche werden textuell und in Schaubildern aufbereitet und visualisiert. Die Ergebnisse werden miteinander kombiniert, und in einem zusammenfassenden Schaubild dargestellt. Das Schaubild präsentiert das Modell, und stellt zusammen mit der dazugehörigen Erläuterung die Antwort auf die erste Forschungsfrage dar.

Die Gültigkeit des Modells wird durch die Anwendung einer explorativen Methode geprüft. Dabei werden die einzelnen Elemente und Faktoren, die im Modell enthalten sind, dahingegen untersucht, ob sie auch in der IT-Dienstleistungsbranche relevant sind. Etwaige Abweichungen werden in das Modell übernommen. Das modifizierte Modell wird erneut als Schaubild präsentiert und stellt in Kombination mit den Ergebnissen aus der explorativen Methode die Antwort auf die zweite Forschungsfrage dar. Eine Beschreibung der Details dieser wissenschaftlichen Methode findet im Kapitel selbst statt.

Um die dritte Forschungsfrage zu Verbesserungsmöglichkeiten des Service im Beispiel-Unternehmen zu beantworten, wird ein Abgleich zwischen dem Ist- und Soll-Zustand durchgeführt. Der Ist-Zustand wird mittels unternehmensinterner Informationen sowie Informationen aus den Datenerhebungen festgestellt, der Soll-Zustand wird aus dem erweiterten Modell der Service Excellence Kultur abgeleitet. Ein Abgleich zwischen dem Ist-Zustand und dem aus der zweiten Forschungsfrage resultierendem Modell soll dazu beitragen, eventuelle Abweichungen und die zur Erreichung notwendigen Maßnahmen zu identifizieren und zu definieren.

2. Definitionen

Um ein Fundament für die Arbeit zu schaffen, werden in diesem Kapitel die nötigen Grundlagen erläutert, die zum Verständnis der Thematik erforderlich sind. Die wichtigsten Begriffe im Kontext der Service Excellence Kultur werden anhand literarischer Quellen definiert. Die anschließende Literaturanalyse im darauffolgenden Kapitel bezüglich der relevanten Komponenten, Faktoren und Einflüsse einer Service Excellence Kultur setzt das Verständnis der definierten Begriffe voraus.

Abbildung 1 beinhaltet die wesentlichen Definitionen von Kernbegriffen, die im Rahmen der Literaturanalyse der Service Excellence Kultur einer genaueren Erläuterung bedürfen.

Quelle(n)	Definition
Lewis & Entwistle, 1990, S.42; Lündendonk, 2012, S.7	Der Service wird als immaterielles Gut definiert, was eine Leistung darstellt, die nicht lagerbar ist, und dadurch Intangibilität aufweist. Service-Leistungen weisen eine hohe Heterogenität auf, da die Leistungen kontinuierlich weiterentwickelt und je nach Kundenbedarf angepasst werden. Eine weitere Eigenschaft von Service ist u.a. die Integrativität, die besagt, dass Leistungen nur unter Mitwirkung des Kunden von Statten gehen können. Das <i>Uno acto Prinzip</i> adressiert die Eigenschaft, dass Leistungserstellung und Verwertung der Leistung weitgehend simultan stattfinden.
Schein, 2004, S.55 Beitelspacher, Richey & Reynolds, 2011, S.224 Kandampully & Kandampully, 2007, S.45	Eine Service Kultur entsteht aus den internen Gegebenheiten der Organisation. Die Akteure, durch die eine Service Kultur innerhalb einer Organisation entsteht, sind die Mitarbeiter und das Management. Das Management muss die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, die dann durch die Mitarbeiter adaptiert, in eine Kunden-Orientierung transformiert, und in qualitativ hochwertigen Service umgewandelt werden kann. Aus einer Service-Kultur können schließlich eine verbesserte Marktposition

	<p>und einer gesteigerten Leistungsqualität des Unternehmens resultieren. Zudem lassen sich verschiedene Ebenen der Service Kultur definieren. Die Ebenen reichen von der Grundorientierung der Mitarbeiter über ihre Rolle, über die Servicewerte, also die Einstellung der Mitarbeiter zum Kundenverständnis, bis hin zu servicebezogenen Artefakten wie z.B. regelmäßigem Training der Angestellten.</p>
<p>Horwitz & Neville, 1996, S.475; Gouthier, Giese & Bartl, 2016, S.449; Gouthier, 2016, S.23-25; Asif & Gouthier, 2014, S. 511-512</p>	<p>Eine einheitliche Definition von Service Excellence existiert nicht. Während die einen das Konstrukt mit exzellenten Produkten verbinden, assoziieren andere eine Service Excellence eher mit Werten der Unternehmensphilosophie. Ein einheitlicher Trend ist hingegen bei der Entwicklung des generellen Verständnisses zu erkennen, welches eine Service Excellence als Managementsystem betrachtet. Mittlerweile wurden offizielle Standards entwickelt, die national sowie international als Normen für exzellenten Service angesehen werden. Die deutsche DIN SPEC 77224 und die europäisch gültige CEN/TS 16880 definieren Service Excellence als die Fähigkeiten einer Organisation, mithilfe organisationaler Fähigkeiten herausragende Kundenerlebnisse, also Kundenbegeisterung, zu erzeugen. Andere literarische Definitionen besagen, dass ein exzellenter Service aus Kundensicht entstehe, wenn die erwartete Serviceleistung von der tatsächlichen Serviceleistung übertroffen wird. Zudem wird Service Excellence häufig mit der Erzeugung von Kundenbegeisterung in Verbindung gebracht.</p>
<p>Bösener, 2014, S.9-10</p>	<p>Das Konstrukt der Kundenzufriedenheit beinhaltet ein Konsumerlebnis und die dazugehörige Verarbeitung des Erlebten. Der Verarbeitungsprozess wird dabei meist als Beurteilungsvorgang betrachtet. Die wahrgenommene Leistung wird anhand von Erwartungs- bzw. Referenzwerten gemessen. Wenn das Erlebte die Erwartungswerte erreicht,</p>

	entsteht Kundenzufriedenheit, bei Gegenteiligem entsteht Unzufriedenheit.
Bösener, 2014, S.34 Johnston, 2007, S. 22	Kundenbegeisterung kann entstehen, wenn die Erwartungen des Kunden durch die dargebrachte Leistung oder das Produkt nicht nur erreicht, sondern übertroffen werden. Außerdem wird Kundenbegeisterung als emotionale Mischung bestehend aus Freude, Erregung, und Überraschung beschrieben. Kundenbegeisterung kann oft durch nicht-routinierte, innovative Prozesse erzeugt werden. Eine andere Meinung besagt, dass zur Erzeugung von Kundenbegeisterung das reine Erfüllen der Kundenerwartungen genügt, und dass ein Übertreffen nicht nötig ist.
Lashley, 2001, S.9; Chebat & Kolas, 2000, S.60	Das Empowerment ist ein Teil der Beziehung zwischen dem Management und den Angestellten. Der Begriff bezeichnet die Übertragung von Verantwortung vom Management an die Mitarbeiter, in anderen Worten die Ermächtigung bzw. Selbstbestimmung. Das Empowerment entsteht durch die Handlungsweise des Managements und der Kommunikation dieser Einstellung den Mitarbeitern gegenüber.
Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988, S. 41; Kanji, 2007, S.5-6	Als Teamwork wird als das kooperative Zusammenarbeiten von Mitgliedern einer Organisation bezeichnet, die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Akteure dieser Zusammenarbeit können die Angestellten sowie das Management der Organisation sein. Die Zusammenarbeit kann zudem über verschiedene Abteilungen und Bereiche der Organisation hinweg stattfinden.

Abbildung 1: Definitionen

Quelle: Eigene Darstellung

3. Literaturanalyse – Datenerhebung 1

Als Methode zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage nach den Einflussfaktoren einer Service Excellence Kultur wird eine Literaturanalyse durchgeführt. Die Erhebung von Sekundärdaten soll einzelne Faktoren und Einflüsse, die in der Fachliteratur im Zusammenhang mit Service Excellence genannt und beleuchtet werden, identifizieren. Das Ergebnis der Literaturanalyse ist ein Modell, das alle identifizierten Elemente enthält. Dieses Modell stellt gemeinsam mit der dazugehörigen Erläuterung die Beantwortung der ersten Forschungsfrage dar. Zunächst wird das Vorgehen der Literaturanalyse erläutert. Anschließend werden die erhobenen Informationen aufbereitet und ausgewertet. In diesem Zuge werden die identifizierten Einflüsse detailliert beschrieben und visualisiert. Abschließend werden die gesammelten Informationen in einem Schaubild kombiniert dargestellt.

3.1 Suchstrategie

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wird eine systematische Literaturanalyse nach Okoli & Schabram (2010) mit leichten Abweichungen durchgeführt. Abbildung 2 visualisiert die Schritte der systematischen Literaturanalyse. Nachdem in der Planungsphase die Zielsetzung der Literaturanalyse geklärt wurde (Siehe vorheriger Abschnitt in Kapitel 3), steht die Protokoll- & Trainingsphase an. Diese wird in der vorliegenden Arbeit ausgelassen, da sie in diesem Fall nicht von Nöten ist. Nachdem die Suche durchgeführt wurde, wird in der Screening-Phase die Gesamtauswahl der

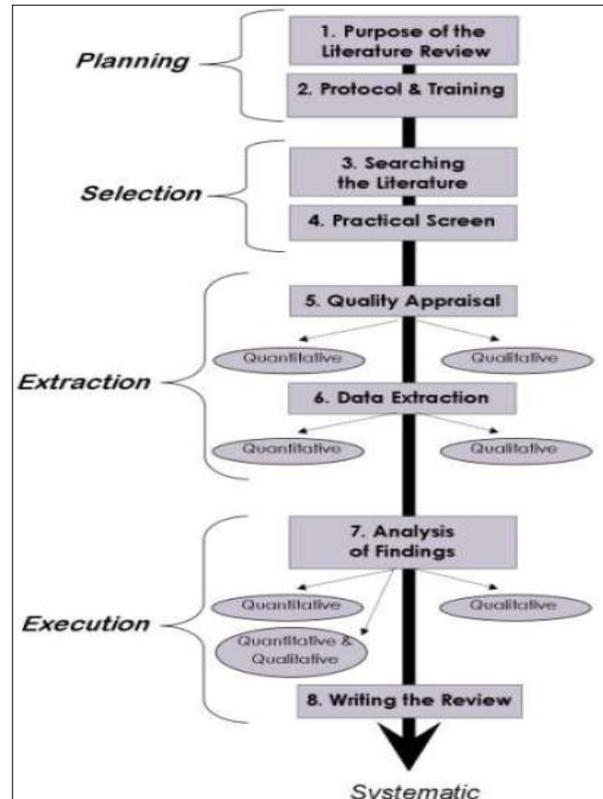


Abbildung 2: Systematische Literaturanalyse

Quelle: Okoli & Schabram, 2010, S. 9

Ergebnisse von den irrelevanten Beiträgen bereinigt. Anschließend wird der Weg der quantitativen Bewertung verfolgt, da die gefundenen Beiträge von nicht allzu hoher Zahl sind. Als Nächstes werden aus den Beiträgen die relevanten Informationen extrahiert, analysiert und miteinander in Verbindung gebracht.

Als Informationsquellen werden deutsch- und englischsprachige Journals, Artikel, und Bücher verwendet. Als relevante Stichworte bezüglich der Literaturrecherche wurden einige Begriffe identifiziert. Da die Suche sowohl in der deutschsprachigen als auch in der englischsprachigen Literatur durchgeführt werden soll, gilt es, die relevanten deutschen Begriffe ins Englische zu übersetzen. Die Auswahl der Suchbegriffe wird in Abbildung 3 dargestellt.

Kategorie	Suchbegriff deutsch	Suchbegriff englisch
Generell	Service Kultur	Service culture
Generell	Service Excellence	Service excellence
Generell	Service Excellence Kultur	Service excellence culture
Generell	Kundenzufriedenheit	Customer satisfaction
Generell	Kundenbegeisterung	Customer delight
Eigenschaften	Voraussetzungen Service Excellence Kultur	Conditions service excellence
Eigenschaften	Komponenten Service Excellence Kultur	Components service excellence
Eigenschaften	Bestandteile Service Excellence Kultur	Ingredients service excellence
Relationen	Einflüsse Service Excellence	Influences service excellence
Relationen	Faktoren Service Excellence	Factors service excellence
Restriktionen	Hindernisse Service Excellence	Problems service excellence
Restriktionen	Herausforderungen Service Excellence	Challenges service excellence
Zusammenhänge	Auswirkungen Service Excellence Kultur	Consequences Service Excellence Culture
Zusammenhänge	Organizational Excellence	Organizational excellence
Zusammenhänge	Interne Exzellenz	Internal excellence

Abbildung 3: Suchbegriffe

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 3 wurde anhand der linken Spalte in verschiedene Kategorien der Erkenntnisgewinnung unterteilt. Die Suchbegriffe *Service Kultur*, *Service Excellence*,

Service Excellence Kultur, Kundenzufriedenheit und *Kundenbegeisterung* sollen generelle Informationen zur Thematik aufdecken, die einen Einstieg in das Thema der Service Excellence Kultur ermöglichen. Zusätzlich sollten durch diese Suchbegriffe die grundlegenden Definitionen ermöglicht werden.

Die Begriffe *Voraussetzungen Service Excellence Kultur, Komponenten Service Excellence Kultur* und *Bestandteile Service Excellence Kultur* sollen die Eigenschaften aufdecken, die eine Service Excellence Kultur in einer Organisation erzeugen können.

Die Suchbegriffe *Einflüsse Service Excellence* und *Faktoren Service Excellence* sollen Informationen über die äußeren Einflüsse aufdecken, die von Bedeutung für eine Service Excellence Kultur sind. Zusätzlich sollten damit Daten über die Beziehungen der Komponenten untereinander gesucht werden.

Die Begriffe *Hindernisse Service Excellence* und *Herausforderungen Service Excellence* werden eingesetzt, um Gefahren für die Einführung und der Existenz einer Service Excellence Kultur zu identifizieren.

Mit den Suchbegriffen *Organizational Excellence* und *Internal Excellence* wird beabsichtigt, Informationen über die Rolle der Organisationskultur im Zusammenhang mit der Service Excellence Kultur zu finden. Der Begriff *Auswirkungen* soll Informationen über die Folgen einer Service Excellence Kultur aufdecken.

Als Datenbasen, auf denen die Suche erfolgt, werden *Google Scholar, ResearchGate, Web of Science* und *JSTOR* ausgewählt (Abbildung 4). Artikel oder Bücher, die nicht online zugänglich sind, werden zusätzlich in lokalen Bibliotheken wie der Landesbibliothek sowie der Universitätsbibliothek gesucht.

Datenbasen	Google Scholar JSTOR Web of Science ResearchGate lokale Bibliotheken
Zeitliche Limitationen	Keine
Qualitative Limitationen	Keine

Abbildung 4: Suchkriterien

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der begrenzten Anzahl der Ergebnisse wurden keine weiteren Einschränkungen bezüglich der Qualität der Zeitschriften, oder der Aktualität der Ergebnisse festgelegt. Eine zeitliche Limitation wurde nicht gesetzt.

3.2 Datenerhebung

Die relevanten Ergebnisse der Suchphase werden in Abbildung 5 dargestellt. Es werden Autor(en), das Erscheinungsjahr, der Typ der Daten (konzeptionell / empirisch), der Fokus der Informationsquelle sowie die Kernaussage in Bezug auf die relevante Thematik aufgeführt.

Autor(en)	Typ	Fokus	Kernaussage(n)
Beitelspacher, L.K.; Richey, R.G.; Reynolds, K.E. (2011)	Empirisch	Service Kultur in Verkaufs-Organisationen als neue Perspektive bezüglich effizientem Service	Top-Management-Handlungen und Kundenorientierung sind starke Einflüsse auf die Service Kultur . Die Performance der Organisation sowie Markterfolg sind Resultate einer vorhandenen Service-Kultur.
Berry, L.L. et.al. (1994)	Empirisch	Verbesserung der Service-Qualität in Amerika	Die Kooperation von Mitarbeitern untereinander ist nötig, um gute Service-Qualität zu schaffen. Die Kooperation sollte in Form von Teamwork stattfinden.
Bitner, M.J. (1997)	Konzeptionell	Service Marketing, Perspektiven auf Service Excellence	Die Angestellten sind die wichtigste Komponente für die Service Kultur einer Organisation.
Boshoff, C.; Wels, G. (1995)	Empirisch	Die Rolle von Führungskräften, die Identifikation der Mitarbeiter mit der	Die Service-Qualität wird vom Ermessensspielraum des Front-Line-Personals wesentlich bestimmt. Dieser

		Organisation & die internen Service Qualität	Spielraum kann nur durch die Führungskräfte verliehen werden.
Bruhn, M.; Hadwich, K.; Georgi, D. (2007)	Konzeptionell / Empirisch	Die Rolle von externer und interner Kundenorientierung als Treiber der Service Excellence	Sowohl intern als auch extern entstehen Probleme bezüglich der Erbringung von gutem Service. Intern sind es die Rahmenbedingungen der Organisation, extern sind es die Kundenerwartungen , die von den Mitarbeitern nicht verstanden werden.
Chebat, J-C.; Kollias, P. (2000)	Empirisch	Der Einfluss von Empowerment der Front-Line-Employees auf den Service der Organisation	Die Organisationspolitik der Manager ist ausschlaggebend für die Service Qualität, die der Mitarbeiter mit Kundenkontakt erbringen kann. Das Empowerment ist ein wesentlicher Faktor, der gegeben sein muss.
Corbett, D. (2004)	Konzeptionell	Gesunde Organisationen durch verantwortungsvolles Handeln	Die Identifikation von 6 Elementen die für interne Exzellenz relevant sind, und die Performance der Organisation bestimmen.
Gouthier, M. (2016)	Konzeptionell	Das Konzept der kosteneffizienten Service Excellence	Standardisierte Routineprozesse helfen um Kundenzufriedenheit zu erzeugen, Nicht-standardisierte, innovative Prozesse helfen um Kundenbegeisterung zu erzeugen.

Gouthier, M. et.al. (2007)	Konzeptionell	Umfassende Betrachtung von Service Excellence	Diverse Erkenntnisse zu Empowerment, interner Exzellenz, Kundenzufriedenheit & Kundenbegeisterung.
Gremler, D.D; Bitner, M.J.; Evans, K.R. (1993)	Konzeptionell	Die Mitarbeiter als interner Service Posten	Die Mitarbeiter sind interne Kunden , nur wenn diese vom Management auch so gesehen und behandelt werden, kann eine interne Exzellenz entstehen.
Hays, R.D. (1996)	Konzeptionell	Die strategische Macht von interner Exzellenz	Die interne Exzellenz ist der Schlüssel zu exzellentem Service. Es muss ein <i>problem- solving-Klima</i> herrschen damit Probleme effizient gelöst werden können.
Heracleous, L.; Wirtz, J.; Johnston, R. (2004)	Konzeptionell	Kosteneffiziente Service Excellence am Beispiel von Singapore Airlines	Kosteneffiziente Service Excellence wird durch Profit- Bewusstsein, Synergie von Strategien, Innovation, strengem Service Design und Weiterentwicklung der Angestellten erreicht.
Hocutt, M.A.; Stone, T.H. (1998)	Konzeptionell	Der Einfluss des Empowerments von Angestellten im Falle von <i>Service Revocery Prozessen</i>	Beim Prozess der Wiedergutmachung von misslungenem Service spielt das Empowerment des Front- Line-Angestellten eine entscheidende Rolle. Ohne die Ermächtigung sind die Chancen auf Wiedergutmachung geringer.

Horwitz, F.M.; Neville, M.A. (1996)	Konzeptionell	Literaturanalyse über das organisationale Design von Service Excellence	Identifizierung von Service- Gaps: Beschreibung von Hindernissen und ihren Ursachen, die auftreten können, und dadurch exzellenten Service gefährden.
Janson, R. (1989)	Konzeptionell	Das Erreichen von Service Excellence im Finanz-Service-Sektor	Um exzellenten Service zu leisten muss die technologische Ausstattung ausreichend sein, und den Anforderungen entsprechen. Komplexität ist eine große Herausforderung für Service Excellence.
Johnston, R. (2004)	Konzeptionell	Definition und Beschreibung von Service Excellence	Die Erfüllung von Kundenerwartungen genügt um Service Excellence zu bieten. Die Annahme, dass die Erwartungen übertroffen werden müssen, ist falsch.
Johnston, R. (2007)	Konzeptionell / Empirisch	Definition, Eigenschaften und Hindernisse von Service Excellence	Der Umgang mit Problemen ist eine wesentliche Eigenschaft von exzellentem Service. Das größte Hindernis für exzellenten Service sind interne Probleme innerhalb der Organisation.
Jones, C.R. (2004)	Konzeptionell / Empirisch	Aufdeckung der Treiber von Kundenzufriedenheit und Messung der Performance	Effizienz und Effektivität sind Treiber von Prozessen, die Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung erzeugen.
Kandampully, J.;	Konzeptionell	Beschreibung, wie Firmen Service-	Kreatives Arbeiten und Empowerment sind wichtige

Kandampully, R. (2007)		Überlegenheit erreichen können	Treiber um exzellenten Service am Kunden leisten zu können.
Kanji, G.K. (2002)	Konzeptionell / Empirisch	Die Messung von Exzellenz im Geschäft	Die Kooperation unter den Mitarbeitern ist wichtig für exzellenten Umgang mit Kunden; das Teamwork ist ein essentielles Konstrukt innerhalb des Unternehmens.
Lashley, C. (2001)	Konzeptionell	Human Resource Strategien mit denen eine Service Excellence erreicht werden soll	Das Empowerment des Mitarbeiters ist ein Schlüssel für Service Excellence in der Organisation.
Lewis, B.R.; Entwistle, T.W. (1990)	Konzeptionell	Das Managen des Service-Kontaktes und die Rolle des Angestellten in diesem Zusammenhang	Der Service-Sektor gewinnt an Relevanz, Die Kunden werden aufgrund des Wachstums wählerischer, um exzellenten Service bieten zu können müssen interne Beziehungen beachtet werden.
Pundt, A.; Nerdinger, F.W. (2011)	Konzeptionell	Die Rolle von transformativer Führung im Kontext der Servicekultur	Eine Service-Kultur in der Organisation wird von einer transformationalen Führung begünstigt.
Redman, T.; Matthews, B.P. (1998)	Konzeptionell	Der Einfluss von <i>Human Ressource Management</i> auf die Service Qualität	Das HR-Management sollte Teamwork unter den Mitarbeitern fördern und möglich machen. Dies bringt Vorteile – vor allem eine höhere Service-Qualität - mit sich.
Reed, J.; Vakola, M. (2006)	Empirisch	Die Rolle von Mitarbeiter-Training im organisatorischen Wandel	In der Organisation soll eine Lernkultur , stetiges Mitarbeitertraining und Teamwork vorhanden sein,

			um eine interne Exzellenz zu ermöglichen.
Schein, E.H. (1985)	Konzeptionell	Die Wirkung einer Service-Kultur auf die Organisation	Die Service-Kultur besteht aus drei Ebenen, die miteinander verbunden sind und miteinander interagieren.
Schneider, B.; White, S.S.; Paul, M.C. (1998)	Empirisch	Service-Klima und Kundenwahrnehmung von Service Qualität	Kundenwahrnehmungen beeinflussen die Organisation. Die Wirkrichtung ist nicht nur von Intern nach Extern gepolt, sondern wirkt auch umgekehrt. Kunden beeinflussen, wie der Service aussieht und dargebracht wird.
Spector, R.; McCarthy, P. (2005)	Konzeptionell	Erstellung eines Leitfadens zur Implementierung von exzellentem Service in der Organisation <i>Nordstrom</i>	Empowerment und Teamwork sind essentielle Komponenten um dem Kunden exzellenten Service entgegenbringen zu können.
Weigelt, C.; Sarkar, MB. (2012)	Empirisch	Die Rolle von Effizienz im Rahmen von Technologie Outsourcing	Effektivität und Effizienz sind Treiber von gutem Service; Routinierte Standardhandlungen entstehen aus Effizienz.
Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1988)	Konzeptionell	Kommunikation und Kontrollprozesse in der Erbringung von qualitativem Service	Bei der Erbringung von qualitativem Service ist das Teamwork eine wichtige Komponente. Kommunikation wird durch Teamwork gestärkt.

Abbildung 5: Literaturquellen

Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Datenauswertung

Insgesamt wurden 30 Datenquellen zur Informationsgewinnung identifiziert. Der zeitliche Ursprung der Quellen variiert. Die Erscheinungszeiträume wurden in Abschnitten von 10 Jahren gruppiert und in Abbildung 6 visualisiert.

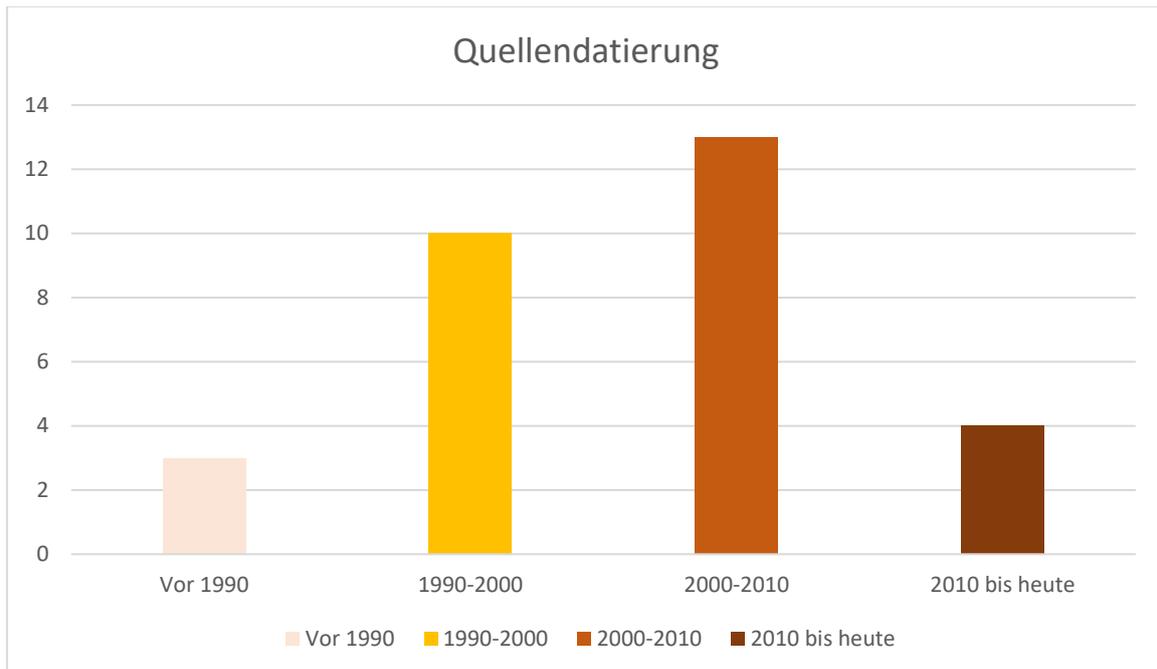


Abbildung 6: Quellendatierung

Quelle: Eigene Darstellung

Die meisten der Datenquellen, auf die in der Literaturanalyse Bezug genommen wird, wurden im Zeitraum von 2000-2010 veröffentlicht, 13 an der Zahl. Die zweitmeisten in den folgenden 10 Jahren im Zeitraum bis 2000. Damit entspringen rund 45% der Informationsquellen aus dem Zeitraum zwischen 2000-2010. Dies könnte darauf schließen lassen, dass in diesem Zeitraum das Thema der Service Excellence Kultur in Unternehmen ein gesteigertes Maß an Aufmerksamkeit generierte. Um einen repräsentativen Schluss darauf zu ziehen ist der Umfang der Literaturanalyse aber zu gering.

Aus der Gesamtzahl der 30 Quellen entspringen 18 aus Journals. Auffällig dabei ist, dass die 18 Artikel auf 17 unterschiedliche Journals entfallen. Lediglich das *International Journal of Service Industry Management* ist zweimal als Ursprung

vertreten. Dies spricht für eine breite Streuung des literarischen Interesses an der Thematik der Service Excellence Kultur. Thematisch sind die Journals aber durchweg ähnlichen Branchen zuzuordnen. Der Schwerpunkt *Service* trifft auf vier der Journals zu (*Journal of Services Marketing; Managing Service Quality; Journal of Service Research; International Journal of Service Industry Management*). Als ein weiterer Schwerpunkt kann das *Management* der Organisation genannt werden, dem sieben Journals zugeordnet werden können (*The Academy of Management Executive; Journal of Quality Management; Business Strategy Review, Human Ressource Management; Measuring Business Excellence; Journal of Organizational Change Management; Strategic Management Journal*). Zwei weitere Journals sind dem Bereich des Marketings zuzuordnen (*European Journal of Marketing; Journal of Marketing*). Ergänzend wurden Informationsquellen aus fünf sonstigen, spezifischen, Journals genutzt (*Journal of Applied Psychology; Journal auf Retailing; Journal of Business Ethics; National Productivity Review; Business Horizons*).

Die restlichen 12 Informationsquellen entfallen auf fünf Fachbücher, drei Buchabschnitte, drei Reviews, und einen Konferenzbeitrag. Dadurch entfällt der Großteil der Datenquellen auf Journals, ergänzt werden sie von Quellen aus Fachbüchern, sowie wenigen Sonstigen.

3.4 Einflussfaktoren der Service Excellence Kultur

Die im Zusammenhang mit der Service Excellence Kultur genannten Themen werden in den folgenden Unterkapiteln beleuchtet. Es fließen sowohl konzeptionelle als auch empirische Erkenntnisse ein, die in verschiedenen Bereichen erhoben wurden. Die identifizierten Faktoren werden z.T. selbst von verschiedenen Einflüssen geprägt, die ebenfalls aufgeschlüsselt und erklärt werden. Die wesentlichen Faktoren werden schließlich in einem Modell miteinander kombiniert, wo sie ein Gesamtbild der Service Excellence Kultur darstellen. Die Reihenfolge der im Folgenden beschriebenen Faktoren hat keine Bedeutung hinsichtlich ihrer Wertigkeit.

3.4.1 Service Kultur

Der Service generell ist bekannt als immaterielles Gut, welches eine Leistung darstellt, die nicht lagerbar ist. Service-Leistungen weisen eine hohe Heterogenität auf, da die Leistungen kontinuierlich weiterentwickelt und je nach Kundenbedarf angepasst werden (Lewis & Entwistle, 1990, S. 42). Ein exzellenter Service entsteht, wenn die Wahrnehmung des erhaltenen Service die vorherige Erwartung des bevorstehenden Service übertrifft (Horwitz & Neville, 1996, S. 475). Als zentraler Punkt einer Service Excellence kann der Fokus auf Erreichung von Kundenbegeisterung gelegt werden. Folglich geht dieses Ziel über die Erreichung einfacher Kundenzufriedenheit hinaus (Gouthier, Coenen, Schulze, & Wegman, 2007, S. 5).

Tiefere Informationen hinsichtlich einer Service-Kultur liefert die Studie von Johnston (2007). Auf die Frage hin, welche Eigenschaften einer Organisation exzellenten Service erzeugen nannten die Befragten am Häufigsten *„They deal with queries/problems“*, was die Notwendigkeit nach Problemlösungsfähigkeiten der Unternehmen unterstreicht. Den zweit-häufigsten Zuspruch erhielt die Aussage *„They deliver the promise“*. Dies bedeutet, dass die Service-Leistenden die versprochene Leistung exakt so beim Kunden umsetzen. Dies unterstützt die These, dass Service Excellence nicht die Überschreitung der Kundenerwartungen bedeutet, sondern schlicht das Erfüllen der Erwartungen (Johnston, 2007, S. 22). Die weiteren Charakteristiken von exzellentem Service laut Johnston (2007) sind *„They make it personal“*, *„They go the extra mile“*. Der persönliche Touch betrifft den direkten Umgang zwischen Kunde und Dienstleister. Sobald der Kunde das Gefühl hat, dass der Mitarbeiter sich um sein Wohlergehen sorgt und kümmert, kann dies demnach Kundenbegeisterung auslösen. Wenn er zudem noch das Gefühl hat, dass der Dienstleister sich besondere Mühe gibt und Extra-Aufwand betreibt, wirkt dies ebenfalls förderlich auf die Begeisterung und somit die Service Excellence.

Eine Studie, durchgeführt anhand der Fluggesellschaft *Singapore Airlines (SIA)* identifizierte fünf Säulen der kosteneffektiven Service Excellence (Heracleous, Wirtz, & Johnston, 2004). Durch Erbringung von exzellentem Service und zugleich Einhaltung von strategischer Effizienz und Profitabilität attestieren Heracleous et.al.

SIA klare Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten (Heracleous, Wirtz, & Johnston, 2004, S. 33). Das System aus Aktivitäten, das diese kosteneffektive Service Excellence Kultur ermöglicht, besteht aus fünf Eckpfeilern:

- Strenges Service-Design- und Entwicklung
- Totale Innovation (Integration von kontinuierlichen inkrementellen Verbesserungen und diskontinuierlichen Innovationen)
- Verwurzelung von Profit-und-Kostbewusstsein unter allen Angestellten
- Ganzheitliche Weiterentwicklung der Angestellten
- Erzeugung strategischer Synergien durch Diversifizierung und erstklassige

Mit diesen fünf Eigenschaften gelingt es SIA, exzellenten Service bei zugleich verhältnismäßig geringen Kosten zu leisten, und somit signifikante Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Heracleous, Wirtz, & Johnston, 2004, S. 34-35).

Das fortschreitende Wachstum des Service-Sektors hat den Effekt, dass Kunden wählerischer und kritischer bezüglich ihrer Auswahlkriterien, und letztendlich, ihrer Kaufentscheidung agieren (Lewis & Entwistle, 1990, S. 41). Die Kundenerwartungen an die Qualität der Services steigen ebenso wie die kritische Bewertung der Service-Leistung, die der Kunde erfährt. Als Folge dieser Entwicklung entsteht der Bedarf einer innerhalb der Organisation etablierten Service-Kultur, um die Kundenerwartungen optimal bedienen zu können. Eine Definition besagt, dass die Servicekultur eines Unternehmens die Summe aller servicebezogenen Handlungs- und Denkmuster ist, die charakteristisch für das Unternehmen sind und von den Mitgliedern geteilt werden (Pundt & Nerdinger, 2011, S. 49). Eine weitere Beschreibung besagt, dass eine Service-Kultur durch eigenverantwortliches, kreatives Arbeiten der Angestellten entsteht, welche eine Kundenorientierung zur Folge hat (Kandampully & Kandampully, 2007, S. 45)

Schein (2004) definiert drei Ebenen der Service Kultur:

- Servicebezogene Artefakte:
Kundenorientierung der Servicemitarbeiter, Verhaltenstraining etc.

- **Servicewerte:**
Relative Wichtigkeit von Kundenverständnis, Entgegenkommen und Erreichbarkeit
- **Servicebezogene Grundannahmen:**
Annahmen der Servicemitarbeiter über ihre Servicetätigkeit, ihre Rolle als Dienstleister, und über die Kunden

Beitelspacher, Richey & Reynolds (2011) beschreiben den Begriff der Service-Kultur im Verkaufssektor als Kunden-zentriertes Phänomen, was auf die Übertreffung von Kundenerwartungen abzielt. Zudem soll durch Entwicklung von Kundenservice-Kompetenzen ein erhöhter Kundenwert erzeugt werden (Beitelspacher, Richey, & Reynolds, 2011, S. 224). Die wichtigsten Elemente im Zusammenhang mit der Service-Kultur nach Beitelspacher et.al. werden in Abbildung 7 dargestellt.

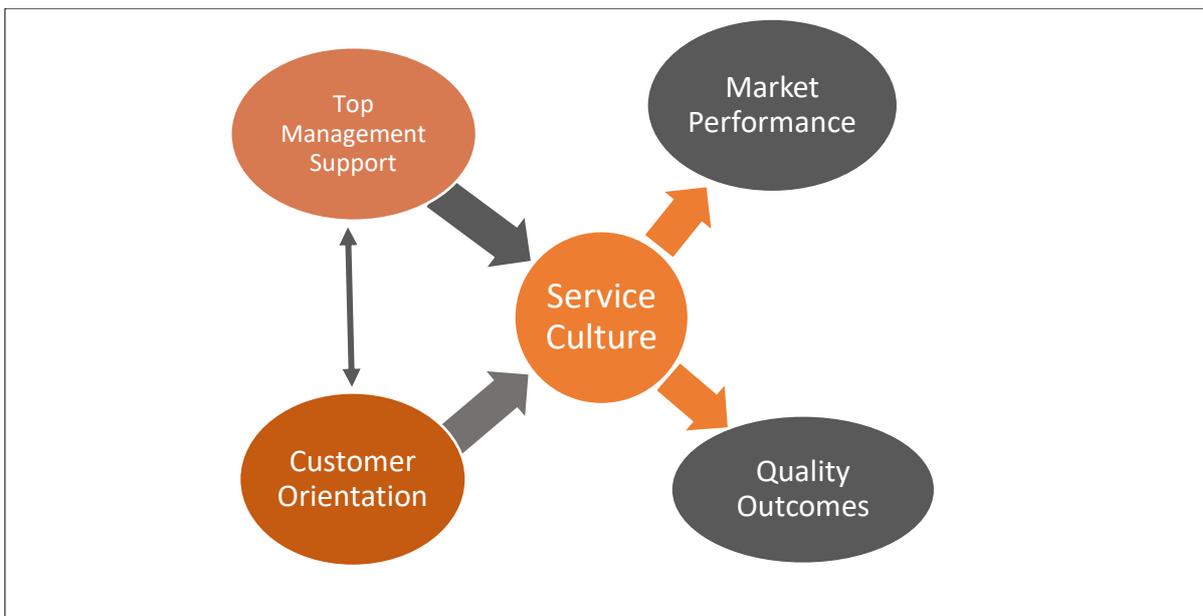


Abbildung 7: Service Kultur Komponenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beitelspacher, Richey & Reynolds (2011), S.223

Als stärkste Einflüsse wurden der Top Management Support, also die Unterstützung der Führungskräfte, und die Kundenorientierung in der Organisation identifiziert. Zudem wurde ein Effekt zwischen dem Top Management Support und der Kundenorientierung festgestellt, was bedeutet, dass die Führungskräfte durch ihr Handeln die Kundenorientierung der Organisation kreieren. Als positive Folgen einer

vorhandenen Service Kultur wurde ein Einfluss auf die Markt-Performance gemessen. Zudem wurde eine gesteigerte Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen die vom Unternehmen erbracht wurden, festgestellt (Beitelspacher, Richey, & Reynolds, 2011, S. 223-224).

Das Ziel der Schaffung einer exzellenten Service Kultur ist die Darbietung von hoher Servicequalität. Horwitz & Neville (1996, S.475) definieren in ihrem Artikel die Determinanten von Service Qualität:

- **Reliability:** Die Eigenschaft, das Kundenversprechen einzuhalten und akkurat umzusetzen.
- **Responsiveness:** Die Bereitschaft den Kunden zu helfen und schnellen Service zu leisten
- **Assurance:** Das Fachwissen und die Höflichkeit der Mitarbeiter sowie ihre Fähigkeit Vertrauen zu vermitteln
- **Empathy:** Das Maß der individuellen Aufmerksamkeit die dem Kunden zuteil wird, ein komplettes Verständnis der Kundenbedürfnisse
- **Tangibles:** Die physischen Komponenten – Die Ausstattung, die Kommunikationsmaterialien

In der Auflistung der wichtigsten Determinanten von Service Qualität nach Horwitz & Neville fällt auf, dass alle Komponenten bis auf die *Tangibles* rein vom Angestellten geleistet werden. Das unterstreicht die Bedeutung des Mitarbeiters der im direkten Kundenkontakt steht. Der Angestellte, der den Kundenkontakt hat, wird auch als *Front-Line-Employee* bezeichnet (Bitner, 1997, S. 4). In manchen Fällen, so Bitner (1997), seien die Angestellten sogar das Produkt bzw. die Leistung die dem Kunden entgegengebracht wird. Demnach seien die Angestellten im Rahmen der Erbringung von effizientem Service die wichtigste Ressource, und müssen von den Führungskräften der Organisation dementsprechend angesehen und behandelt werden.

In der Literatur werden viele Best-Practice-Lösungen bei verschiedenen Organisationen aus unterschiedlichen Branchen beleuchtet. Im Zuge der Betrachtungen wird eine Vielzahl von Komponenten genannt, die eine Service Kultur

ausmachen. Letztendlich sind es aber die Umstände und Eigenheiten der jeweiligen Organisation, auf die die Service Kultur mit ihren Komponenten individuell ausgerichtet werden muss.

3.4.2 Interne Exzellenz

Im Kontext der Unternehmenskultur fällt in der Literatur der Begriff der internen Service Exzellenz. Die Investition eines Unternehmens von Geld- und Zeitressourcen in neue Wege, Kunden besser zu bedienen, hat keinen Effekt, wenn die interne Service-Abteilung nicht effektiv arbeitet (Hays, 1996, S. 15). Hays warnt davor, dass viele Firmen sich ausschließlich auf die Erbringung von exzellentem Service gegenüber seinen externen Kunden fokussieren, und die Notwendigkeit nach interner Service Excellence vernachlässigen. Die Tatsache, dass 40% der gesamten Arbeitskraft auf die internen Service-Einheiten entfallen, also die Angestellten deren Hauptaufgabe es ist, Service gegenüber anderen Mitarbeitern innerhalb ihres Unternehmens zu leisten, müsse mehr Berücksichtigung finden (Hays, 1996, S. 15). Um interne Exzellenz zu erreichen, benötigt es spezielle Fähigkeiten, die zu einem Wandel der Organisation führen. Ein konkretes Beispiel ist die Schaffung eines *problem-solving-climates*, welches zu einer höheren internen Service-Qualität führt (Hays, 1996, S. 19).

Die Relevanz der internen Angelegenheiten wird unterstrichen von den Daten die Johnston (2007) empirisch erhoben hat. Demnach nannten über 80% der befragten Personen interne Angelegenheiten als Barrieren, die die Erbringung von gutem Service verhindern können. Diese internen Angelegenheiten bestehen aus dem *Mind-Set* der Angestellten, also der inneren, mentalen Einstellung, der Koordination, der Systeme und Prozesse, sowie menschlicher Fehler (Johnston, 2007, S. 27). Probleme der Einstellung sind z.B. Gedanken, die die Service-Orientierung beeinträchtigen, in etwa Abneigung oder Unverständnis gegenüber der Kunden. Die Koordination betrifft die internen Prozesse zwischen verschiedenen Abteilungen, insbesondere die Kommunikation. Ein weiterer Punkt, der als internes Problem den Service negativ beeinflusst, ist der Umstand, dass Mitarbeiter nicht verstehen wie das Unternehmen arbeitet, insbesondere auf Prozess- und Systemebene. Dies führt häufig zum vierten Punkt, dem fehlerhaften Verhalten durch Unwissenheit (Johnston, 2007, S. 26-27).

Gremler et. Al. (1994, S.15) führen den Begriff des *internal customer* ein, also die internen Kunden. Mit internen Kunden sind die Mitarbeiter gemeint. In diesem Kontext wird die Aussage getroffen, dass die Zufriedenheit eben jener internen Kunden die Zufriedenheit der externen Kunden maßgeblich beeinflusst. Durch zufriedene interne Kunden, also der Mitarbeiter, steigt die dargebrachte Service-Qualität der Organisation an. Bestätigt wird diese Ansicht durch Lewis & Entwistle (1990), die in ihrem Artikel betonen, dass es wichtig ist, die internen Beziehungen effektiv zu managen. Falls dies nicht geschieht, würden Lücken entstehen, die einen negativen Einfluss auf die Service Qualität haben (Lewis & Entwistle, 1990, S. 50). Die Konsequenz dieser Erkenntnisse ist, dass die internen Beziehungen ein Treiber, aber auch eine Gefahr für die Erbringung von exzellentem Service sein können.

Die Aussagen von Corbett (2004) unterstützen die Relevanz der Rolle der Organisation. Um Exzellenz zu bieten, müssen innerhalb der Organisation sechs Schlüsselemente beachtet werden. Diese Elemente sind Führung, Planung, Mitarbeiterfokus, Kundenfokus, Prozessmanagement, und Partnerfokus (Corbett, 2004, S. 126). Die Prinzipien für Exzellenz nach Corbett (2004) werden in Abbildung 8 visualisiert.



Abbildung 8: Schlüsselemente für Exzellenz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Corbett, 2004, S.127

Durch Einhaltung der dargestellten sechs Prinzipien wird die organisationale Performance exzellent. Darüber hinaus haben Organisationen, die einen Fokus auf

Exzellenz, legen eine stärkere Verbindung zu ihren Stakeholdern und zudem eine weitere Reichweite (Corbett, 2004, S. 126).

Bereits in einer Studie aus dem Jahr 1995 von Boshoff & Mels wurde ein Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Führungskräfte gegenüber den Angestellten und der Service Qualität untersucht. Die Ergebnisse belegten die Hypothese, dass Mitarbeiter, die sich mit der Organisation auf psychologischer Ebene verbunden fühlen und sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren, bereit sind, den Extra-Schritt für den Kunden zu gehen (Boshoff & Mels, 1995, S. 36). Die Theorie, dass die Erreichung von Kundenzufriedenheit mit der Mitarbeiter-Zufriedenheit beginnt wurde durch diese Studie belegt. Die Annahmen von Boshoff & Mels werden in Abbildung 9 dargestellt.

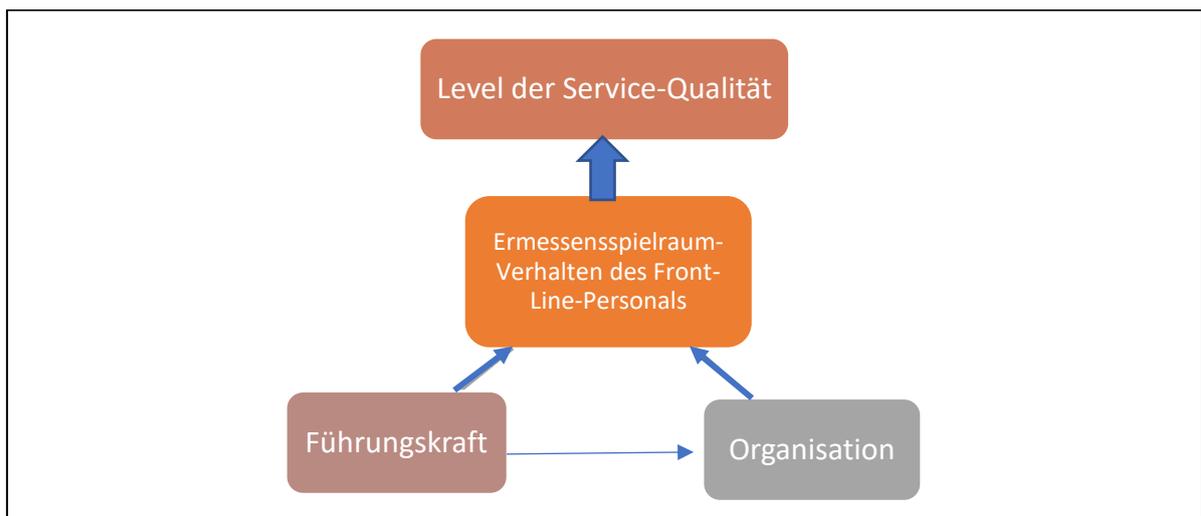


Abbildung 9: Einflüsse auf das Ermessens-Verhalten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Boshoff & Mels, 1995, S.24

Die Darstellung sagt aus, dass die Organisation als interner Bereich von der Führung so beeinflusst werden muss, dass sich das Front-Line Personal befähigt und ermächtigt fühlt, den Kundenkontakt zu bewältigen. Dieses Verhalten, bezeichnet als Ermessensspielraum-Verhalten, bestimmt das Level der Service Qualität die dem Kunden entgegengebracht werden kann.

Dass die Identifikation der Angestellten ein wesentlicher Faktor bezüglich der Qualität der Serviceerbringung ist, belegt der Artikel von Congram & Friedmann (1990). In ihrer

Auflistung der zehn wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Unternehmen adressieren drei dieser Eigenschaften die Rolle der Angestellten. Unter diesen Eigenschaften findet sich die Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten, für die die Organisation steht, die Ermächtigung der Angestellten den Kunden in jeder erdenklichen Weise zu helfen, und die Motivation, die Service-Versprechen des Unternehmens einzuhalten.

Eine Studie von Schneider, White & Paul (1998) beschäftigt sich mit Kundenwahrnehmungen, die Praktiken der Organisation beeinflussen können. Demnach ist es nicht nur so, dass die internen Gegebenheiten der Organisation die externe Service-Erbringung beeinflussen, sondern dies auch in umgekehrter Wirkrichtung geschieht (Schneider, White, & Paul, 1998, S. 160). Durch Zuhören kann das Management nämlich Service-Leistungen anpassen, und somit auf Kundenwahrnehmungen reagieren. Ausgehend von dieser Annahme, wird auf die Notwendigkeit von Marktforschung hingewiesen, die eine Form des Zuhörens darstellt, und Vorteile bezüglich der Service-Erbringung erzeugen kann.

Zusammenfassend lässt sich durch die Informationen in den Datenquellen festhalten, dass eine interne Exzellenz durch bestimmte organisationale Bedingungen entsteht, und eine wichtige Voraussetzung zur Erbringung von exzellentem Service gegenüber dem Kunden darstellt. Ohne eine interne Exzellenz ist es deutlich schwieriger, exzellenten Service zu erbringen, deshalb ist es die Aufgabe des Managements, die Voraussetzungen für interne Exzellenz zu schaffen. Folglich muss die interne Exzellenz als Basis im Modell der Service Excellence Kultur aufgeführt werden.

3.4.3 Empowerment

Eine wesentliche Komponente, die in der Literatur im Zusammenhang mit einer Service Excellence Kultur genannt wird, ist das Empowerment. Das Empowerment ist ein Konstrukt, was durch die Beziehung zwischen dem Management und den Angestellten entsteht. Der Begriff bezeichnet die Übertragung von Verantwortung vom Management an die Mitarbeiter, in anderen Worten die Ermächtigung oder auch Selbstbestimmung (Lashley, 2001, S. 9). Das Empowerment der Angestellten wird als *Win-Win-Situation* beschrieben, da sowohl die Organisation, als auch der Mitarbeiter als Einzelner profitiert. Lashley begründet dies mit der Erklärung, dass der Angestellte

durch eine Ermächtigung seitens des Managements eine gesteigerte Arbeitsleistung erbringt, und dadurch die Leistung der gesamten Organisation verbessert (Lashley, 2001, S. 190). Generell soll ein Empowerment die Qualität der Leistungen, die Kundenbeziehungen, und den Profit verbessern.

Dass das Empowerment von der Unternehmensführung ausgehen muss bestätigt der konzeptionelle Artikel von Chebat & Kollias (2000). Die Management- bzw. Organisationspolitik kann die erbrachte Service-Qualität der Angestellten massiv beeinflussen, was auf Kundenseite auch zu einer negativen Wahrnehmung des Kontakts führen kann (Chebat & Kollias, 2000, S. 67). Im Verkaufssektor findet das Empowerment bezüglich der Service-Leistung großen Anklang. Die amerikanische Kaufhaus- und Versandhauskette *Nordstrom* ermächtigt seine Angestellten mit der Freiheit, unternehmerische Entscheidungen frei zu treffen, und versichert ihnen dabei eine Rückendeckung seitens des Managements. Diese Prämisse ist essentiell für den Erfolg im Kundenumgang (Spector & McCarthy, 2005, S. 115). Kandampully & Kandampully (2007, S.44-45) beziehen sich in ihrem Artikel auf den Managementstil von *Nordstrom*, und heben dabei hervor, dass innerhalb der Organisation für Angestellte sehr wenige Regeln gelten. Die Angestellten mit Kundenkontakt sollen Situationen selbst bewerten, und so handeln, wie sie es für richtig halten. Die Übertragung der Erlaubnis, kreativ zu arbeiten, führe zu einer kundenorientierten Servicekultur innerhalb der Organisation (Kandampully & Kandampully, 2007, S. 45). Die Relevanz des Empowerments wird von einem weiteren Beispiel aus dem Verkaufssektor untermauert. Im Rahmen eines Service-Excellence Trainings des Unternehmens *Shopco* aus dem Verkaufssektor wurde das Empowerment neben den Managerrollen als Schlüssel zum Erfolg identifiziert. Dabei führte ein erhöhtes Empowerment zu einer neuen Freiheit sowie einem gesteigerten Verantwortungsbewusstsein unter den Angestellten beim Kundenkontakt (Rosenthal, 1998, S. 173).

Spector und McCarthy bezeichnen das Empowerment als eine notwendige Komponente um exzellenten Service zu leisten, und das unabhängig von der unternehmerischen Branche (Spector & McCarthy, 2005, S. 139).

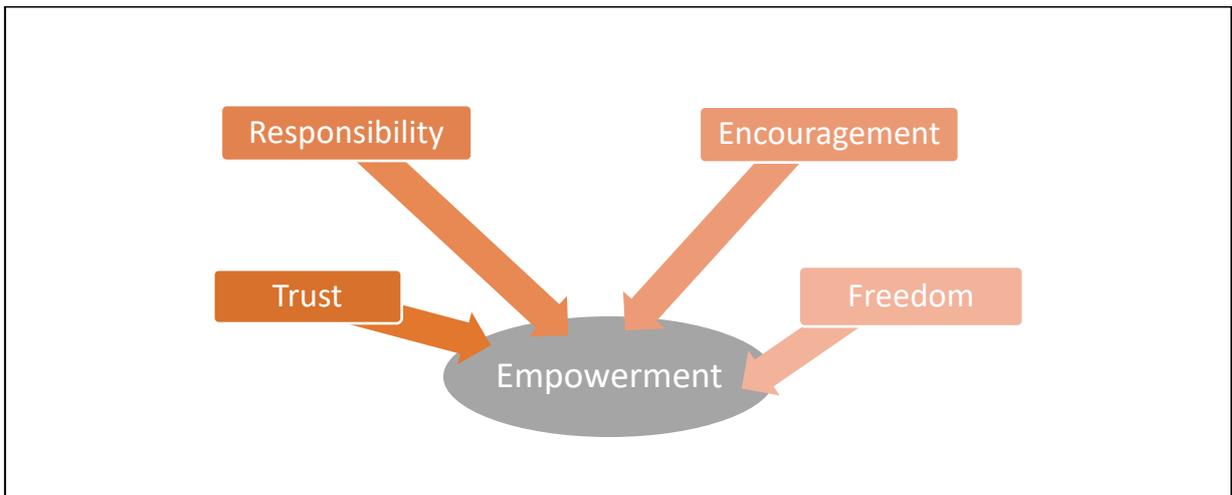


Abbildung 10: Faktoren des Empowerments

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Spector & McCarthy, 2005, S.139

Abbildung 10 visualisiert die wichtigsten Faktoren, aus denen das Empowerment laut Spector und McCarthy (2005) besteht. Den Mitarbeitern muss Vertrauen entgegengebracht werden. Ihnen soll Handlungsfreiheit und Verantwortung übertragen werden, und sie sollen in ihrem Handeln stetig ermutigt werden. Die kommunizierte Rückendeckung durch das Management verleiht den Mitarbeitern die nötige Sicherheit, unternehmerische Entscheidungen selbstständig zu treffen. Das Empowerment des Angestellten wird von Congram & Friedman (1990) unter den zehn wichtigsten Eigenschaften des Angestellten genannt. Genauer, der Angestellte soll ermächtigt sein, den Kunden in jeglicher Art und Weise behilflich zu sein, selbst wenn die Hilfe über die Grenzen des üblichen Verhaltens hinausgeht (Congram & Friedman, 1990).

Im Falle eines Service-Versagens, also einer Nicht-Zufriedenstellung der Kundenerwartungen, kommt es auf die *Service-Recovery-Fähigkeiten* des Angestellten an (Hocutt & Stone, 1998, S. 118). Dies sind die Handlungen, die ein Angestellter ergreift, um die negative Leistung wieder in eine positive umzuwandeln. Im Zuge dieses Wiedergutmachungs-Prozesses spielt das Empowerment des Angestellten, der im Kundenkontakt steht, eine wesentliche Rolle.

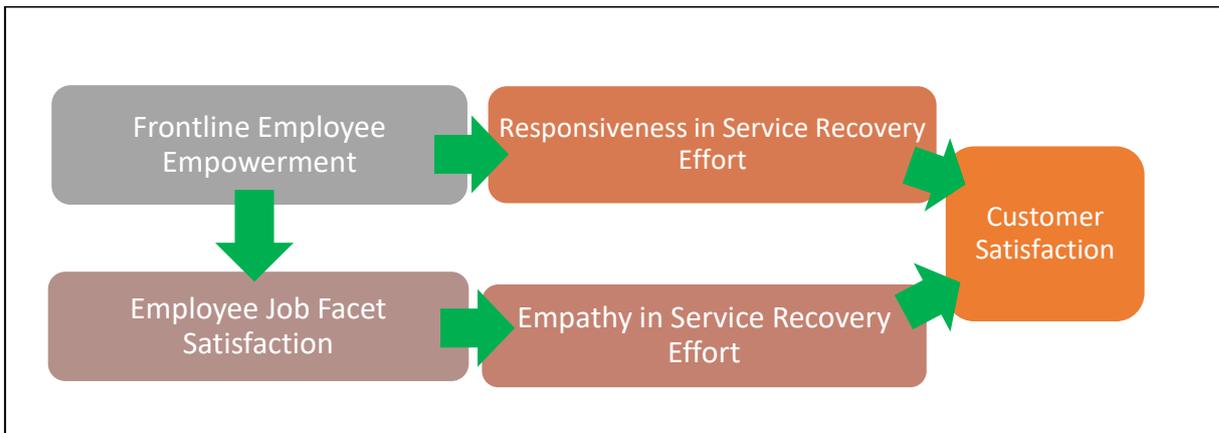


Abbildung 11: Service-Recovery-Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hocutt & Stone, 1998, S.119

Das Modell in Abbildung 11 sagt aus, dass das Empowerment der Angestellten die Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Dies geschieht in erster Linie durch Autonomie und entsprechendes Training. Das Empowerment beeinflusst zusätzlich die Leistung der Angestellten in Service-Recovery Prozessen, die Arbeitszufriedenheit bestimmt die Empathie der Angestellten in eben jenen Prozessen. Final führen diese Komponenten zu Kundenzufriedenheit, womit das Empowerment als essentielles Basis-Element für herausragenden Service zu klassifizieren ist (Hocutt & Stone, 1998, S. 119-121).

Durch die einheitliche Wahrnehmung von Empowerment in der Literatur als nötige Grundvoraussetzung für die Erbringung von exzellentem Service ist es nötig, dem Empowerment eine entscheidende Rolle im Modell der Service Excellence Kultur zu verleihen. Das Empowerment wird durch entsprechende Einstellungen und Handlungen der Unternehmensführung bei den Angestellten erzeugt, und bestimmt die Qualität des Service, der den Kunden gegenüber geleistet wird.

3.4.4 Effektivität und Effizienz

Die Begriffe Effektivität und Effizienz werden ebenfalls im Zuge der literarischen Thematisierung von Service Excellence verwendet. Während die Effizienz vor allem als Hauptziel von Unternehmen genannt wird, stellt die Effektivität ein wichtiges Element für den Kunden dar (Gouthier, 2016, S. 27). Als effektiv gilt etwas, wenn es

zum gewünschten Ziel führt, als effizient, wenn dieses Ziel mit möglichst geringem Aufwand erreicht wird. Ein Merkmal von effizientem Handeln ist die Tatsache, dass routinierte Standardprozesse vorhanden sind, und das Handeln bestimmen (Weigelt & Sarkar, 2012, S. 191).

In Bezug auf das Konstrukt der Service Excellence nehmen die beiden Begriffe ebenfalls verschiedene Rollen ein. Im Kontext einer kosteneffizienten Service Excellence definiert Gouthier (2016, S.29) die Effizienz als Grad, zu dem Inputs eingesetzt werden, um die Kundenerwartungen erfüllen und somit Kundenzufriedenheit zu generieren. Die Effektivität hingegen ist der Grad, zu dem die Kundenbegeisterung erzielt wird, und demnach eine Steigerung darstellt. Die Prozesse die zu eben jener Kundenbegeisterung führen, sind von nicht-routinierter, innovativer Natur, wohingegen die Aktivitäten die zur Kundenzufriedenheit führen, routinierte Abläufe darstellen. Effizienz und Effektivität bewirken Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung, aus letzteren beiden entsteht Kundenloyalität (Gouthier, 2016, S. 29).

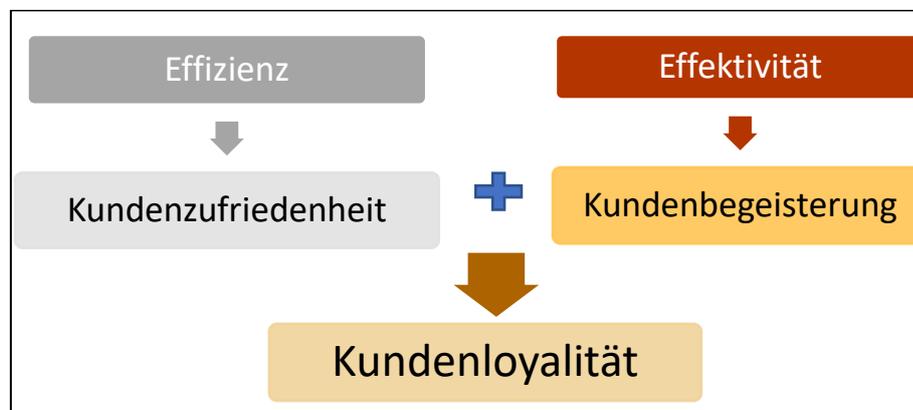


Abbildung 12: Die Wirkung von Effizienz und Effektivität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gouthier, 2016, S.29

Abbildung 12 visualisiert die Wirkkette mit Effizienz und Effektivität als Initiatoren. Die aus der Effizienz resultierende Kundenzufriedenheit führt in Kombination mit der aus der Effektivität resultierenden Kundenbegeisterung zur Kundenloyalität.

Bestätigt wird die Relevanz von Effizienz und Effektivität von einem Beispiel aus dem Banken-Sektor. Im Rahmen eines Service Excellence Programms in der Bank *Gulf*

Bank aus Kuwait im Jahre 2004 wurden empirisch die Schlüsselfaktoren für Kundenzufriedenheit untersucht. Als einer von fünf Schlüsselfaktoren wurden effiziente Prozesse identifiziert. Dazu gehört das effiziente und effektive Behandeln von Kundenanliegen (Jones, 2004, S. 46). Da eine Service Excellence Kultur maßgeblich von Kundenzufriedenheit- und Begeisterung geprägt wird, sind die effektive und effiziente Abläufe essentielle Bestandteile im Zuge einer Einführung einer SE-Kultur in Organisationen.

3.4.5 Teamwork

Innerhalb der vergangenen 30 Jahre haben sowohl theoretische als auch praktische Ansätze ergeben, dass die Menschen der Schlüssel in der Kreation und der Erhaltung der Servicequalität einer Organisation sind (Kandampully & Kandampully, 2007, S. 44). Als Kernkonzept für die Kooperation innerhalb der Organisation wird in vielerlei Informationsquellen das Teamwork genannt. Teamwork bedeutet, dass eine Gruppe von Mitarbeitern kooperativ zusammenarbeitet, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen¹. Das Teamwork kann aber auch als die Zusammenarbeit von Unternehmensführung und den Angestellten verstanden werden (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988, S. 41). Weiter kann Teamwork als das Funktionieren von mehreren Mitarbeitern verstanden werden, die als gut arbeitende Gruppe ihre Ziele erreichen, und jedes Gruppenmitglied mitentscheiden darf (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988, S. 41).

Um Kundenzufriedenheit zu kreieren gilt es aus Management-Sicht, die Mitarbeiter, die für die Lösung der Kunden-Angelegenheiten zuständig sind, bestmöglich vorzubereiten. Kanji (2007, S.5-6) bezeichnet die Mitarbeiter als wichtigste Ressource der Organisation im Kontext der Erreichung von Kundenzufriedenheit. Neben Standards und Technologie sei vor allem die Kooperation zwischen den Mitarbeitern ausschlaggebend für Exzellenz im Kundenumgang (Kanji, 2007, S. 6). Zusätzlich wird die Wichtigkeit von Ermutigung (Engl: *Encouragement*) betont, in deren Zuge der Mitarbeiter durch klare Ziele, definierte Prozesse und Feedback bezüglich seiner

¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/teamwork.html>

Leistung befähigt wird, Qualität zu erzeugen. Darüber hinaus soll die Organisation eine Unternehmenskultur ermöglichen, in der es normal ist, neue Dinge zu erlernen. Konform dazu ist die Aussage von Reed & Vakola (2006, S.396), in der eine Lernkultur im Unternehmen als Schlüsselfaktor zur Praktizierung von Excellence genannt wird. Zusätzlich wird das Wohlergehen der Angestellten zusammen mit dem richtigen Training als erforderlich angesehen, damit die Mitarbeiter gegenüber dem Kunden die bestmögliche Leistung abrufen können (Reed & Vakola, 2006, S. 396ff).

Das Kauf-und-Versandhaus Unternehmen Nordstrom setzt im Rahmen seiner Service-Excellence Absichten auf drei Kompetenzen bei seinen Mitarbeitern. Neben den naheliegenden Kompetenzen Kundenservice und Verkaufen kommt zusätzlich das Teamwork als essentielles Element hinzu (Spector & McCarthy, 2005, S. 233). Der exzellente Service soll nicht nur den Kunden gegenüber zum Ausdruck gebracht werden, sondern auch den eigenen Kollegen gegenüber. Diese Ansicht deckt sich mit der Kooperations-Notwendigkeit unter den Mitarbeitern die Kanji (2007, S.6). nennt. Diese Notwendigkeit von kooperierenden Mitarbeitern wird in den Ergebnissen einer Studie über die Verbesserung der Service-Qualität in Amerika unterstrichen. Berry et.al (1994) argumentieren damit, dass die Involvierung des Mitarbeiters in ein Team unter anderem inspirierend wirken kann, und zudem einen Rückgang der Motivation, Service zu leisten, verhindert. Als Implikation für das Management wird aktives Bemühen zur Kreierung von Teamarbeit sowie ein angepasstes Training für die Mitarbeiter in Service-Belangen genannt (Berry, et al., 1994, S. 39).

Effektives Teamwork weist eine Reihe an Vorteilen für die Organisation auf. Neben der direkten positiven Korrelation mit der Service-Qualität (Berry, et al., 1994, S.39) wird in der Literatur die Unterstützung und Einarbeitung von neuen Kollegen durch Teamwork begünstigt (Redman & Mathews, 1998, S. 64). Zudem kann Service-Versagen durch ein effektives Teamwork im Unternehmen verhindert werden. Zusätzlich können Grenzen innerhalb des Unternehmens dadurch überwunden werden, indem die Teams aus Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen zusammengesetzt werden (Redman & Mathews, 1998, S. 64)

Aus den literarischen Erkenntnissen über die wichtigsten Mitarbeiterereigenschaften die zur Erzeugung einer Service Excellence erforderlich sind, kann das Teamwork, also die kooperative Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern mit einem gemeinsamen Ziel, als essentielle Komponente identifiziert werden.

3.4.6 Technologie

Eine weitere essentielle Komponente im Unternehmen ist die Bereitstellung von moderner Technologie. Die Angestellten benötigen die Technologie als Ressource, um qualitativ hochwertigen Service leisten zu können (Janson, 1989, S. 139). Effektive und effiziente Prozessabwicklung wird heutzutage nahezu in jedem Prozessschritt durch technologische Hilfsmittel gestützt. Die Relevanz der Technologie beginnt in der unternehmens-internen Verwaltung der Kundendaten. Sämtliche relevanten Informationen sollten digital abrufbar sein, um schnelle Abläufe zu ermöglichen. Im Kundenkontakt, der nicht *face-to-face* stattfindet, sind Informations-und-Kommunikationstechnologien (IKTs) gefragt. Ob per telefonischem Kundenkontakt oder schriftlichem E-Mail-Verkehr, eine ausreichende technologische Basis muss vorhanden sein um Service leisten zu können. Die intelligente Nutzung von IKTs kann zu einer Erhöhung der Effektivität im Service sowie zu einer intensiveren und Kundenorientierung führen (Janson, 1989, S. 140).

In einer Auflistung der wichtigsten Komponenten um eine exzellente Service-Kultur zu erzeugen nehmen Horwitz & Neville (1996) Bezug auf das Equipment, also die Ausstattung der Organisation. Diese Ausstattung ist maßgeblich in die Kommunikationsprozesse der Mitarbeiter untereinander, als auch im direkten Kundenkontakt von Belangen. Als Ursache für eine Lücke zwischen dem Soll-Service, so wie er vom Management definiert wurde, und dem tatsächlich dargebrachten Service am Kunden wird unter anderem eine nicht ausreichende Technologie genannt (Horwitz & Neville, 1996, S. 476).

3.4.7 Gaps & Hindernisse

Die in den vorangegangenen Kapiteln identifizierten Treiber und Faktoren von exzellentem Service werden ergänzt durch potentielle Hindernisse und Lücken, die die Erbringung von exzellentem Service unterbinden können, insofern ihnen nicht durch adäquate Maßnahmen entgegengewirkt wird.

Eine große Barriere im Zuge der Erbringung von exzellentem Service sind die internen Probleme einer Organisation (Johnston, 2007, S. 26). In einer empirischen Datenerhebung wurde dies von über 80% der Befragten als Antwort auf die Frage nach Barrieren der Service-Erbringung genannt. Diese internen Angelegenheiten bestehen aus dem Mindset der Angestellten, also der inneren, mentalen Einstellung, der Koordination, der Systeme und Prozesse, sowie menschlicher Fehler (Johnston, 2007, S. 27). Probleme der Einstellung sind z.B. Gedanken, die die Service-Orientierung beeinträchtigen, in etwa Abneigung oder Unverständnis gegenüber den Kunden. Die Koordination betrifft die internen Prozesse zwischen verschiedenen Abteilungen, dies betrifft ebenso die Kommunikation. Ein weiterer Punkt, der als internes Problem den Service negativ beeinflusst, ist der Umstand, dass Mitarbeiter nicht verstehen wie das Unternehmen arbeitet, und insbesondere die Prozesse und Systeme nicht verstehen. Dies führt häufig zum vierten Punkt, dem fehlerhaften Verhalten durch Unwissenheit (Johnston, 2007, S. 26-27).

Dass der Mensch ein kritischer Faktor ist, an dem die Erbringung von gutem Service oftmals scheitert, wird durch Bruhn, Hadwich & Georgi (2007, S.55) bestätigt. Sie führen jedoch weiter aus, dass das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter maßgeblich durch die Struktur, die Systeme und die Kultur des Unternehmens beeinflusst wird. Folglich entstehen die Implementierungsprobleme durch mangelhafte Rahmenbedingungen, ohne die kundenorientierte Strategien nicht umgesetzt werden können. Aus einer empirischen Überprüfung dieser Aussagen geht hervor, dass die Probleme sowohl im externen als auch im internen Bereich der Unternehmen liegen (Bruhn, Hadwich, & Georgi, 2007, S. 69). Die Mitarbeiter wissen nicht, was die wirklichen Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sind, und die unternehmensinternen Voraussetzungen für Kundenorientierung sind nicht gegeben.

Janson (1989) nennt als Gefahr für exzellenten Service die Komplexität (Janson, 1989, S.17). Die Komplexität stellt die Anzahl und Verschiedenheit der Kundenprobleme dar, die die Angestellten lösen müssen. Es entsteht eine Komplexitäts-Falle. Der Mitarbeiter ist aufgrund seiner Service-Orientierung willens, sich sämtlicher Kundenprobleme anzunehmen, dadurch erhöht sich aber die Varianz der Service-Vielfalt und die Komplexität steigt. Die Bearbeitung dieser Vielzahl an verschiedenen und teils neuartigen Kundenproblemen beeinträchtigt die Effizienz und Effektivität der Service-Tätigkeiten was wiederum eine Gefahr für die Kundenzufriedenheit- und Begeisterung darstellen kann.

Horwitz & Neville (1996, S. 475-476) beschreiben in ihrem Artikel vier mögliche Lücken, die exzellenten Service unterbinden:

- Die Lücke zwischen den Kundenerwartungen in Bezug auf den Service, und der Wahrnehmung eben jener Erwartungen vom Management: Die Ursache kann ein Mangel von Interaktion zwischen dem Management und seinen Kunden sein, eine unzureichende Kommunikation zwischen den Front-Line-Employees und dem Management, oder zu viele organisationale Ebenen, die zwischen den Kundenkontakt-Mitarbeitern und dem Top-Management zu liegen.
- Die Lücke zwischen der Management-Wahrnehmung von Kundenerwartungen und den Spezifikationen der Service-Qualität: Dies resultiert möglicherweise aus inadäquatem Engagement des Managements in Sachen Service-Qualität, ein Fehlen von formalen Prozessen zur Formulierung von Qualitäts-Zielen, oder inadäquater Standardisierung von Aufgaben, so dass Kundenerwartungen nicht erfüllt werden können.
- Die Lücke zwischen der Service-Qualität, wie sie vom Management spezifiziert wurde, und dem Service so wie er erbracht wird: Ursachen für diese Lücke können ein fehlendes Teamwork, nicht ausreichende Technologie, Untauglichkeit der Angestellten für ihre Position, sowie eine mangelnde Kontrolle der Service-Angestellten sein.
- Die Lücke zwischen dem Service, so wie er erbracht wird, und der Kommunikation über die Ergebnisse der Service-Erbringung gegenüber den

Kunden seitens des Managements: Ursachen sind unzureichende Kommunikation zwischen den Verkäufern und dem Management, verschiedene Auffassungen der Verkaufspolitik, und Prozessen, die branchenübergreifend stattfinden.

Auffällig ist, dass die meisten Ursachen der beschriebenen Lücken auf unzureichende Kommunikation zurückzuführen ist. Egal ob zwischen dem Management und den Mitarbeitern, dem Management und den Kunden, den Mitarbeitern untereinander, oder zwischen Mitarbeitern und Kunden, eine mangelnde Kommunikation scheint eine Gefahr für die Erbringung von exzellentem Service zu sein. Die unternehmensinterne Kommunikation kann durch reges Teamwork, was je nach Größe der Organisation auch abteilungsübergreifend stattfinden muss, abgedeckt werden. Die Komplexität der Kundenprobleme aber stellt eine wesentliche Herausforderung dar, die erheblichen Einfluss auf die Serviceprozesse hat und eine Bedrohung für die Effizienz und Effektivität des Service darstellt.

3.5 Das theoretische Modell einer Service Excellence Kultur

Die gesammelten Einflussfaktoren und Komponenten stehen allesamt in einer Beziehung zu einer Service Excellence Kultur. Der genaue Einfluss lässt sich zwar genauso wenig messen wie die gegenseitigen Einflüsse der Komponenten untereinander, dennoch stellen die aufgeführten Begriffe wichtige Elemente dar, die zur Einführung bzw. Erzeugung einer Service Excellence Kultur im Unternehmen unerlässlich sind. Abbildung 13 visualisiert die Zusammenhänge der als relevant identifizierten Komponenten. Innerhalb der Organisation sorgt das Management dafür, dass für seine Mitarbeiter die bestmöglichen Umstände herrschen. Die Mitarbeiter, in der Literatur auch als *interne Kunden* bezeichnet (Gremler, Bitner, & Evans, 1994, S. 15), sollen ermächtigt werden, und dadurch mit Verantwortung und Freiheiten ausgestattet werden. Der Begriff dazugehörige Begriff lautet *Empowerment*. Das *Empowerment* ist ein Faktor, der einen Vorgang innerhalb des Unternehmens darstellt und sparten-übergreifend im Kontext der Service Excellence Kultur als relevant bezeichnet wird (Lashley, 2001; Rosenthal, 1998; Spector & McCarthy, 2005).

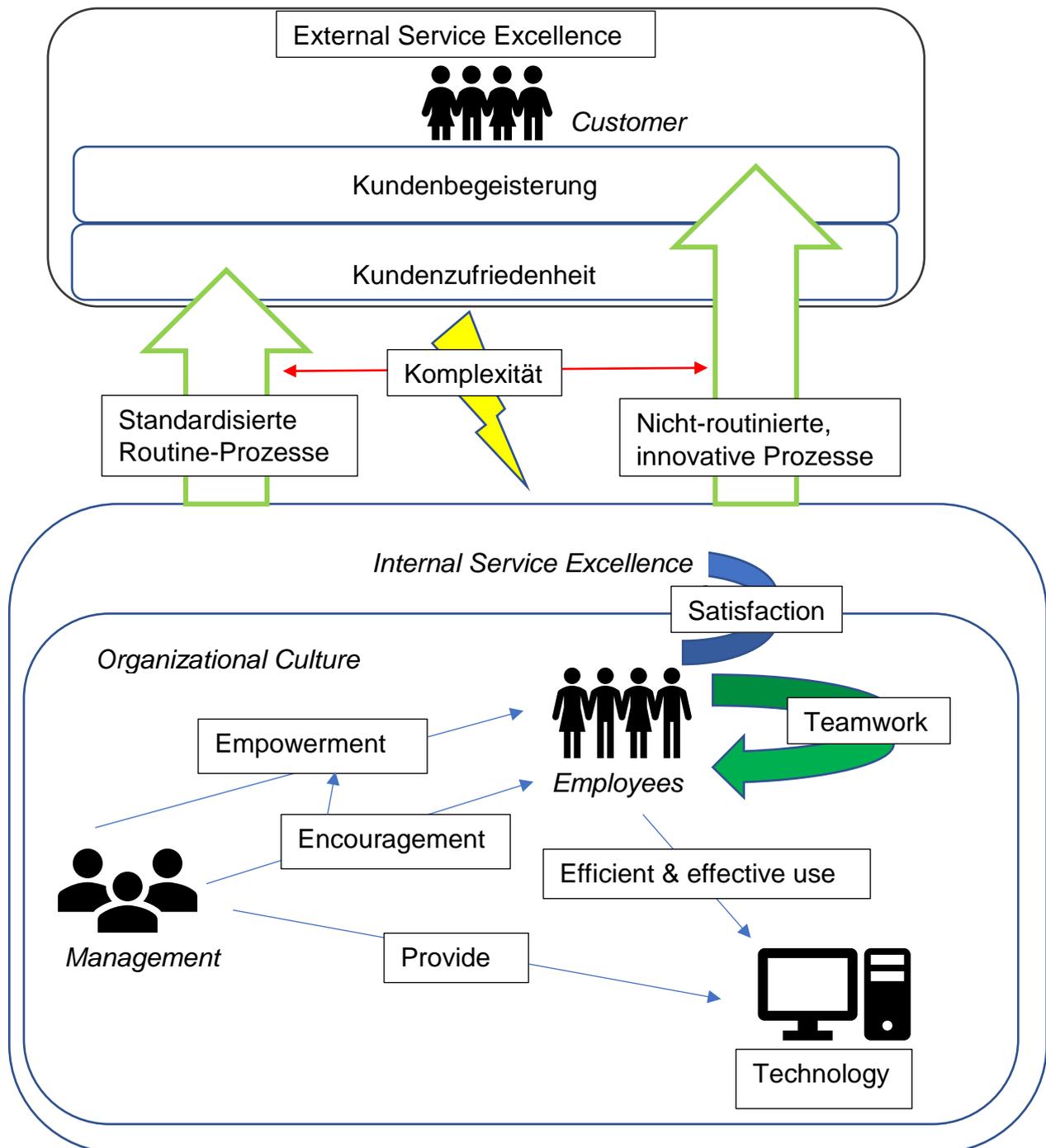


Abbildung 13: Das theoretische Modell der Service Excellence Kultur

Quelle: Eigene Darstellung

Im Kern stellt das Empowerment eine Ermächtigung des Mitarbeiters seitens des Managements dar, welches Ersterem ein freies, selbstständiges Handeln ermöglicht. Geprägt wird ein Empowerment durch entgegengebrachtes Vertrauen, Übertragung

von Verantwortung und Freiheiten, sowie eine stetige Ermutigung. Das Empowerment ist eine Komponente, die in der Unternehmenskultur verankert sein sollte, um der wichtigsten Ressource, nämlich den Mitarbeitern, den Weg zu ebnen um im Kundenkontakt exzellenten Service leisten zu können (Spector & McCarthy, 2005, S. 139).

Das Teamwork wird in verschiedenen Organisationen aus unterschiedlichen Wirtschaftssektoren als essentielle Aktivität im Zuge von Service Excellence aufgeführt (Kanji, 2007; Reed & Vakola, 2006; Spector & McCarthy, 2005). Die kooperative Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern sollte als wesentliches Element in der Organisation verstanden werden, da die Qualität der Leistungen und des Kundenkontaktes zu großen Teilen vom Teamwork abhängen. Das Teamwork findet innerhalb des Unternehmens zwischen den Mitarbeitern statt.

Als Werkzeug dient den Angestellten eine technologische Basis, die ihnen vom Management zur Verfügung gestellt wird. Darunter fällt Hard- und Software, sowie Endgeräte mit denen die erforderliche IKT genutzt werden kann. Moderne Technologie ist eine essentielle Komponente, da die diese ein Treiber von exzellentem Service darstellt (Janson, 1989).

Wenn die Organisationskultur eine interne Service Excellence verkörpert, wirkt sich dies fördernd auf die externe Erbringung von exzellentem Service aus (Hays, 1996). Der Haupt-Treiber zur Erzeugung einer internen Exzellenz ist die Zufriedenheit der internen Kunden, also der Mitarbeiter (Gremler et. Al., 1996). Aus der internen Exzellenz heraus lässt sich eine Service Excellence Kultur entwickeln. Effektivität und Effizienz werden in der Literatur als elementare Treiber von Service Excellence genannt (Gouthier, 2016; Weigelt & Sarkar, 2012). Die Effizienz der Aktivitäten ist eine relevante Eigenschaft um Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Die Effizienz wird geprägt durch routinierte Standardprozesse (Gouthier 2016). Die Rolle von standardisierten Prozessen ist zudem auch im *Service Recovery Process* von Belangen (Kandampully & Kandampully, 2007, S. 48). Misslingt nämlich die Service-Leistung, gilt es, den negativen Eindruck des Kunden zu durch proaktive Maßnahmen zu verhindern. Dies

geschieht durch *Standard Recovery Procedures* (SRPs). Die SRPs sind vordefinierte Prozesse, die im Falle von Fehlern durchgeführt werden.

Die Effektivität ist ein Treiber der Kundenbegeisterung, und ist geprägt durch innovative, nicht-routinierte Prozesse. Durch effiziente, effektive Prozesse und dementsprechendes Handeln können demnach sowohl Zufriedenheit als auch Begeisterung beim Kunden hervorgerufen werden. Anhand dessen lässt sich festhalten, dass die Komponenten Effizienz und Effektivität in einer Service Excellence Kultur eines Unternehmens wesentliche Bestandteile darstellen, die gewährleistet werden müssen (Gouthier, 2016). Zur Erreichung von Kundenbegeisterung muss die Serviceleistung in einigen Fällen nicht zwingend über die Erwartungen hinausgehen, sondern sie lediglich erfüllen (Johnston, 2004, S. 133).

Ein potentielles Hindernis für die Erbringung von exzellentem Service ist die Komplexität (Janson, 1989, S.17). Es entsteht eine *Komplexitäts-Falle*. Der Mitarbeiter ist aufgrund seiner Einstellung offen gegenüber neuartiger Anfragen des Kunden und möchte ihm bei der Lösung behilflich sein, dadurch erhöht sich aber die Varianz der Service-Vielfalt und die Komplexität steigt. Dies kann einen hemmenden Effekt auf Effizienz und Effektivität der Tätigkeiten haben, was wiederum eine Gefahr für die Kundenzufriedenheit- und Begeisterung darstellt.

Die Komponenten allein bilden noch nicht zwingend eine Service Excellence Kultur, sind aber elementare Bausteine bzw. Eigenschaften, die einen nachweislichen Einfluss im Kontext der Service Excellence Kultur haben.

4. Service Excellence im IT-Dienstleistungssektor

Um das Konstrukt der Service Excellence Kultur auf den IT-Dienstleistungssektor zu übertragen, muss dieser Wirtschaftszweig betrachtet werden. Der IT-Dienstleistungssektor muss als eigene Wirtschaftsbranche betrachtet werden, deren Relevanz und Wachstum es zu analysieren gilt. Nach der generellen Betrachtung des Sektors gilt es, das im vorangegangenen Kapitel erstellte Modell der Komponenten einer Service Excellence Kultur mit primären Datenerhebungsmethoden zu überprüfen und so zu modifizieren, dass eine Gültigkeit für den IT-Dienstleistungssektor entsteht.

4.1 Der IT Dienstleistungssektor

Bevor das erarbeitete theoretische Modell der Service Excellence Kultur mittels Erhebung von Primärdaten auf seine Gültigkeit im IT-Dienstleistungssektor geprüft und erweitert kann, muss dieser spezifische Wirtschaftssektor generell verstanden werden. In diesem Zuge soll der Aufbau, die Entwicklung, sowie die daraus resultierende Bedeutung des IT-Dienstleistungssektors für die Gesamtwirtschaft beschrieben werden.

4.1.1 Aufbau

Laut dem Marktforschungsunternehmen Lünendonk GmbH kann im IT Dienstleistungssektor in zwei Teilsegmente unterschieden werden. Auf der einen Seite die IT-Beratung und Systemintegration, auf der anderen Seite der IT-Service. Die Unterschiede lassen sich anhand der verschiedenen Geschäftsmodelle identifizieren. Unternehmen, die der IT-Beratung und Systemintegration zuzuordnen sind, beschäftigen sich meist mit IT-Projektgeschäften, wohingegen die Unternehmen im IT-Service hauptsächlich mit Rechenzentren und Applikationen arbeiten (Lünendonk, 2017, S. 1)

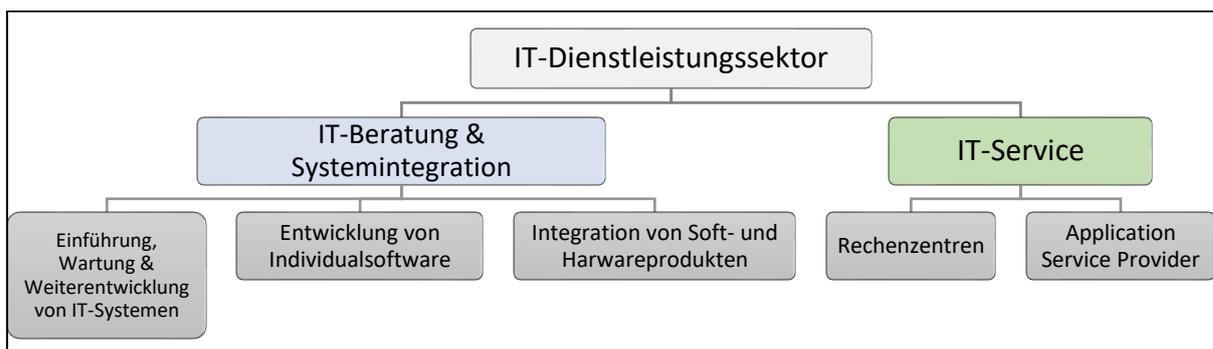


Abbildung 14: Die Segmente des IT-Dienstleistungssektors

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lünendonk, 2017, S.1

Abbildung 14 visualisiert die verschiedenen Segmente des IT-Dienstleistungssektors. Der übergeordnete Begriff trennt sich in die IT-Beratung und Systemintegration sowie den IT-Service. Die dritte Ebene der Abbildung führt typische Tätigkeiten der Bereiche auf. Die IT Beratung und Systemintegration beschäftigt sich hauptsächlich mit

bestehenden IT-Systemen im Unternehmen, analysiert und verbessert diese, und integriert neue Software- und Hardwarekomponenten. Der Dienstleister erstellt oder beschafft die benötigten Komponenten, der Nutzer kauft diese Komponenten dann vom Anbieter. Der IT-Service bietet hingegen Outsourcing-Möglichkeiten. Unternehmen können bspw. externe Rechenzentren und Application Service Provider (ASP), also Anwendungsdienstleister in Anspruch nehmen. Dabei lagern Unternehmen Prozesse und Verwaltungsbereiche aus. Ein Beispiel ist die Nutzung eines Enterprise-Ressource-Planning Systems (ERP-System) auf einem privaten oder öffentlichen Netz. Der Nutzer erwirbt die Software nicht, sondern mietet sie für eine gewisse Dauer. Der Dienstleister ist dabei für den kompletten Administrationsprozess verantwortlich, welcher bspw. die Datensicherung und das Einspielen neuer *Patches* einschließt. Zusätzlich ist ein Service, also eine Betreuung der Nutzer, Teil der Dienstleistung. Trotz der Unterscheidung des IT-Dienstleistungssektors in die zwei Segmente können Schnittmengen bezüglich der Tätigkeiten auftreten.

4.1.2 Entwicklung

Der IT-Dienstleistungssektor boomt. Eine Lündendonk-Studie, die 92 deutsche IT-Dienstleistungsunternehmen einschließt, ergab, dass der Umsatz der Unternehmen in 2016 im Vergleich zum Vorjahr um 9,3% stieg. Das Umsatz-Wachstum des Vorjahrs betrug bereits 7,5% (Lündendonk, 2017, S. 6).

Betrachtet man die zwei Segmente der IT-Dienstleistungslandschaft, fällt auf, dass es in der Umsatzentwicklung Unterschiede gibt. Die Differenz dieser Entwicklung wird in Abbildung 15 visualisiert. Während die IT-Service-Unternehmen eine Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr von 5,5% verzeichnen, weist das Segment der IT-Beratung und Systemintegration sogar eine Steigerung von 10,4% auf. Das starke Wachstum in diesem Segment ist zurückzuführen auf einen extrem hohen Bedarf von externer Unterstützung im Bereich der Anwendungsentwicklung und deren Einführung, mit dem Ziel, digitale Geschäftsmodelle umzusetzen.

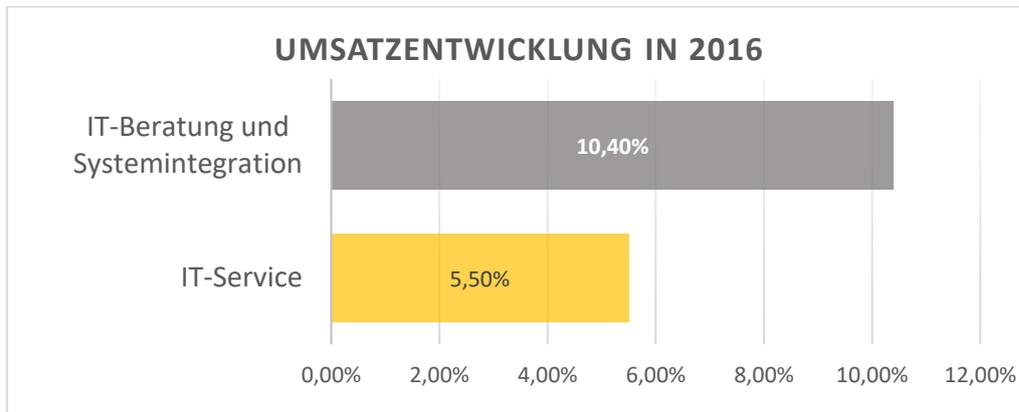


Abbildung 15: Umsatzentwicklung der IT-Dienstleistungssegmente in 2016

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lündendonk, 2017, S.7

Zudem wird diese Art der Beratung von Firmen in Anspruch genommen, die ihre IT-Organisation umstrukturieren wollen, um den Anforderungen ihrer Kunden gerecht zu werden (Lündendonk, 2017, S. 6).

Eine Studie des Fraunhofer Institut aus dem Jahr 2010 bezeichnet die IT-Dienstleistungsbranche als *Kernkompetenz der Wissensgesellschaft Deutschlands*. Darüber hinaus wird die Branche als *hidden champion* klassifiziert (Fraunhofer ISI, 2010, S. 2). Diese Einschätzung wird damit begründet, dass die öffentliche Wahrnehmung der Bedeutung als eigenständiger Wirtschaftsfaktor und *Enabler* für andere Branchen und Industrien noch unterschätzt wird. Die selbe Studie prognostizierte in 2010 eine Verdopplung der Anteile an Wertschöpfung und Beschäftigung der IT-Dienstleistungsbranche bis 2025-2030, wohingegen andere in Deutschland volkswirtschaftlich relevante Sektoren wie Maschinen- und Fahrzeugbau stagnieren werden (Fraunhofer ISI, 2010, S. 15). Die Entwicklung wird in Abbildung 16 visualisiert.

Beobachtet man die gegenwärtige Entwicklung, wird deutlich, worauf diese Prognose fußt. Als Indikator lässt sich der Anteil der Beschäftigung in den jeweiligen Sektoren in Deutschland betrachten (Fraunhofer ISI, 2010, S. 16) Abbildung 16 zeigt die Beschäftigungsentwicklung der drei Wirtschaftssektoren im Vergleich. Der markanteste Unterschied ist, dass die Beschäftigung durch Fahrzeug- und Maschinenbau in 2007 im Vergleich zu 2003 gesunken ist, die Beschäftigung durch

Unternehmen der Software und IT-Dienstleistung hingegen von 1,27% auf 1,42% stieg.

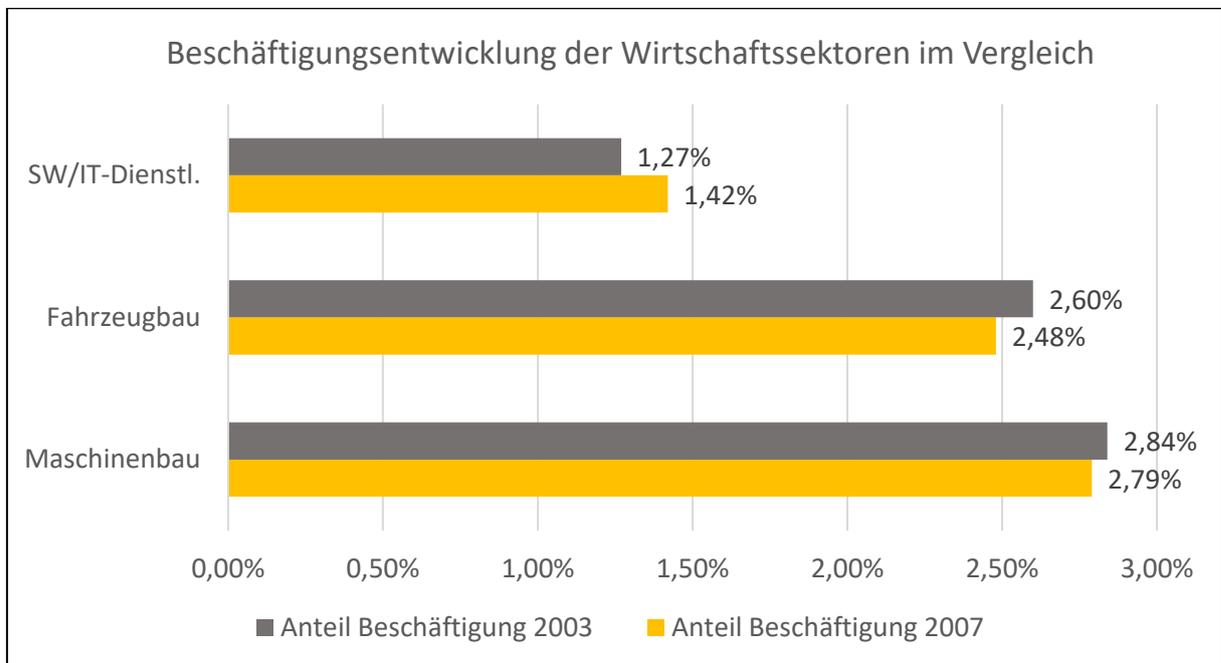


Abbildung 16: Beschäftigungsentwicklung der Wirtschaftssektoren im Vergleich

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fraunhofer ISI, 2010, S. 15

Die steigende Beschäftigung im IT-Dienstleistungssektor ist unter anderem auf den hohen Bedarf an geschultem Humankapital zurückzuführen. Für die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen in der IT-Branche wird qualifiziertes Personal gebraucht. Die Tätigkeiten sind oft so komplex, dass ein fundiertes Fachwissen erforderlich ist. Daher ist es nicht verwunderlich, dass in der IT-Dienstleistungsbranche der Anteil von Angestellten mit Hochschulabschlüssen vergleichsweise hoch ist. Einerseits ist dies ein kritischer Faktor, da der Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften zunehmend steigt und gedeckt werden muss, andererseits gilt die Branche im europäischen Vergleich als äußerst innovationsfähig, eben wegen des hohen Anteils an gut ausgebildeten Beschäftigten (Fraunhofer ISI, 2010, S. 16)

Ein weiterer Faktor, den es zu betrachten lohnt, ist die Bruttowertschöpfung. Die Bruttowertschöpfung beschreibt den Mehrwert, der durch den Produktionsprozess geschaffen wird. Das bedeutet, dass die Vorleistungen der Produktionsleistungen vom Wert abgezogen werden (Statistisches Bundesamt, 2017). Abbildung 17 stellt die

Veränderung der Bruttowertschöpfung in den drei Wirtschaftssegmenten zwischen 2003 und 2007 dar. Als Kontrast zu der in Abbildung 17 aufgezeigten Entwicklung, wo die Entwicklung der Beschäftigung des IT-Dienstleistungssektors konträr zu der von Fahrzeug- und Maschinenbau lief, laufen die drei Segmente nun in die gleiche Richtung.

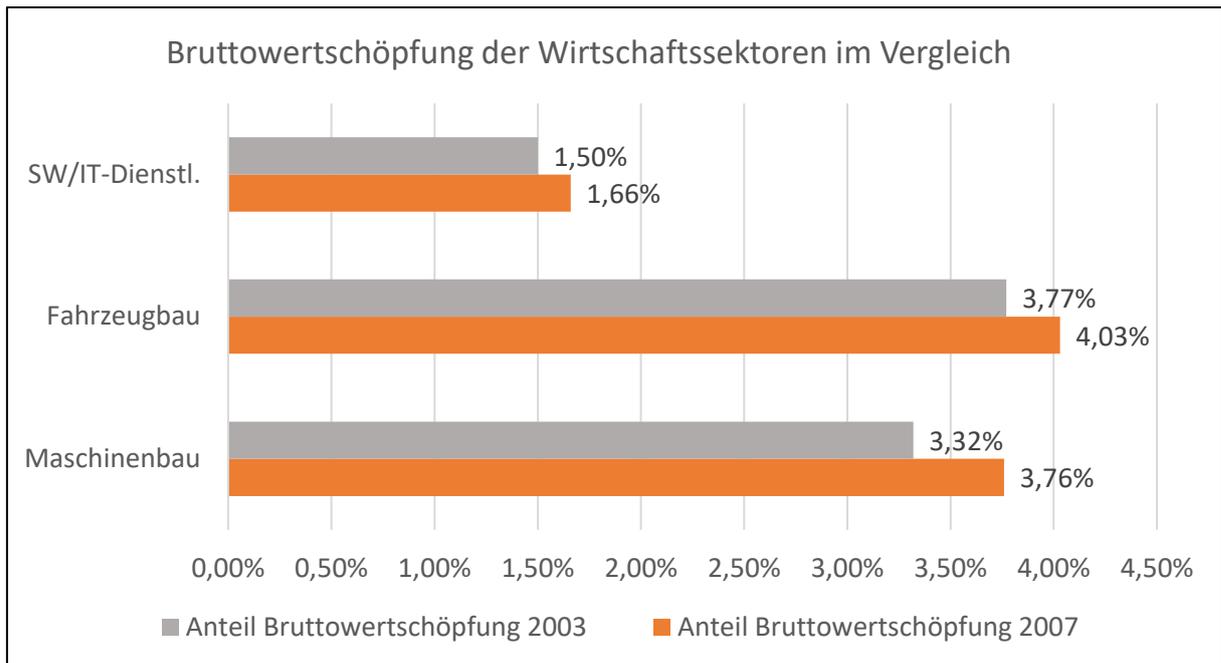


Abbildung 17: Bruttowertschöpfung der Wirtschaftssektoren im Vergleich

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fraunhofer ISI, 2010, S.15

Die Entwicklung der IT-Dienstleistungsbranche, sowohl bezüglich ihres Anteiles an der Bruttowertschöpfung, als auch dem Zuwachs der Beschäftigung, lässt darauf schließen, dass sich die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung dieser Branche in Zukunft weiter erhöhen wird. Prognosen schätzen, dass sich der Anteil an der Bruttowertschöpfung bis zum Jahre 2030 verdoppeln wird. Einen ähnlichen Zuwachs wird für die Beschäftigung prognostiziert. Als Effekt dieses Wachstum wird deutschlandweit bis zum Jahr 2030 mit über 450.000 neuen Jobs in der IT-Dienstleistungsbranche gerechnet (Fraunhofer ISI, 2010, S. 17).

4.1.3 Bedeutung

Basierend auf den Einschätzungen der Kunden von IT-Dienstleistern werden in den kommenden Jahren hauptsächlich die Automatisierung von Prozessen, die Modernisierung der IT-Systeme, und die IT-Sicherheit im Vordergrund stehen (Lündendonk, 2017, S. 17). Als Teil des IKT-Sektors bedient der IT-Dienstleistungsbereich den Bedarf nach Querschnittstechnologien. Diese Technologien sind ein essenzieller Bestandteil bei der Herstellung von Industrieprodukten. Das drückt sich darin aus, dass über die Hälfte aller Industrieprodukte vom Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien abhängig sind. Der Einsatz der IKT-Technologien trägt in wesentlichem Maße zum Wachstum der Wirtschaft bei, über 40% des gesamtwirtschaftlichen Wachstums gehen auf die Nutzung von IKT-Technologien, und damit in hohem Maße auf Software und IT-Dienstleistungen zurück (Fraunhofer ISI, 2010, S. 2).

Abgesehen von der wachsenden Bedeutung der IT-Dienstleistungsbranche für die in diesem Segment angesiedelten Unternehmen, die steigende Beschäftigung und erhöhte Wertschöpfung mit sich bringt, hat die aufgezeigte Entwicklung ebenfalls Auswirkungen auf andere Wirtschaftssektoren. Neben dem bereits erwähnten Industrie-Sektor, der zu großen Teilen abhängig vom Einsatz geeigneter IKT-Technologie ist, gibt es ebenfalls Einflüsse auf den Finanz- und weitere Dienstleistungssektoren. Die Unterstützung und Optimierung von Geschäftsprozessen durch Software und IT-Dienstleistungen haben seit 1985 einen nachweisbar dauerhaft positiven Effekt. Der Finanzsektor sowie das gesamte Bruttoinlandsprodukt profitieren durch die Nutzung von Software- und IT-Dienstleistungen (OECD, 2009, S. 9).

4.2 Experteninterview - Datenerhebung 2

Betrachtet man den Service als umfassendes Konstrukt, was die Erbringung der Dienstleistung umgibt und begleitet, so kommt ihm im IT-Dienstleistungssektor ein hoher Stellenwert zu. IT-Dienstleistungen sind häufig von komplexer Natur. Typische Tätigkeiten wie Prozessberatung, Prozessoptimierung sowie Einführung oder

Anpassung von IT- und ERP-Systemen sind zeitaufwendige Leistungen. Der hohe Zeitaufwand impliziert, dass der IT-Dienstleister über einen längeren Zeitraum hinweg Kontakt mit dem Kunden(-Unternehmen) hat. Der Kundenkontakt erstreckt sich von der gemeinsamen Konzeptionierung, über begleitenden Kontakt, zur Einführung beim Kunden vor Ort bis hin zu Nacharbeiten. Um dem erstellten Modell der Einflussfaktoren einer Service Excellence Kultur eine Gültigkeit für den IT-Dienstleistungssektor zu verleihen, gilt es, das existierende Modell auf seine Relevanz in diesem Sektor zu prüfen, und falls nötig, um gewisse Elemente zu erweitern.

Zur Identifizierung der Besonderheiten müssen Daten erhoben werden. Zu den Besonderheiten der IT-Dienstleistungsbranche hinsichtlich exzellenter Service-Leistung existiert bisher zudem keine nennenswerte Forschung, die im Rahmen einer Literaturrecherche aufgedeckt werden konnte. In diesem Fall sollen Primärdaten erhoben werden, da es sich um sehr spezielle Informationen handelt, die nicht aus bereits bestehenden internen oder externen Quellen bezogen werden können. Da nicht bekannt ist, was das Ergebnis ist, ist ein exploratives Untersuchungsdesign erforderlich (Kaiser, 2014, S. 79). Das Gegenteil eines explorativen Designs ist das explikative Design. Dieses ist in erster Linie zum Testen von Hypothesen und dem Überprüfen von Zusammenhängen geeignet (Krämer, 2017, S.91). Ein weiterer Unterschied ist die klare Definition der benötigten Informationen, die im explorativen Design nur lose definiert sind. In diesem Fall wurde keine Hypothese aufgestellt, sondern eine offene Forschungsfrage gestellt, die es zu beantworten gilt. In dieser Situation ist es daher ratsam, als Methode eine Befragung in Betracht zu ziehen (Kaiser, 2014, S. 79). Da es sich bei den benötigten Informationen um Nischenwissen handelt, scheidet die quantitative Befragung aus, und der Ansatz der qualitativen Befragung wird verfolgt. Die Entscheidung zwischen einer Gruppen- und einer Einzelbefragung fällt aufgrund des benötigten Nischenwissens zugunsten der Einzelbefragung, also dem Interview aus.

Es existieren verschiedene Formate des qualitativen Interviews, die in Betracht gezogen werden müssen (Kaiser, 2014, S. 2-3): Das *narrative Interview* wird genutzt, um eine erzählerische Darstellung von Ereignissen und Erlebnissen aus dem Leben des Befragten zu erhalten. Der Interviewer agiert in erster Linie als Zuhörer und

interveniert nur mit vereinzelt Nachfragen, was dem Interview eine offene, halb-strukturierte Form verleiht. In etwa die gleiche Form weist das *ethnographische Interview* auf. Hier ist das Ziel, Einstellungen, Wertevorstellungen und Alltagsroutinen des Befragten zu erforschen. Im Gegensatz zum narrativen und ethnographischen Interview zeichnet sich das dritte Format, das *Experteninterview*, dadurch aus, dass der Interviewer das Gespräch aktiv steuert. Der Befragte wird als Lieferant von Informationen angesehen, an die der Interviewer mithilfe eines halb- bis strukturiertem Interview gelangt. Die Unterschiede der drei genannten Formate werden in Abbildung 18 veranschaulicht.

	<i>Narratives Interview</i>	<i>Ethnographisches Interview</i>	<i>Experteninterview</i>
<i>Einsatzgebiet</i>	Historische Fallstudie	Teilnehmende Beobachtung	Fallstudie
<i>Strukturierung</i>	Offen	Offen/halb-strukturiert	Halb-strukturiert /strukturiert
<i>Erkenntnis-Ziel</i>	Biographien	Einstellungen	Informationen
<i>Interviewer-Rolle</i>	Aktiver Zuhörer	Gesprächspartner	Interviewer
<i>Interview-Situation</i>	Asymmetrisch (zugunsten des Befragten)	Symmetrisch	Asymmetrisch (zugunsten des Interviewers)

Abbildung 18: Formate qualitativer Interviews

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser, 2014, S.3

Da das Erkenntnis-Ziel der Forschungsfrage eindeutig auf Informationen abzielt, die nicht persönlicher oder biografischer Natur sind, kommt lediglich das Experteninterview in Frage, um die Forschungsfrage zu beantworten.

Die Informationen, die es zu generieren gilt, sind vielschichtig. Zum einen müssen die bereits enthaltenden Einflussfaktoren im theoretischen Modell der Service Excellence Kultur auf ihre Gültigkeit und Gewichtung in der IT-Dienstleistungsbranche geprüft werden, zum anderen muss das Modell auf Erweiterungsmöglichkeiten durch zusätzliche Elemente geprüft werden. Aufgrund dieser Unterteilung der

Forschungsfrage in zwei Teilfragen empfiehlt es sich, zur Beantwortung zwei separate Datenerhebungen durchzuführen.

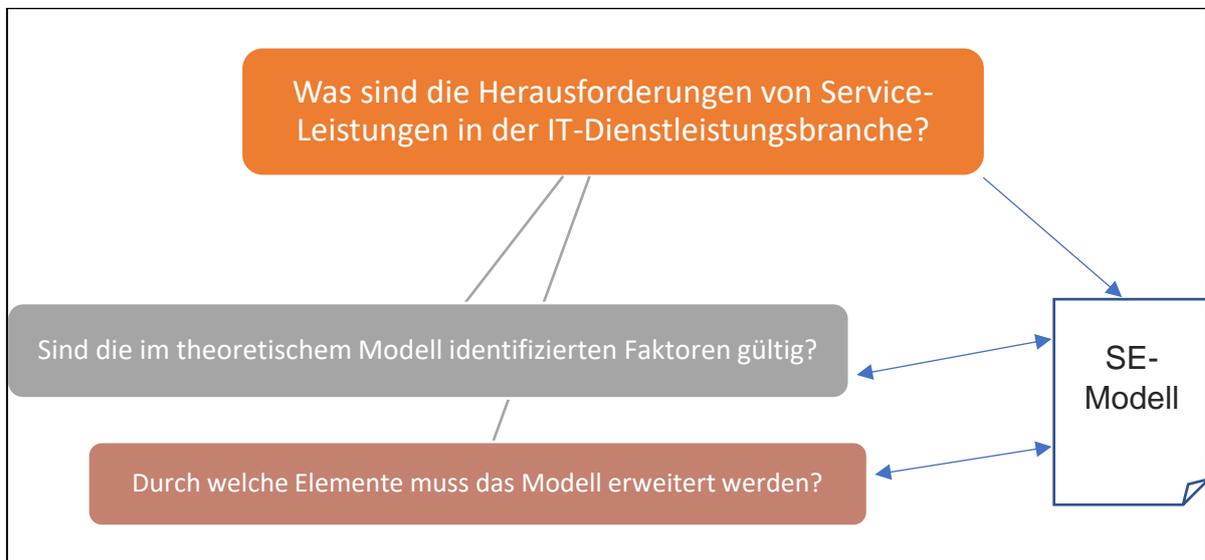


Abbildung 19: Unterteilung der Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 19 visualisiert die Aufspaltung der Forschungsfrage. Die erste Teil-Frage, die durch ein Experten-Interview beantwortet werden soll, ist die Frage nach der Gültigkeit der im theoretischen Modell identifizierten Einflüsse auf die Service Kultur der Organisation. Falls die Datenerhebung zu einer Änderung des Modells führt, wird dies dort übernommen und das Modell modifiziert. Anschließend wird auf Basis des aktualisierten Modells und durch eine zusätzliche Erhebung die zweite Teil-Frage nach Erweiterungen des Modells beantworten. Das Modell wird durch die gewonnenen Erkenntnisse erneut modifiziert. Die gesammelten Ergebnisse der zwei Teil-Fragen ergeben in Kombination mit dem modifizierten Modell die Antwort auf die Forschungsfrage. Die Auswahl der Methode der zweiten Teilfrage wird in Kapitel 4.3.1 näher erläutert. Abbildung 20 fasst die separaten Schritte inklusive der jeweiligen Informationserhebung und des Ergebnisses zusammen. Dabei gilt es zu beachten, dass das Ergebnis aus Schritt 1 die Basis für die Erweiterung in Schritt 2 darstellt.

Schritt	Methode	Informations- Erhebung	Ergebnis
1	Experteninterview	Gültigkeit & Gewichtung	Modifiziertes SEK- Modell
2	Fokusgruppeninterview	Erweiterung	Erweitertes SEK- Modell

Abbildung 20: Forschungsfrage 2 – Vorgehen

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.1 Vorbereitung von Datenerhebung 2

Zur Findung eines geeigneten Interviewpartners gilt es, den Begriff des Experten vorab zu definieren. Laut Helfferich (2014, S. 571) zeichnet einen Experten ein spezifisches Rollenwissen aus, dass mit seiner Berufsrolle oder auch außerberuflichem Engagement verbunden sein kann. Das Rollenwissen kann in verschiedenen Formen auftreten. Von Insiderwissen über institutionelle Abläufe, über Deutungswissen, bis hin zu Wissen über Kontexte, von schwer zugänglichen, kleinräumigen Erfahrungsbereichen (Meuser & Nagel, 2005 in: Helfferich, 2014, S. 571).

Experteninterviews werden zum Typ der Leitfadeninterviews gezählt, und weisen daher eine starke Strukturierung auf, wodurch die Fragen eng fokussiert werden (Helfferich, 2014, S. 572). Die Fragen sollen eine strukturierte Abfolge ergeben, und konkret sowie prägnant beantwortbar sein. Die Strukturierung, Fokussierung und Prüfung auf Beantwortbarkeit der Fragen erzeugt einen professionellen Charakter. Zudem sind diese Aspekte erforderlich, da die Expertenzeit aufgrund der Tätigkeit in der Regel knapp bemessen, und daher wertvoll ist. Als Folge dessen soll das Interview keine Aufforderung zu unkonkreter Narration beinhalten. Um das Interview zielgerichtet durchführen zu können, ist es zudem ratsam, im Rahmen einer Vorarbeit dem Experten den Leitfaden inklusive benötigter Informationen vorab zuzusenden (Helfferich, 2014, S. 572-573).

Um Frageblöcke für das Experteninterview zu entwerfen, wird das theoretische Modell der Service Excellence Kultur Einflussfaktoren in drei Bereiche unterteilt, dargestellt in Abbildung 21.

Bereich	Bereichsbezeichnung	Bereichselemente
1	Organisationskultur	Empowerment, Encouragement, Satisfaction, Teamwork, Technology
2	Probleme & Prozesse	Komplexität, standardisierte Routineprozesse, nicht-standardisierte innovative Prozesse
3	Kundeneffekt	Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung

Abbildung 21: Bereichsunterteilung des SEK-Modells

Quelle: Eigene Darstellung

Die Unterteilung des Modells erfolgt gemäß der Aufteilung der Komponenten im Schaubild. Die Organisationskultur, die im unteren Bereich angesiedelt ist, enthält die Akteure *Management* und *Mitarbeiter*. Die Faktoren die seitens des Managements auf die Mitarbeiter wirken und als relevant für eine Service Excellence Kultur gelten, sind das *Empowerment* und das *Encouragement*. Unter den Mitarbeitern stellt das *Teamwork* ein weiteres wichtiges Element dar, genauso wie die vom Management zur Verfügung gestellte *Technologie*. Die entstehende *Mitarbeiter-Zufriedenheit* (*Satisfaction*) stellt ein entscheidendes Element innerhalb der Organisationskultur dar, da es als treibender Faktor für *interne Exzellenz* gilt.

Der zweite Bereich beinhaltet die Elemente, die aus der Organisationskultur heraus entstehen, und auf den dritten Akteur, die Kunden, wirken. Das sind die *standardisierten Routineprozesse* und die *nicht-standardisierten, innovativen Prozesse*. Das dritte relevante Element in diesem Bereich ist die *Komplexität*, die als Herausforderung für die Prozesse gilt, die zu *Kundenzufriedenheit*- und *Begeisterung* führen sollen. Letztere stellen die beiden Elemente des dritten Bereichs, der Effekte auf den Kunden, dar.

Das Experteninterview wird auf Basis der Unterteilung des Modells in fünf Phasen separiert Abbildung 22 Dies geschieht mit dem Hintergrund, dass die Fragen an den Experten laut Helfferich (2014) so strukturiert und fokussiert wie möglich sein sollen.

Phase	Inhalt	Ziel
1	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Verständnis-Rückfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Unklarheiten über das Material aufdecken und beseitigen
2	<ul style="list-style-type: none"> • Gültigkeit und Gewichtung - Organisationskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Generelle Relevanz der Elemente im Bereich 1 bezüglich Service in der IT-DL-Branche feststellen • Klassifizierung der Elemente im Bereich 1 bezüglich Service in der IT-DL-Branche
3	<ul style="list-style-type: none"> • Gültigkeit und Gewichtung – Probleme und Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung von Komplexität der Kundenprobleme bezüglich Service in der IT-DL-Branche erfassen • Eigenschaft der Prozesse die zur Lösung von Kundenproblemen in der IT-DL-Branche verwendet werden benennen
4	<ul style="list-style-type: none"> • Gültigkeit und Gewichtung - Kundeneffekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceprozess-Eigenschaften für Erreichung von Kundenzufriedenheit im IT-DL Sektor benennen • Erzeuger von Kundenbegeisterung durch Service im IT-DL Sektor benennen
5	<ul style="list-style-type: none"> • Danksagung & Verabschiedung 	

Abbildung 22: Thematische Unterteilung des Interviews

Quelle: Eigene Darstellung

Die benötigten Informationen sind dem schwer zugänglichen Wissen zuzuordnen. In der Literatur finden sich keine nennenswerten Erkenntnisse über Service Excellence Kultur Einführungen in der IT-Dienstleistungsbranche. Deshalb sollen diese Informationen über die explorative Methode des Experteninterviews generiert werden. Aufgrund von langjähriger Erfahrung im IT-Dienstleistungssektor wird der Geschäftsführer der status C AG, Diplom Ingenieur Andreas Walter, als Experte

ausgewählt. Das theoretische Modell der Service Excellence Kultur inklusive der Beschreibungen der Einflussfaktoren wurden dem Experten im Vorhinein des Interviews elektronisch zugesandt, wie von Helfferich, 2014, S. 572-573, empfohlen. Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang.

4.2.2 Durchführung von Datenerhebung 2

Das Material, auf dem im Interview Bezug genommen wird, wurde dem Befragten eine Woche vor dem Interview-Termin zugesandt. Das Interview fand am 24.10.2017 um 10:00 telefonisch statt. Im Folgenden wird ein Gedächtnis-Protokoll, so wie es von Kaiser, 2014, S.89 zur Auswertung empfohlen wird, aufgeführt. Der ursprüngliche Fragebogen befindet sich im Anhang (vii).

1. Einleitung

Nick Hallen: Hallo Herr Walter, vorab Danke für Ihre Zeit. Ist das Modell der Service Excellence Kultur inklusive der Erläuterungen die ich Ihnen geschickt habe verständlich? Haben Sie vorab noch Fragen?

Andreas Walter: Hallo Nick, keine Ursache. Ja, das Modell, die einzelnen Elemente und Beziehungen sind verständlich erklärt und für mich nachzuvollziehen.

2. Gültigkeit und Gewichtung

2.1 Nick Hallen: Gut. Dann habe ich jetzt ein paar konkrete Fragen zu den einzelnen Elementen. Sie haben langjährige Erfahrung im IT-Dienstleistungssektor. Basierend auf dieser Erfahrung, sind die im Modell aufgeführten Elemente, die in Bereich 1, der Organizational Culture angesiedelt sind, auch in der IT-Dienstleistungsbranche von Bedeutung?

Andreas Walter: Definitiv. Die Ermutigung und Ermächtigung der Angestellten ist bei uns in der Firmenphilosophie verankert. Das Teamwork ist ebenso wichtig und wird täglich angewandt, einfach weil es im Projektgeschäft nötig ist. Natürlich statten wir unsere Mitarbeiter und deren Arbeitsplätze mit geeigneter Technologie aus, wenn jemand einen Extra-Wunsch bezüglich der Ausstattung hat, weil er sich dadurch ein effektiveres

Arbeiten verspricht wird dieser Wunsch auch erfüllt. Zufriedene Mitarbeiter sind das A und O für ein erfolgreiches Unternehmen.

2.2 Nick Hallen: In Bezug auf den Service, also den Support, gibt es da Elemente in der Organisationskultur die besonders wichtig sind? Gibt es Elemente die im Verhältnis zu den anderen weniger relevant sind?

Andreas Walter: Ich würde kein Element wenig relevant nennen. Wenn ich als Beispiel an unseren Support-Prozess denke, sind alle Elemente relevant. Hervorheben kann ich aber das Empowerment, was du in dem Modell beschrieben hast. Service bedeutet die Kundenprobleme zu lösen. Und das muss oft schnell gehen, da hinter den Problemen der Kunden in unserem Sektor oft Prozesse stehen, deren Ablauf bedroht ist. Da es auch Kunden gibt, die in anderen Zeitzonen arbeiten, muss die Bearbeitung unabhängig von Tageszeit oder Erreichbarkeit der Vorgesetzten ablaufen können. Deshalb ist es sehr wichtig, dass der Mitarbeiter, der den Support-Fall annimmt zügig und zielorientiert reagiert. Dazu hat er alle Freiheiten und Mittel, er muss sich nicht durch Rückfragen beim Management Erlaubnisse einholen. Auch im Falle eines Fehlers des Mitarbeiters übernimmt das Management die Verantwortung, so dass der Mitarbeiter nicht in der Schusslinie steht, falls mal etwas schief geht.

2.3 – Frage obsolet durch Beantwortung in 2.2 -

3. Gültigkeit und Gewichtung – Probleme und Prozesse

3.1 Nick Hallen: Im theoretischen Modell der Service Excellence Kultur wird die Komplexität als größte Herausforderung für die Leistung von exzellentem Service genannt. Ist das im IT-Dienstleistungssektor auch der Fall?

Andreas Walter: Es gerade in unserem Sektor (Anm.: IT-Dienstleistungssektor) so, dass die Komplexität der Probleme die Herausforderung ist. In anderen Dienstleistungssektoren sind es oft die komplizierten Probleme, die sich mit dem gefragten Fachwissen oder einer bewährten Methode lösen lassen. Im Vergleich dazu ist es bei komplexen Problemen deutlich schwieriger, da die Ursache oft nicht sofort zu erkennen

ist. Dadurch ist die Lage unberechenbarer, was für die Kunden z.T. große Auswirkungen haben kann. Besonders bei unseren Kunden treten oft technische Probleme auf, und diese sind sehr oft komplex und nicht mal eben nebenher zu lösen, das kann auch mal einen Arbeitstag in Anspruch nehmen wenn es besonders knifflig ist.

3.2 Nick Hallen: Sind die Prozesse die zur Problemlösung genutzt werden eher von standardisierter, routinierter- oder von innovativer, nicht-rutinierter Natur?

Andreas Walter: Der Prozess der Bearbeitung verläuft standardisiert. Also er soll es jedenfalls. Ich skizziere den Prozess im Optimalfall kurz. Dem Kunden wird eine Empfangsbestätigung gesendet. Der Mitarbeiter erfasst den Supportfall im System, falls er selbst den Fall nicht bearbeiten und lösen kann kontaktiert er einen Kollegen. Abschließend erfolgt dann die Rückmeldung an den Kunden. Ein standardisierter Ablauf ist wichtig, da nur so eine schnellstmögliche Bearbeitung erfolgen kann. Die Lösung der Probleme an sich ist oft individuell und hat oft einen technischen Hintergrund. Das Grundgerüst des Service-Prozesses ist aber standardisiert. Manchmal sind zur Lösung auch neue Methoden oder zusätzlicher Programmier-Aufwand nötig, ob das aber dann direkt innovativ genannt werden kann ist schwer zu beurteilen, das kommt auf den Einzelfall an.

4. Gültigkeit und Relevanz – Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung

4.1 Nick Hallen: Wie wird in der IT-Dienstleistungsbranche Kundenzufriedenheit beim Service-Prozess erzeugt?

Andreas Walter: Da die Probleme oft die Prozesse des Kunden betreffen, und z.T. auch zu Stopps in der Produktion führen können geht es vor Allem um Schnelligkeit. Da sind wir wieder beim routinierten Prozess. Der Mitarbeiter muss schnell die richtigen Schritte einleiten damit dem Kunden schnell geholfen werden kann. Der ganze Prozess muss von der Annahme der Anfrage bis zur Rückmeldung an den Kunden effektiv und effizient ablaufen. Der Kunde ist erst zufrieden, wenn das Problem beseitigt, und

bestenfalls auch identifiziert wurde. Es ist häufig schwer genug den Kunden zufrieden zu stellen, wenn ihn die Lösung begeistert ist das natürlich super.

4.2 Nick Hallen: Wie kann man innerhalb dieses Prozesses Kundenbegeisterung erreichen?

Andreas Walter: Den Kunden in unserer Branche rein mit dem Service zu begeistern ist schwierig. Allein die Tatsache, dass einem Support-Fall in der Regel ein Problem vorhergeht, schränkt die Begeisterung des Kunden ja schon etwas ein. Man kann und muss sich aber vielleicht das Ziel setzen, dass der Kunde nach dem Support-Fall sagen kann, dass ihm auf optimale Art und Weise geholfen wurde. Zusätzlich kann man sich das Ziel setzen, das Problem nicht nur temporär zu lösen, sondern die Ursache des Problems zu identifizieren, zu analysieren, und mit entsprechenden Maßnahmen einem erneuten Auftreten vorzubeugen. Dass man mit seiner Dienstleistung oder seinem Produkt als solches in der IT-Dienstleistungsbranche begeistern kann steht außer Frage, durch den Service- bzw. Supportprozess wie Fall von status C wird aber in der Regel nach meinem Eindruck stand jetzt nach eher die Kundenzufriedenheit angepeilt.

Nick Hallen: Herr Walter, Danke für Ihre Zeit und die Informationen.

4.2.3 Auswertung von Datenerhebung 2

Nach Kaiser (2014, S.89) beginnt die Auswertung mit der zeitnahen Anfertigung eines Gedächtnisprotokolls, sofern keine Tonbandaufnahme von der Durchführung erstellt wurde. In diesem Fall entfällt der Arbeitsschritt der Transkription. Nach Anfertigung des Gedächtnisprotokolls im vorangegangenen Kapitel erfolgt die qualitative Inhaltsanalyse (Kaiser, 2014, S.90). Diese qualitative Inhaltsanalyse besteht aus den drei Schritten der Zusammenfassung, der Explikation, und der Strukturierung (Kaiser, 2014, S.91). Die Zusammenfassung besteht in der Reduktion des Textmaterials auf die analytisch relevanten Bestandteile. Die Explikation beinhaltet Ergänzungen oder

Erläuterungen, die mit dem Ziel eines besseren Verständnisses zu Passagen hinzugefügt werden. Die Strukturierung stellt den wesentlichen Teil der Analyse dar. Das bedeutet, dass die verschiedenen Passagen verschiedenen Kategorien zugeordnet werden. In diesem Fall werden die Passagen den zuvor festgelegten Phasen zugeordnet, die bereits im theoretischen Bezugsrahmen der Untersuchung angelegt wurden, demnach ist dies ein deduktiver Vorgang.

Die Interpretation der Daten bedeutet, dass die Kernaussagen des Experteninterviews im Lichte der theoretischen Bezüge des Forschungsvorhabens betrachtet, analysiert und interpretiert werden (Kaiser, 2014, S.114-115). Abbildung 23 beinhaltet die Phasen der Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Die Zusammenfassung und Explikation werden der Spalte *Kernaussage(n)* umgesetzt, die Strukturierung in der Zuordnung zur jeweiligen Phase. Die Interpretation wird in der Spalte *Effekt auf das Modell* umgesetzt, indem aus den Kernaussagen Handlungsableitungen auf den theoretischen Forschungsrahmen, das Modell der Service Excellence Kultur, getätigt werden.

Phase	Kernaussage(n)	Effekt auf das Modell
1	-	-
2	<i>Mitarbeiterzufriedenheit ist ein essentieller Baustein. Empowerment ist unerlässlich. Teamwork wird täglich benötigt und praktiziert. Technologie wird den Mitarbeitern frei nach ihren Wünschen bereitgestellt.</i>	<i>Alle Komponenten haben ihre Daseinsberechtigung im IT-Dienstleistungssektor, keine Modifizierung nötig. Hervorhebung des Empowerments als besonders wichtiges Element im IT-DL-Sektor.</i>
3	<i>Im IT-DL-Sektor auftretende Probleme sind i.d.R. komplex. Der Service-Prozess an sich ist standardisiert. Die Lösungen hingegen bedürfen z.T. neue, individuelle Lösungen.</i>	<i>Komplexität als größte Herausforderung hervorheben. Beide Arten von Prozessen sind in der IT-DL-Branche relevant, keine weiteren Änderungen.</i>
4	<i>Kundenzufriedenheit wird durch standardisierte Routineprozesse erreicht.</i>	<i>Hervorhebung von Kundenzufriedenheit im</i>

	<i>Kundenzufriedenheit ist das Primärziel. Durch außergewöhnliche Dienstleistungen ist Kundenbegeisterung aber durchaus zu erreichen.</i>	<i>Vergleich zur Kundenbegeisterung als Primärziel.</i>
5	-	-

Abbildung 23: Auswertung des Experteninterviews

Quelle: Eigene Darstellung

Aus den Kernaussagen ergeben sich nun folgende Auswirkungen auf das theoretische Modell der Service Excellence:

- Die im theoretischen Modell aufgeführten Komponenten und Einflüsse behalten auch bei einer Übertragung in den IT-Dienstleistungssektor ihre Gültigkeit.
- Die Effekte der Komponenten untereinander bleiben ebenfalls bestehen.
- Das Empowerment wird hervorgehoben als besonders wichtiges Element.
- Komplexität der Probleme wird hervorgehoben als die größte Herausforderung um Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung zu erzeugen.
- Die Kundenzufriedenheit wird hervorgehoben als Primärziel im Vergleich zur Kundenbegeisterung.

4.2.4 Implementierung der Ergebnisse von Datenerhebung 2

Die Modifizierung des Modells besteht lediglich in optischer Hervorhebung des Empowerments, der Komplexität, sowie der Kundenzufriedenheit. Alle anderen Elemente und Beziehungen bleiben im Modell enthalten, da diese im Experteninterview als relevante Komponenten bezüglich Service in der IT-Dienstleistungsbranche bestätigt wurden.

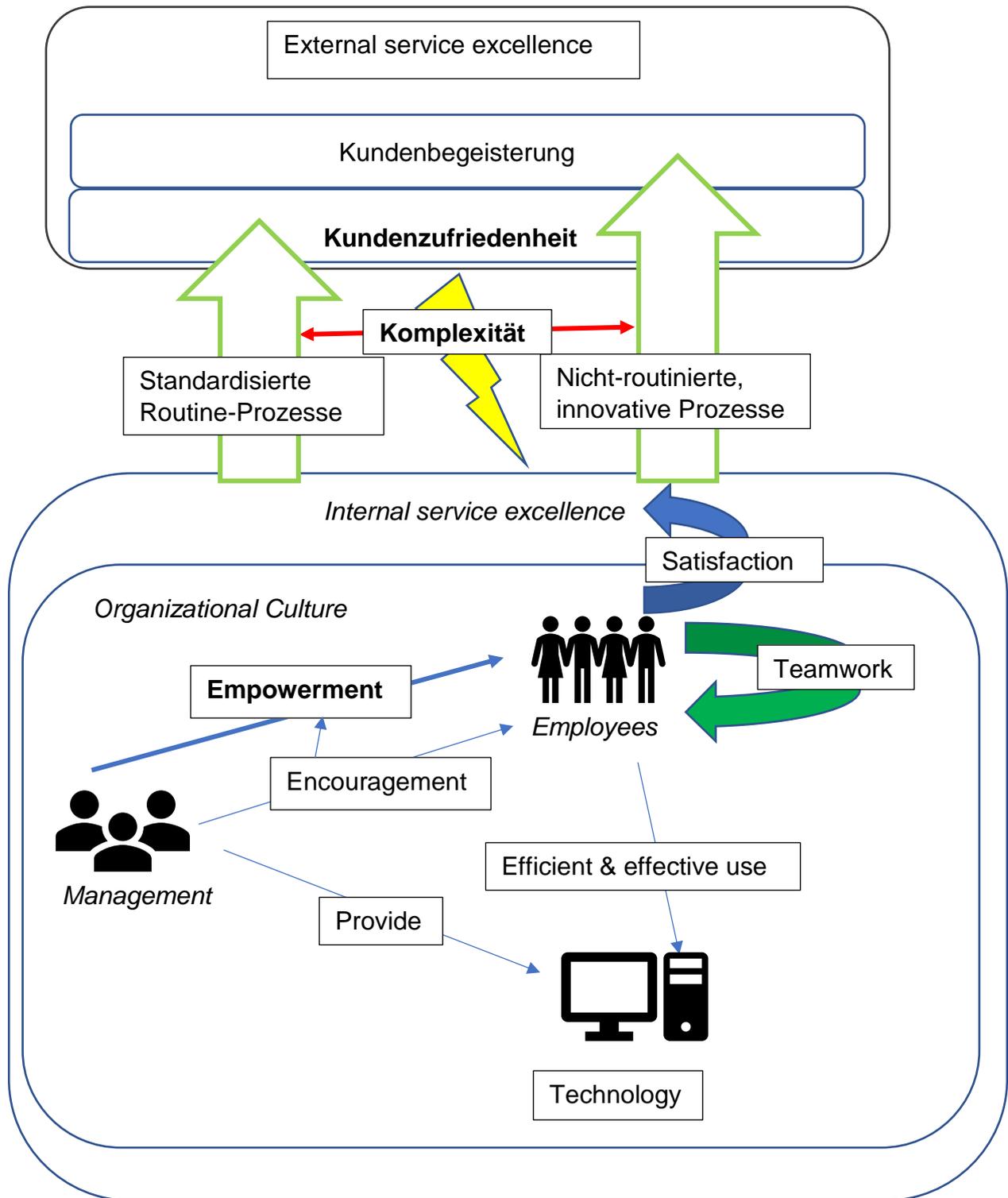


Abbildung 24: Das theoretische Modell der SEK – Modifizierung

Quelle: Eigene Darstellung

4.3.1 Vorbereitung Datenerhebung 3

Um das geprüfte und aktualisierte Modell der Service Excellence Kultur im nächsten Schritt weiter zu modifizieren, muss erörtert werden, welche Elemente hinzugefügt werden können, damit die Gültigkeit des Modells in der IT-Dienstleistungsbranche weiter steigt. Dazu ist wie in Kapitel 3.2 beschrieben eine weitere explorative Datenerhebung angedacht, da es sich um neuartige Informationen handelt, die benötigt werden.

Da es sich bei der Datenerhebung um eine Erhebung mit mehr als einem Befragten handelt, sind Methoden der Gruppenerhebungen in Betracht zu ziehen. Die populärste Methode ist die Fokusgruppenmethode (Tausch & Menold, 2015, S. 5). Die Methode wurde zunächst entwickelt um Marktforschungsprobleme zu behandeln, mittlerweile wird sie aber ebenso für sozialwissenschaftliche Aspekte benutzt. Eine Kerneigenschaft ist die natürliche Art der Interaktion der Teilnehmer, wodurch authentische Informationen generiert werden (Krämer, 2017, S. 187). nennt als Vorteile von Fokusgruppeninterviews die Gruppendynamik und den Gruppeneffekt.

Die methodischen Ausprägungen stellen der Schwerpunkt, die Stichprobe, die Kommunikation und die Auswertung der Fokusgruppen dar (Tausch & Menold, 2015, S. 5). Den Schwerpunkt stellt der Grund der Datenerhebung dar, in diesem Fall die Identifizierung von Erweiterungen des Modells, um eine Gültigkeit im IT-Dienstleistungssektor zu generieren. Die Auswahl der Stichprobe bedarf einer genaueren Definition des Untersuchungsdesigns. Dem häufig auftretenden Problem, dass sich einzelne Gruppenmitglieder zurücknehmen, kann entgegengewirkt werden, indem man die Gruppengröße sehr klein ansetzt, so dass sozusagen ein Gespräch stattfindet, in dem der Ball hin und her gespielt wird. Die Gruppengröße hängt zudem noch von der Zielgruppe und dem Untersuchungsgegenstand ab (Tausch & Menold, 2015, S. 6). Die Zusammensetzung der Gruppe sollte homogen sein, damit eine entspannte Atmosphäre entsteht. Die Auswahl der Teilnehmer in der Fokusgruppenmethode soll nicht zufällig, sondern absichtsvoll getroffen werden (Schreier, 2007, S. 235-236). Der Moderator tritt als Beobachter auf, der situationsspezifisch lenkend eingreifen kann (Krämer, 2017, S.187; Tausch & Menold,

2015, S.5). Die Diskussion wird angeregt über eine Stimulierung, die die Präsentation der Thematik beinhaltet. Aufgrund des Einsatzes in verschiedenen Forschungsbereichen existiert keine einheitliche Auswertungsmethode (Tausch & Menold, 2015, S. 7). Generell kann die Aufzeichnung per Audiokassette, Video oder Mitschrift erfolgen. Bei einer kleinen Gruppe ist die leichteste Form der Aufzeichnung die Anfertigung von Notizen während der Erhebung. Dazu kann auf zusätzliche Methoden zurückgegriffen werden um die Inhalte zu erfassen, beispielsweise Schaubilder (Tausch & Menold, 2015, S. 8).

Nach Krämer (2017, S.188) existieren verschiedene Ansätze der Fokusgruppeninterviews. Der konative sowie der kognitive Ansatz. Die Absicht der kognitiven Fokusgruppeninterviews ist in der Regel eine Demonstration, die der konativen FGI's eine Exploration. Dementsprechend dauern die konativen FGI's in der Regel länger als die kognitiven, und weisen eine kleinere Gruppengröße auf. Zudem sind die gestellten Fragen offen, wohingegen im kognitiven Ansatz überwiegend geschlossene Fragen gestellt werden. Generell weist der konative Ansatz mehr Elemente einer Gruppendiskussion auf, während der kognitive Ansatz eher einer Befragung gleicht.

Aufgrund des explorativen Forschungsbedarfs des zweiten Teils der Forschungsfrage wird ein konatives Fokusgruppeninterview geplant. In Abbildung 25 werden die Schritte sowie die praktische Umsetzung beschrieben.

Schritt	Beschreibung
<i>Zielsetzung</i>	Verbesserung des SEK-Modells und dessen Gültigkeit in der IT-DL Branche
<i>Rolle von FGI's zur Zielerreichung</i>	Generierung von Informationen zur Erweiterung des Modells
<i>Themenausarbeitung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung des theoretischen Modells der Service Excellence Kultur als Basis der Diskussion • Erfahrungen & Einschätzungen der Teilnehmer nutzen
<i>Gruppenzusammensetzung</i>	Zwei Experten mit langjähriger Erfahrung im IT-DL Sektor: Vorstand und Mitarbeiter der status C AG

<i>Räumlichkeiten</i>	Konferenzraum der status C AG, Berlin
<i>Ansprache von Gruppenmitgliedern</i>	Einladung & Erläuterung per Telefonanruf
<i>Experimentalgruppe</i>	Nicht nötig
<i>Durchführung</i>	02.11.2017, Konferenzraum der status C AG, Berlin
<i>Analyse, Aufbereitung, Präsentation</i>	Mitschrift der wesentlichen Informationen in Form von Mind-Maps

Abbildung 25: Planung des Fokusgruppeninterviews

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krämer, 2017, S.190

Die **Zielsetzung** stellt gleichzeitig die Notwendigkeit der Erhebung dar, nämlich die Modifizierung des theoretischen Modells der Service Excellence Kultur, so dass eine Gültigkeit für die IT-Dienstleistungsbranche entsteht. Die **Rolle** des Fokusgruppeninterviews besteht darin, den zweiten Teil der zweiten Forschungsfrage zu beantworten. Als **Thema** steht das bereits durch die Literaturanalyse erstellte theoretische Modell die Basis der Diskussion. Zusätzlich sollen die Erfahrungen und Eindrücke der Teilnehmer genutzt werden. In diesem Zuge können Erfahrungswerte aus dem eigenen Unternehmen, der status C AG mit einfließen. Das Unternehmen kann in diesem Fall als Referenzobjekt betrachtet werden, das als exemplarisches Beispiel eines IT-Dienstleistungsunternehmens betrachtet wird, das eine Service Excellence Kultur anstrebt. Dabei wird anhand der Service-Situation im Unternehmen geprüft, wie eine Erreichung der Service Excellence Kultur zu erreichen ist, und welche Elemente dafür, zusätzlich zu denen im theoretischen Modell, noch von Nöten sind.

Die homogene Gruppenzusammensetzung soll erreicht werden durch die Auswahl von zwei Experten, die durch ihre langjährige Erfahrung im IT-Dienstleistungssektor ein ausreichendes Wissen besitzen, um die gesuchten Informationen zur Thematik beizutragen. Da erneut spezifisches Rollenwissen erforderlich ist es erforderlich als Teilnehmer der Fokusgruppendifkussion Experten mit einem gewissen Wissensschatz einzuladen (Helfferich, 2014, S. 571) Da diese Datenerhebung den zweiten Teil der Forschungsfrage darstellt, wird der Experte, der die Informationen der ersten Teilfrage lieferte, hinzugezogen. Zudem wird ein weiterer Mitarbeiter der status

C AG als Teilnehmer ausgewählt, der auf langjährige Erfahrung, besonders im direkten Kundenkontakt, zurückblicken kann. Damit die Teilnehmer sich wohl und unbefangen fühlen, soll ein möglichst vertrauter **Ort** ausgewählt werden (Tausch & Menold, 2015, S. 7). Deshalb wurde der Konferenzraum der status C AG in Berlin ausgewählt, da alle Teilnehmer diesen kennen und dies aufgrund der Zusammensetzung ohnehin sinnvoll ist. Die **Ansprache** der Teilnehmer erfolgt per E-Mail. Das Durchführen der Erhebung mit einer **Experimentalgruppe** ist in diesem Falle nicht möglich. Die **Durchführung** wird im Folgenden genauer beschrieben. Die **Auswertung** erfolgt auf Basis der Mitschriften in Form von Notizen und Erstellung von Schaubildern bzw. Mind-Maps im Laufe der Fokusgruppendifkussion, wie in der Literatur empfohlen (Tausch & Menold, 2015, S. 8).

Die Durchführung besteht aus fünf Phasen (Homburg, 2015, S. 266): Die erste Phase beinhaltet das Grundsätzliche. Die Präsentation der Diskussionsregeln und der Erwartungen eröffnen das FGI. Darauf folgt die Vorstellungsrunde, sofern sich die Personen vorher noch nicht bekannt waren. Die dritte Phase beinhaltet einen Diskussionsstimulus in Form einer Vorstellung des Diskussionsthemas, sowie Beantwortung eventueller Fragen der Teilnehmer. Im vierten Teil, der Gruppendiskussion, wird das Thema diskutiert. Der Moderator reagiert flexibel auf die Entwicklung der Diskussion. In der Abmoderation werden die Ergebnisse zusammengefasst und die Diskussion wird beschlossen. Dieser theoretische Vorgang wurde auf die zweite Datenerhebung übertragen und wie folgt geplant.

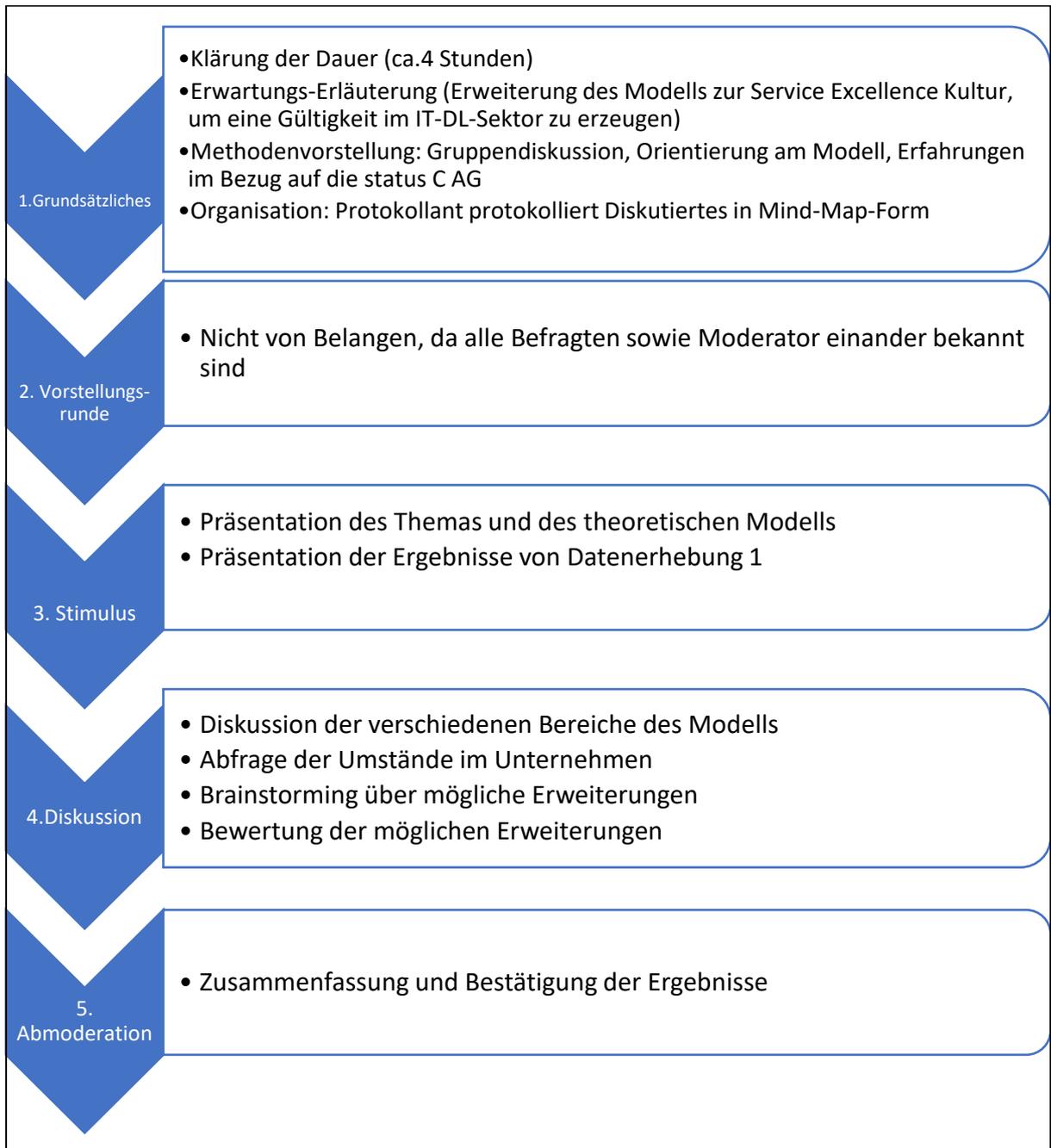


Abbildung 26: Stufen des FGI

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Homburg, Marketingmanagement, 2015, S. 266

Abbildung 26 stellt die Planung der Durchführung der zweiten Datenerhebung dar. Wichtig ist eine klare Zieldefinition, die im ersten Abschnitt, dem Grundsätzlichen, kommuniziert wird. Dies ist die Erweiterung des Modells mit Elementen/Komponenten, die zu einer Gültigkeit des Modells im IT-Dienstleistungssektor führen sollen. Zudem wird die Methode, mit der die Informationen generiert werden, festgelegt. Aufgrund der

geringen Gruppengröße ist eine Gruppendiskussion die ausgewählte Methode. Die Informationen, die während der Diskussion aufkommen, sollen zunächst in einer Mind-Map erfasst werden. Eine Vorstellungsrunde entfällt aus dem Grunde, dass sich die beteiligten Personen untereinander bereits bekannt und vertraut sind.

Der Stimulus soll in Form einer kurzen Präsentation des Themas der Service Excellence Kultur gegeben werden. Dabei wird der bisherige Stand der Arbeit als Ausgangslage genutzt. Dazu werden die Ergebnisse der ersten Datenerhebung, dem Experteninterview zur Gültigkeit der Komponenten im Modell, präsentiert. Die Ergebnisse dieser Erhebung stellt das modifizierte Modell der Service Excellence Kultur dar. In der Diskussion wird am Beispiel der status C AG die Thematik diskutiert, parallel dazu sämtliche Gedanken digital erfasst. Die erfassten Gedanken werden nach Abschluss der Brainstorming-Phase gemeinsam bewertet. Die Elemente, die in dieser Bewertung als am relevantesten und wichtigsten klassifiziert werden, sollen in das Modell der SE-Komponenten übernommen werden.

4.3.2 Durchführung Datenerhebung 3

Die Durchführung des Fokusgruppeninterviews wurde am 02.11.2017 in Berlin, im Bürogebäude der status C AG durchgeführt. Die Dauer betrug in etwa 4 Stunden (10-15 Uhr, inklusive einer Stunde Mittagspause). Da ein konatives Fokusgruppeninterview durchgeführt wurde, waren die Ergebnisse dementsprechend unstrukturiert. Die Protokollierung der Ergebnisse erfolgte durch die Erstellung von Mind-Maps während der Diskussion. Die vollständigen Mind-Maps befinden sich im Anhang (viii-x)

4.3.3 Auswertung Datenerhebung 3

In der Auswertung gilt es, die relevanten Informationen in Bezug auf das Modell der Service Excellence Kultur zu extrahieren, und im nächsten Schritt, der Implementierung, auf das Modell anzuwenden. Nach der Vorstellung des theoretischen Modells der Service Excellence Kultur, welches bereits in der ersten Teilfrage, dem Experteninterview, als korrekt und die enthaltenen Einflussfaktoren als gültig eingestuft wurde, galt es nun, mögliche Erweiterungen zu generieren. Die

Erweiterung des Modells soll am exemplarischen Beispiel der status C AG vollzogen werden. Dazu wurde die Situation der status C AG als Ausgangswert betrachtet. Im Folgenden gilt begrifflich *Support* ist gleich *Service*, da der Service der status C AG in Form des Supports erbracht wird (genauere Erläuterung in Kapitel 5.3). Abbildung 27 visualisiert den Verlauf und die Zwischenergebnisse der Diskussion

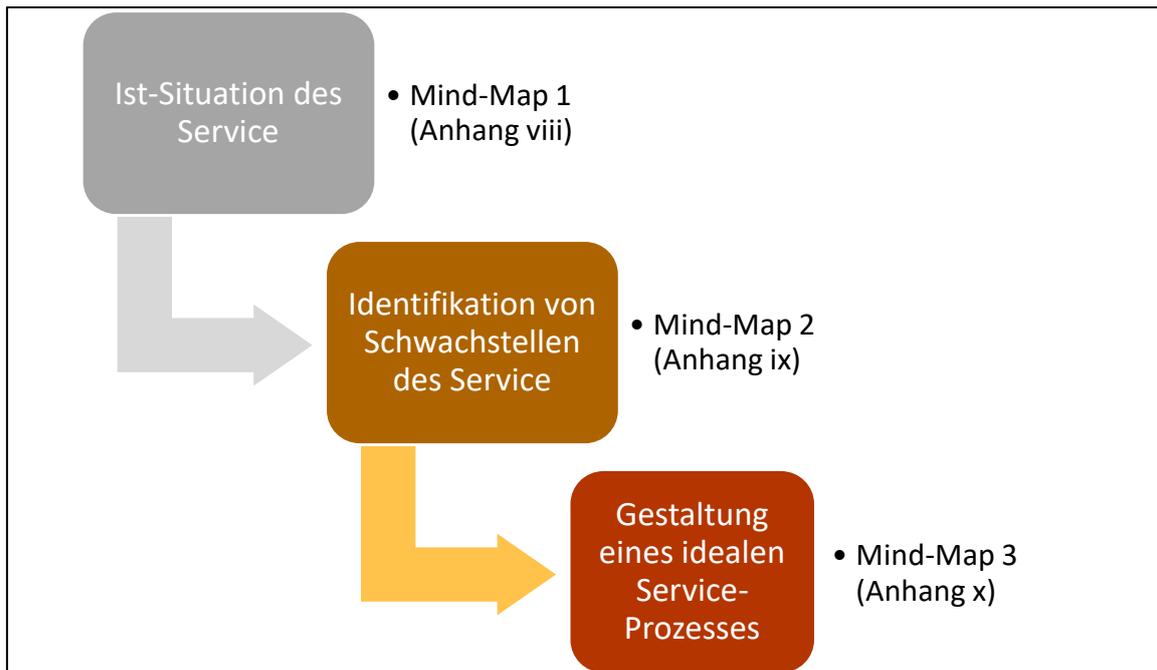


Abbildung 27: Verlauf der Fokusgruppendifkussion

Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Zuge wurde als erster Schritt der Ist-Zustand innerhalb der Organisation diskutiert und als Mind-Map dokumentiert. Der Ist-Zustand wird detailliert in Kapitel 5.4 behandelt. Anschließend wurden mögliche Schwachstellen des Service-Prozesses im IT-Dienstleistungssektor diskutiert. Dies wurde anhand des Beispiels der status C AG getan, die Teilnehmer berichteten anhand ihres Erfahrungsschatzes in der Branche. Abbildung 28 veranschaulicht genannte Schwachstellen.

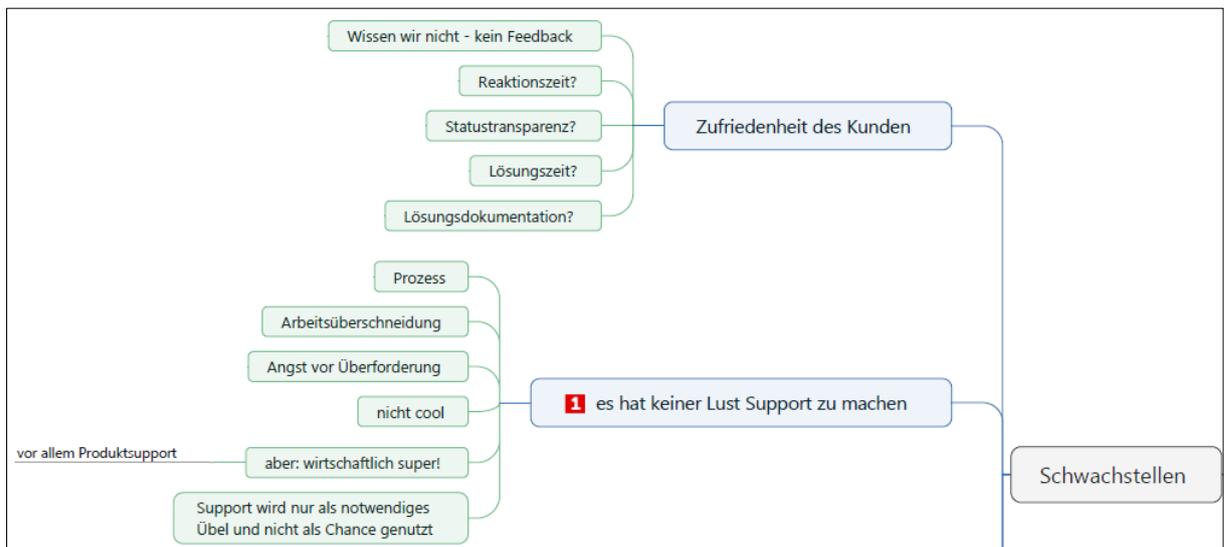


Abbildung 28: Diskutierte Schwachstellen – 1

Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Schwachstelle, die diskutiert wurde, behandelt die Erfassung der Kundenzufriedenheit. Die status C AG beispielsweise erfasst keinerlei Daten über die Zufriedenheit der Kunden mit dem Service-Prozess. Unzufriedenheit macht sich durch Beschwerden bemerkbar, Zufriedenheit wird aber nicht gemessen und fällt somit nicht auf. Dies ist als Schwachstelle zu vermerken, da aus Informationen über die Zufriedenheit Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden könnten, die in zukünftigen Service-Prozessen von Nutzen sein könnten. Eine weitere Schwachstelle zielt auf die mangelnde Motivation ab, Support, also Service, zu leisten. Als Hauptgründe dafür wurden von den beiden Teilnehmern der Service-Prozess an sich, sowie Angst vor Überforderung genannt. Dies ist als große Schwachstelle zu sehen, die literarischen Erkenntnisse besagen klar, dass eine mangelnde Motivation der Mitarbeiter Service zu leisten sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirkt (Berry, et al., 1994, S. 39). Eine weitere Schwachstelle, die im Zuge der Fokusgruppendifkussion genannt wurde, ist die Zeiterfassung. Bei manchen Service-Prozessen ist unklar, ob die aufgewendete Zeit die zur Bearbeitung des Falles benötigt wird zulasten des Kunden, oder aber intern erfasst wird. Die nächste thematisierte Schwachstelle ist die der technologischen Unterstützung. Laut Janson (1998) ist eine optimale technologische Ausstattung erforderlich, um exzellenten Service zu leisten.

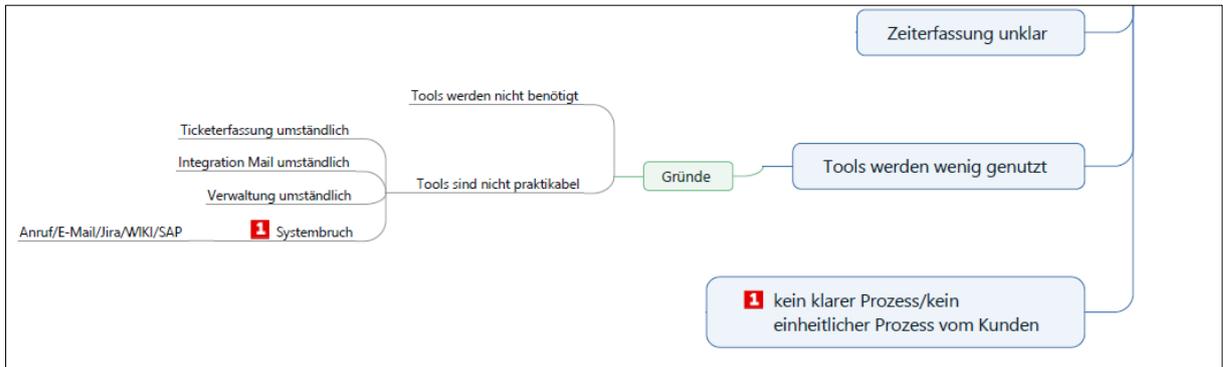


Abbildung 29: Diskutierte Schwachstellen – 2

Quelle: Eigene Darstellung

Ist die technologische Komponente unzureichend oder aber, wie in diesem Beispiel, nicht einheitlich, führt dies zu Problemen im Ablauf. Wenn die Service-Mitarbeiter für die Bearbeitung des Falles zwischen einer Vielzahl von Systemen hin und herwechseln müssen um die Schritte der Bearbeitung zu absolvieren, kann sich dies negativ auf die Effizienz sowie die Lösung auswirken. Ebenfalls eine negative Auswirkung hat die Schwachstelle des fehlenden klaren Prozesses. Wenn es keine klar definierten Handlungsschritte gibt, die in chronologischer Reihenfolge abgearbeitet werden, existieren keine standardisierten Routineprozesse, die literarischen Erkenntnissen zufolge zu Kundenzufriedenheit führen (Horwitz & Neville, 1996, S. 475). Zudem kann dies aus Kundensicht chaotisch und unstrukturiert wirken, wenn Service-Anliegen stets unterschiedlich bearbeitet werden.

Aus der Gesamtzahl der Schwachstellen priorisierten die Teilnehmer der Diskussion die mangelhafte Motivation Service zu leisten, den Systembruch, und eine fehlende klare Struktur des Prozesses als wesentliche Schwachstellen, die es im Rahmen einer exzellenten Service-Kultur zu verhindern gilt.

Die Thematisierung von Schwachstellen im Service-Prozess ist als Vorarbeit der dritten Phase zu verstehen. Die Gestaltung eines idealen Serviceprozesses leistet den wesentlichen Beitrag zur Beantwortung des zweiten Teils zweiten Forschungsfrage. Die in diesem Schritt erarbeiteten Informationen tragen zur Erweiterung des Modells der SEK bei. Abbildung 30 veranschaulicht die Diskussionsergebnisse des dritten Schrittes.



Abbildung 30: Ansätze eines idealen Support-Prozesses

Quelle: Eigene Darstellung

Die Diskussion über die Gestaltung eines idealen Supportprozesses fokussierte sich anfangs auf die Konzeption möglicher Ansätze, mit denen der Support, also der Service, durchgeführt werden kann. Nach ausführlicher Diskussion über den Ansatz eines Vollzeitsupports, einer organisationslosen Lösung mit ausschließlich ad hoc Lösungen, und einem geführten Support-Prozess (Details der diskutierten Anhänge Kapitel 5.5) fiel die einstimmige Entscheidung der Teilnehmer den geführten Serviceprozess als Best-Practice-Lösung im IT-Dienstleistungssektor. Dem geführten Serviceprozess wird die beste Chance zugeschrieben, einen Beitrag zu exzellentem Service leisten zu können. Im weiteren Verlauf wurde dieser Ansatz genauer spezifiziert. Aufgrund der Charakteristika eines geführten Prozesses, nämlich Strukturiertheit, Eindeutigkeit, Detailliertheit, wurden Methoden diskutiert, die einen geführten Serviceprozess ausmachen. Im Zuge der Entwicklung des theoretischen Modells der SEK auf Basis von literarischen Beiträgen wurden bereits standardisierte, routinierte Prozesse als Treiber von Kundenzufriedenheit und gutem Service identifiziert. Konkrete Methoden dazu wurden jedoch nicht genannt. Die Teilnehmer des Fokusgruppeninterviews nannten als Methode zur Erreichung eines strukturierten Prozesses die Erstellung eines **Handlungsleitfadens**. Der Leitfaden könnte dem im theoretischen Modell der SEK genannten Komplexität als Hauptproblem der Erbringung von exzellentem Service entgegenwirken. Die vordefinierten Handlungsschritte könnten Fehlverhalten des Service-Mitarbeiters vorbeugen und Unsicherheiten reduzieren. Die Diskussion bezüglich weiterer Methoden, um den

Service-Mitarbeiter zu unterstützen, führte zum Punkt der technologischen Unterstützung. Die Technologie wurde im theoretischen Modell der SEK bereits als wesentliche Komponente identifiziert, jedoch nur bezüglich der Grundausstattung des Arbeitsplatzes des Mitarbeiters, und nicht konkret auf die Service-Leistung bezogen. Die Diskussionsteilnehmer schlugen die Prüfung und eventuelle Einführung eines **Service-Tools** vor, welches die Mitarbeiter auf technologischer Ebene durch den kompletten Service-Prozess begleitet, und somit zur Standardisierung und Strukturiertheit des gesamten Prozesses beiträgt. Darüber hinaus könnte diese Methode, abhängig von ihren Funktionalitäten, zu einer Automatisierung und dadurch Beschleunigung des Service-Prozesses beitragen. Als letzten Punkt, der einen geführten Service-Prozess ausmacht wurde die Dokumentation der Probleme der Kunden angesprochen. Die einstimmige Meinung der Teilnehmer war es, dass eine vollständige und detaillierte Erfassung der Kundenprobleme in einer **Wissens-Datenbank** den Service-Prozess dahingehend erleichtern könnte, dass wiederholt auftretende, bzw. ähnliche Fälle durch die bereits existierende Dokumentation vom Mitarbeiter und Kunden schnell und erfolgreich gelöst werden könne. Die Methode der Wissensdatenbank würde zudem zu einer Lernkultur beitragen, die im theoretischen Modell der SEK im Konstrukt des Teamworks enthalten ist (Reed & Vakola, 2006, S. 396).

Als Ergebnis der Fokusgruppendifkussion wurden der Handlungsleitfaden, das Service-Tool, und eine Wissensdatenbank als Erweiterung bzw. Ergänzung des theoretischen Modells der SEK identifiziert. Dabei sind die Erweiterungen nicht als gänzlich neue Komponenten oder Einflüsse zu betrachten, vielmehr als konkrete Methoden-Vorschläge, die in der Fachliteratur nicht genannt wurden.

4.3.4 Implementierung der Ergebnisse von Datenerhebung 3

Abbildung 31 zeigt das erweiterte Modell der Service Excellence Kultur. Die Erweiterung geschah auf Basis des modifizierten Modells, Ergebnis der zweiten Datenerhebung. In Abbildung 31 wurden die in Datenerhebung 3 als nützlich identifizierten Methoden hinzugefügt. Der Handlungsleitfaden wurde den

standardisierten Routineprozessen zugeordnet, da somit eine bessere Strukturierung und ein effizienter Prozessablauf unterstützt werden soll.

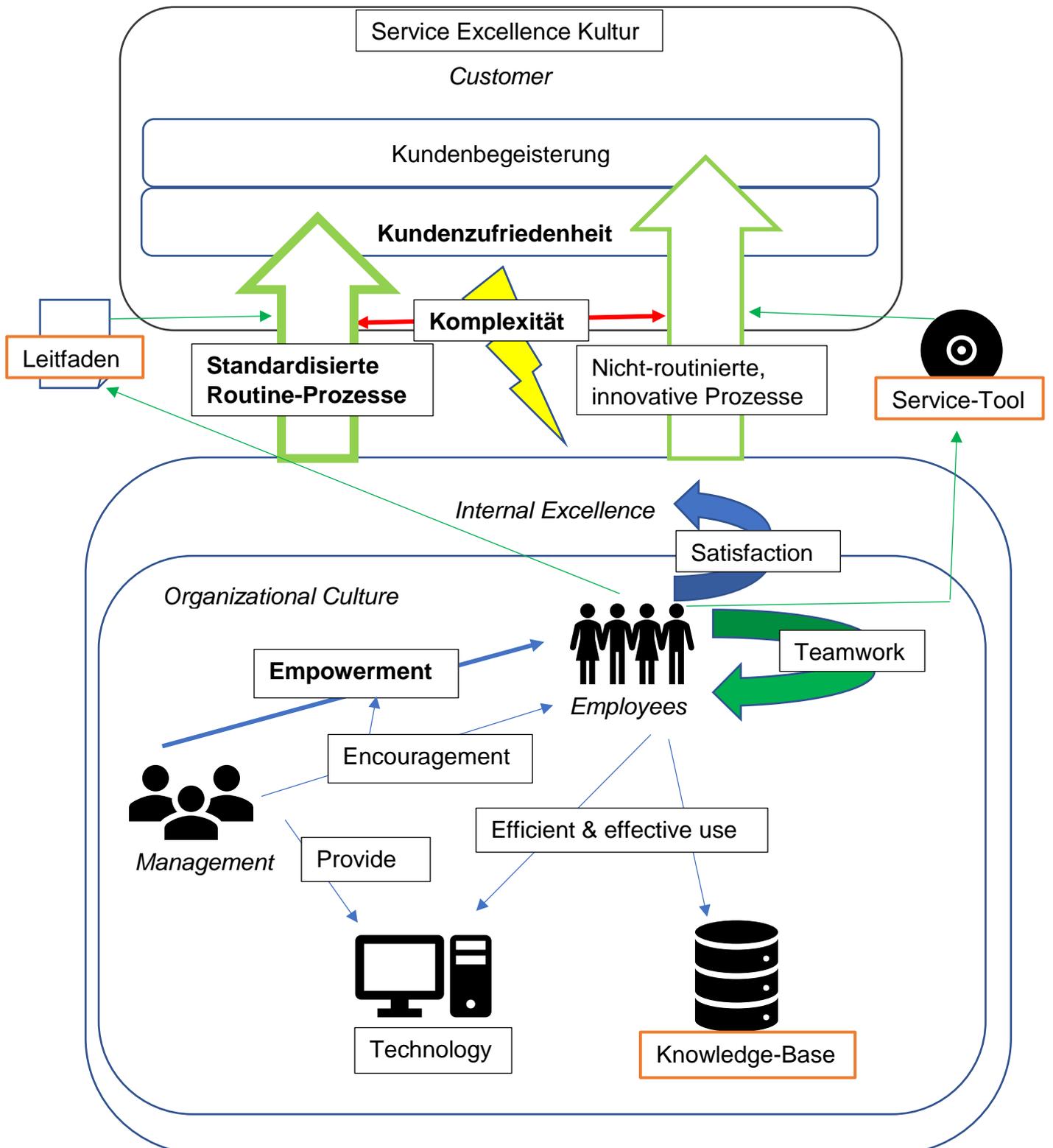


Abbildung 31: Das theoretische Modell der SEK – Erweiterung

Quelle: Eigene Darstellung

Der Handlungsleitfaden stellt eine Hilfe für die Angestellten dar, deshalb erfolgte eine grafische Zuordnung zu dieser Komponente. Mithilfe der Methode des Handlungsleitfadens soll zudem der Bedrohung der Kundenzufriedenheit durch die Komplexität entgegengewirkt werden.

Die Nutzung eines unterstützenden Service-Tools soll ebenfalls der Komplexität entgegenwirken. Zudem kann es durch seine den Unternehmensanforderungen entsprechenden Funktionalitäten die nicht-Routinierten, innovativen Prozesse unterstützen. Dies ist dann der Fall, wenn das Tool dem Service-Mitarbeiter den Hauptteil der Arbeit abnimmt, indem es bspw. den Service-Fall erfasst, protokolliert, einen Eintrag im System sowie eine Rückmeldung an den Kunden erzeugt. Somit hat der Service-Mitarbeiter die zeitlichen Kapazitäten, sich mit innovativen Lösungswegen des Problems auseinander zu setzen.

Die Wissensdatenbank wurde innerhalb der Organisation hinzugefügt, auf die die Mitarbeiter jederzeit zugreifen können. Durch die Wissensdatenbank kann eine identifizierte Schwachstelle, die Überforderung, bekämpft werden. Der Service-Mitarbeiter kann auf vergangene Fälle zurückgreifen, und bestenfalls mit dem dort gespeicherten und verfügbaren Wissen den Fall lösen.

5. Verbesserung des Service der status C AG

Zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage, der Frage danach wie der Service der status C AG verbessert kann, wird das modifizierte Modell als Grundlage genutzt. Das Modell soll als Maßstab des Soll-Zustandes des Unternehmens genutzt werden. Vorab muss die status C AG aber charakterisiert und anhand von Kriterien eindeutig der IT-Dienstleistungsbranche zugeordnet werden, damit die entwickelten Komponenten auch anwendbar und gültig sind. Anschließend kann aufgrund unternehmensinterner Daten sowie Teilergebnissen aus der vorangegangenen Fokusgruppendifkussion der Ist-Zustand definiert und beschrieben werden. Der Ist-Zustand wird dann mit dem erweiterten Modell abgeglichen. Diskrepanzen werden als Schwachstellen gekennzeichnet. Für diese Schwachstellen sollen dann Ansätze entwickelt werden, die

eine Behebung als Ziel haben. Der Ist-Zustand wurde zum Teil aus den generierten Informationen während der dritten Datenerhebung, dem Fokusgruppeninterview, abgeleitet, und durch interne Informationen und Dokumente ergänzt.

5.1 Unternehmensinformationen

Um in der Lage zu sein, den Service der status C AG zu analysieren und zu verbessern, muss das Unternehmen zuerst hinsichtlich seiner Struktur sowie Kultur betrachtet werden. Angefangen von einer generellen Charakterisierung bezüglich demografischer Daten und Einordnung der Tätigkeit, über die Unternehmensphilosophie und das Markenverständnis, bis hin zur Wettbewerbssituation gilt es, ein grundlegendes Verständnis des Unternehmens zu erzeugen. In Abbildung 32 werden die generellen Daten der status C AG aufgeführt. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 2001 mit dem Hauptsitz in Berlin. Mit 23 festen Mitarbeitern (Stand: November 2017) gehört die status C AG laut EU-Empfehlung 2003/361/EG der Europäischen Union zum Typ „Kleine Unternehmen“ (Europäische Union, 2003). Auf Basis der Tätigkeiten, welche vorrangig mit SAP-Beratung zu tun haben, kann das Unternehmen in die IT-Branche eingeordnet werden.

Gründungsjahr	2001
Organisationsform	Aktiengesellschaft (AG)
Standorte	Berlin (Hauptsitz), Köln
Mitarbeiter	24 (Stand: April 2018)
Branche	IT
Tätigkeitsbereich	SAP Automotive Beratung, Lagerlogistik Beratung
Tätigkeiten	Prozessoptimierung, SAP Beratung, Lagerliftanbindung, Anbindung des Wareneingangs an SAP, Prozessberatung Produkt plus Lösung, Entwicklung

Abbildung 32: Generelle Daten der status C AG

Quelle: Eigene Darstellung

Aus den Tätigkeiten aus Abbildung 32 lässt sich bereits vermuten, dass das Unternehmen der Dienstleistungsbranche zuzuordnen ist. Um das zu überprüfen, werden im Folgenden die Eigenschaften von Dienstleistungen definiert und auf ihre Existenz im Unternehmen untersucht. Anhand des Vergleichs der theoretischen Definitionen mit den Gegebenheiten im Unternehmen selbst lässt sich eine finale Zuordnung der Tätigkeitsbranche feststellen. Zur Definition von Dienstleistung werden

die vier Eigenschaften Intangibilität, Integrativität, uno acto Prinzip, und Heterogenität ((Lünendonk T. , 2012, S. 7) verwendet.

	Intangibilität	Integrativität	Uno acto Prinzip	Heterogenität
Definition	Lösungs-und Ergebnisversprechen, die nicht zwingend zeitgleich mit der Leistungserbringung eintreten.	Dienstleistungen können nur durch Kunden-Mitwirkung erbracht werden. Die Input-Qualität beeinflusst den Erfolg.	Leistungserstellung und -verwertung finden weitgehend simultan statt; die Leistung kann nicht dauerhaft gelagert werden.	Dienstleistungen richten sich an Individuen oder unterschiedliche Organisationen und lassen nur eingeschränkt Standardisierung zu.
status C AG	Optimierung von Logistikprozessen, SAP anwendbar machen, Lagerliftanbindung, Anbindung des Wareneingangs an SAP, Prozessberatung Produkt plus Lösung	Der Kunde bestimmt die Vorgaben und Ziele. Desto konkreter und spezifischer die Informationen und Vorgaben, desto einfacher ist die Konzipierung und Umsetzung.	Projektabhängig - technische und software-spezifische Lösungen werden vorbereitet, getestet und beim Kunden umgesetzt-gewisse Produkte liegen in standardisierter Version vor.	Dienstleistungen werden individuell auf Kunden-Organisation und System angepasst.
Zutreffen	Ja	Ja	Mit Einschränkung	Ja

Abbildung 33: Prüfung auf Dienstleistungs-Charakteristika

Quelle: Eigene Darstellung

Intangibilität, Integrativität und Heterogenität können ohne Einschränkung als Tätigkeitsmerkmale des Unternehmens identifiziert werden. Hinsichtlich des uno acto Prinzips, welches besagt, dass die Leistungserstellung und Verwertung weitgehend simultan stattfinden, gibt es kleinere Einschränkungen. Software-Lösungen liegen zum Teil in standardisierter Form vor und werden demnach als immaterielles Produkt „gelagert“. Dennoch lässt sich auf Basis des Vergleichs in Abbildung 33 die Dienstleistungsbranche eindeutig als Tätigkeitsbereich der status C AG identifizieren.

5.2 Wettbewerbssituation

Die status C AG agiert im Markt als Dienstleister und konkurriert mit anderen Unternehmen um Aufträge. Der Tätigkeitsbereich, die IT-Dienstleistungsbranche mit speziellem Fokus auf Lagerlogistik und SAP, beschreibt den Wettbewerb. Unternehmen, die sich dazu entscheiden mittels SAP als ERP-Software ihren Betrieb effektiver und effizienter zu gestalten, engagieren Dienstleister die in diesem Bereich Erfahrung haben. In Abbildung 34 wird die Wettbewerbssituation der status C AG dargestellt. Spezifiziert wird die Wettbewerbssituation von den genauen Tätigkeiten, welche sich in Abbildung 34 in der Zeile *Konkurrenzbereich* finden lassen. Aus diesen Informationen lassen sich dann Unternehmen ermitteln, welche im selben Wettbewerb mit vergleichbaren Tätigkeitsbereichen vertreten sind. Diese wurden identifiziert und sind in der Zeile *Konkurrenzunternehmen* nach Konkurrenzbereichen

Wettbewerb	SAP findet sich in immer mehr Betrieben, doch meist nur in geringer Tiefe. Viele Dienstleister beschäftigen sich damit, Unternehmen mehr Nutzen von SAP zu verschaffen und sie damit effizienter aufzustellen. Diese Dienstleister konkurrieren um die Unternehmen und um die Mitarbeiter, die die Lösungen erarbeiten. Alle Firmen, die sich mit der Entwicklung von SAP Lösungen beschäftigen.
Konkurrenzbereich	(1) Beratung Automotive Logistik (2) Beratung Lagerlogistik/-Lageranbindungen (3) Mobile Datenerfassung
Konkurrenzunternehmen	(1) abat AG; mhp; all for one steep; alogis, WHW-Software (2) salt-solutions; inconso; IGZ; viastore; Swan, Prisma (3) mobisys; IGH Infotec

Abbildung 34: Wettbewerbssituation

Quelle: Eigene Darstellung

5.3 Serviceleistung

Um im weiteren Verlauf eine Optimierung zu planen und durchzuführen, muss klar definiert werden, welche Tätigkeiten des Unternehmens als Service gelten. Ein Ansatz wäre, die komplette Erbringung der Dienstleistung beim Kunden als Service zu betrachten. Da sich die Erbringung der Dienstleistung aufgrund des Tätigkeitsbereichs

meist über mehrere Monate hinzieht und zudem stets von individueller Natur ist, wäre die Betrachtung und Bewertung zu umfassend, um generelle Maßnahmen zur Verbesserung zu erstellen. Naheliegender und sinnvoller ist die Betrachtung des Supports als Service des Unternehmens. Der Support ist eine Leistung, die der Kunde zu der eigentlichen Dienstleistung zusätzlich erwerben kann. Bei Vereinbarung über die Erbringung einer Dienstleistung kann der Kunde zusätzlich einen Supportvertrag abschließen, der es ihm erlaubt, über einen gewissen Zeitraum Kontakt mit der status C AG aufzunehmen, die dem Kunden bei auftretenden Problemen zur Seite steht, und über das Kundensystem zur Problemlösung beiträgt. Abbildung 35 liefert genauere Informationen zum Support-Modell von status C.

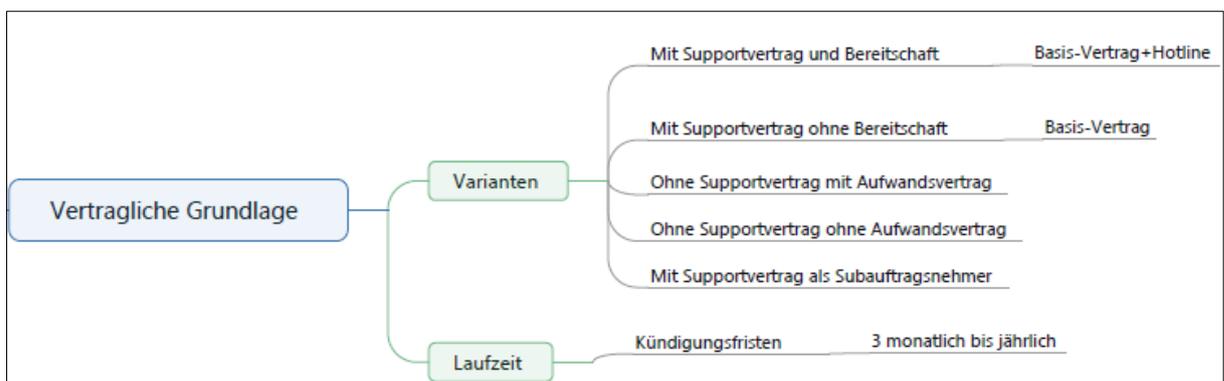


Abbildung 35: Vertragliche Grundlagen des Supports

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kunden können den Support in verschiedenen Abwandlungen in Anspruch nehmen. Es gibt verschiedene Varianten der Erbringung des Support-Services. Die Varianten werden in Abbildung 36 genauer erklärt.

Variante Nr.	Bezeichnung	Erklärung
1	Mit Supportvertrag ohne Bereitschaft	Der Kunde kann Support in Anspruch nehmen, hat aber keine Garantie, dass ein Mitarbeiter unverzüglich zur Verfügung steht.
2	Mit Supportvertrag mit Bereitschaft	Der Kunde kann Support in Anspruch nehmen und hat die Sicherheit, dass ein Mitarbeiter während eines vereinbarten Zeitraums durchgehend zur Verfügung steht

3	Ohne Supportvertrag mit Aufwandsertrag	Der Kunde kann Support in Anspruch nehmen, der dadurch entstehende Aufwand wird ihm in Rechnung gestellt.
4	Mit Supportvertrag als Subauftragsnehmer	Der Kunde hat einen Supportvertrag, nutzt diesen aber auch für sein Subunternehmen.
5	Ohne Supportvertrag ohne Aufwandsertrag	Der Kunde hat keinen Supportvertrag, kontaktiert das Unternehmen dennoch.

Abbildung 36: Varianten von Supportfällen

Quelle: Eigene Darstellung

Der wesentliche Unterschied zwischen den Varianten der Supportfälle ist von wirtschaftlicher Natur. Die Varianten 1,2 und 3 erfolgen nach klarer vertraglicher Vereinbarung, wohingegen die Varianten 4 und 5 nicht vereinbart und status C dafür auch nicht finanziell entlohnt wird. Diese Supportfälle werden bisher aus Kulanz trotzdem bearbeitet, obwohl sie vor allem zeitliche Ressourcen kosten. Abbildung 37 schlüsselt die Anzahl der Supportfälle auf (Stand: November 2017).

Kunden mit Supportvertrag	Kunden ohne Supportvertrag	Supportfälle pro Woche
5	5	0-4

Abbildung 37: Aufschlüsselung der Supportanfragen

Quelle: Eigene Darstellung

Das Verhältnis zwischen den Anfragen, bei denen der Kunde einen Support-Vertrag besitzt, und denen, die ohne vertragliche Regelung getätigt werden, ist ausgeglichen. Die Anzahl der Supportfälle pro Woche beträgt in der Spitze 4 Stück.

5.4 Ist-Zustand

Um eine klar definierte Ausgangsposition zu schaffen, wird der Ist-Zustand definiert. Nachdem der Support als Service des Unternehmens eingeordnet wurde, und die vertraglichen Grundlagen des Supports erläutert wurden, gilt es nun, den Prozess im Detail zu betrachten. Im Zuge der Definition des Ist-Prozesses während der Fokusgruppendifkussion wurden drei wesentliche Komponenten identifiziert. Die **Systeme**, die benötigt werden um den Supportprozess abzuwickeln und die Fälle zu bearbeiten, die **Organisation** des Supports generell, und die **Bearbeitung** der Fälle im Detail. Diese Komponenten werden im Folgenden genauer beleuchtet.

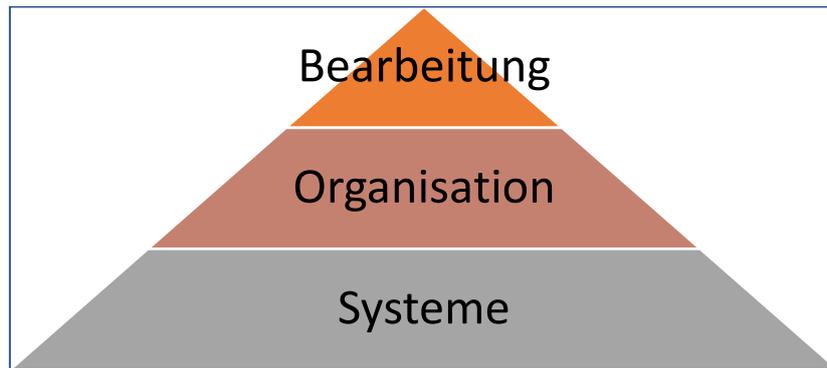


Abbildung 38: Komponenten des Supports

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 38 stellt die Komponenten des Supports dar. Die Systeme stellen die Basis des Supports dar. Darunter fallen verschiedene Soft- und Hardwaresysteme, die essentiell bezüglich der Erbringung des Supportes sind. Aufbauend auf den Systemen, die im nächsten Kapitel näher erläutert werden, wirkt die organisatorische Komponente. In diesem Bereich geht es unter anderem um die Organisation der Mitarbeiter, wer zu welcher Zeit Support-Schichten übernimmt, wann Bereitschaft eingehalten werden muss, und wie die Übergabe zwischen zwei Support-Schichten abläuft. Aufbauend auf diesen beiden Komponenten findet die eigentliche Bearbeitung der Supportfälle statt. Die Bearbeitung besteht ebenfalls aus mehreren Schritten, wie der Annahme, der Erfassung, und der Rückmeldung.

Die einzelnen Komponenten des Ist-Zustandes werden in den folgenden Kapiteln näher beschrieben. Die Informationen stammen zum Teil aus einer gemeinsamen Erörterung mit den beiden Befragten aus der zweiten Datenerhebung, zum Teil aus internen Dokumenten und Informationen. Die Ist-Situation wurde anhand eines Brainstormings festgestellt und in Form von verschiedenen Mind-Maps festgehalten. Auszüge davon werden in den folgenden Unterkapiteln aufgezeigt und beschrieben. Das Gesamt-Bild des Ist-Zustandes soll anschließend mit dem erweiterten Modell der Service Excellence Kultur abgeglichen werden. Dabei soll das erweiterte Modell als Soll-Zustand des Service betrachtet werden. Aus der Differenz zwischen dem Soll und dem Ist-Zustand werden dann die Schwachstellen herausgearbeitet, die durch entwickelte Ansätze behoben werden sollen.

5.4.1 Systeme

Zur Unterstützung und Abwicklung werden einige Systeme und Programme benötigt. Die relevanten Systeme sind in Abbildung 39 dargestellt.

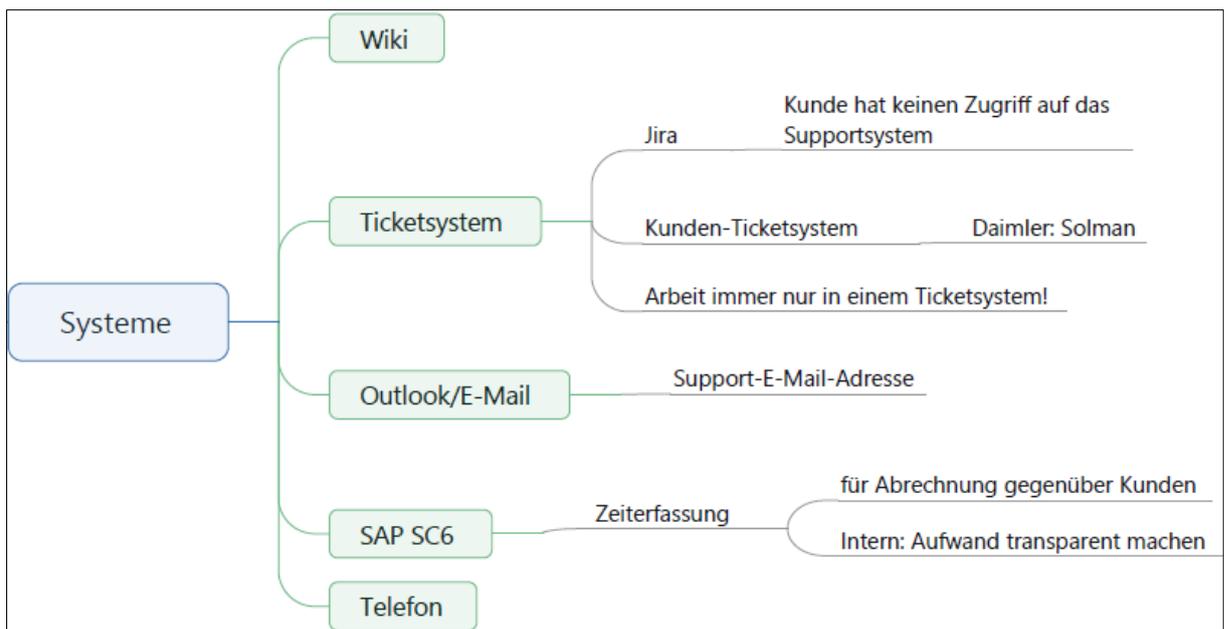


Abbildung 39: Systeme des Supports

Quelle: Eigene Darstellung

Das *Wiki* wird für interne Dokumentation, Kommunikation und Informationsbereitstellung genutzt. Dabei handelt es sich um eine kommerzielle Software, die vom Unternehmen *Atlassian* entwickelt wurde. Im *Wiki* befinden sich alle relevanten Informationen über das Vorgehen, die Kunden, sowie die Ansprechpartner im Unternehmen bezüglich eines Supportfalles.

Im Zuge eines Supportfalles wird ein *Ticket* erstellt, was auf einem Ticketsystem geschieht. Das Ticket enthält alle relevanten Informationen des Falles. Dabei gibt es zwei verschiedene Varianten, wie ein Ticket erstellt werden kann. Im ersten Fall erstellt der Mitarbeiter das Ticket im Jira-System von status C, was ebenfalls eine Software der Firma *Atlassian* ist, im zweiten Fall erstellt der Kunde das Ticket über ein Kunden-Ticketsystem. Es werden aber niemals in zwei Systemen Tickets erstellt.

Ein Telefonsystem und das Mail-System sind essentiell für den Eingang von Supportfällen und die Kommunikation mit dem Kunden. Dabei gibt es eine eigene Support-Mail-Adresse und eine eigene Support-Telefonnummer.

Für die Zeiterfassung wird das SAP-System genutzt, mit dem Zweck die Fälle dem Kunden aufwandsgetreu in Rechnung stellen zu können, und intern den Bearbeitungsaufwand zu erfassen.

5.4.2 Organisation

Die zweite Komponente ist die Organisation des Supports. Abbildung 40 visualisiert die Organisation. Zur Aufteilung existiert ein Gruppenkalender der Software *Microsoft Office - Outlook*. Ziel ist es, dass jeder Mitarbeiter langfristig plant, wann er den Support übernehmen kann. Aufgrund der Mitarbeiterzahl leistet jeder Festangestellte Mitarbeiter ca. 2 Wochen Support im Jahr.

Die Bereitschaftszeit, in der Supportanrufe entgegengenommen werden, beträgt 7 bis 18 Uhr. Der Support ist zwar ein eigener kommerzieller Geschäftszweig, wird aber nicht gesondert betrachtet, sondern läuft neben dem normalen Projektgeschäft. Mitarbeiter, die den Support übernehmen, sind selbst dafür verantwortlich sich in diesem Zeitraum Pufferzeiten einzuplanen. Dasselbe gilt für die potenziellen Bearbeiter der Supportfälle, die Experten. Für jeden Kunden existieren im Unternehmen verschiedene Experten, die im Falle eines Supportfalles als Bearbeiter in Frage kommen. Zurzeit herrscht keine Transparenz darüber, welche Experten für den selben Kunden als Bearbeiter gelten, und somit ihre Urlaubszeiten miteinander absprechen müssten, um fachliche Engpässe zu vermeiden.

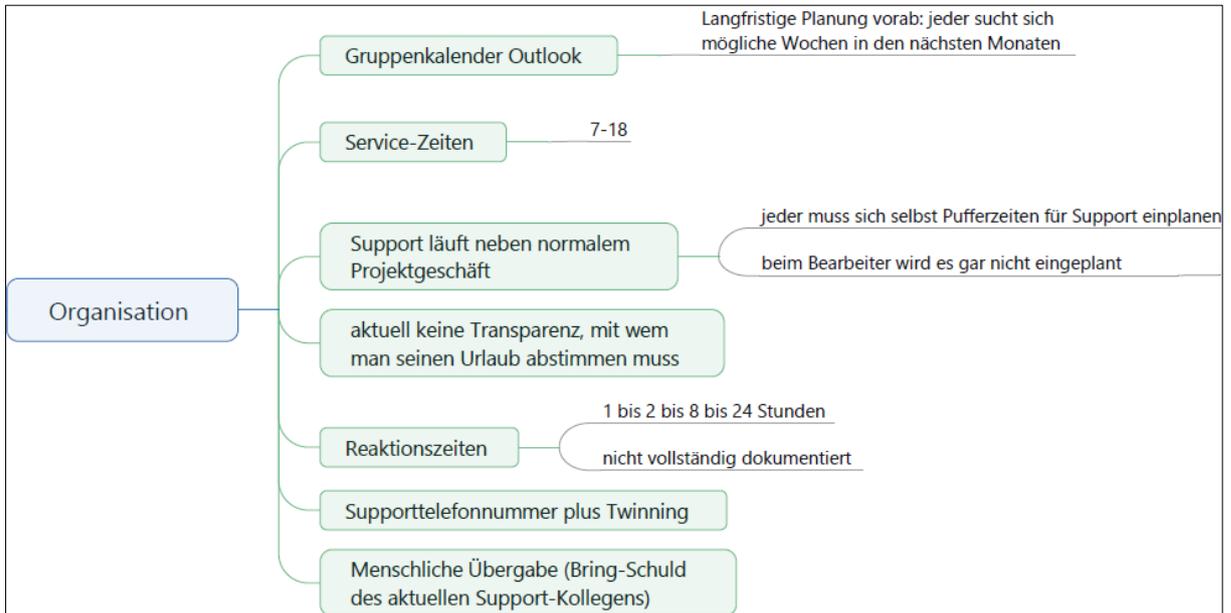


Abbildung 40: Organisation des Supports

Quelle: Eigene Darstellung

Die Reaktionszeiten auf einen Supportfall sind individuell mit den Kunden abgestimmt und betragen zwischen 2-24 Stunden. Außerdem wird mit einer automatischen Weiterleitung der Supportanrufe auf das Handy des jeweiligen Mitarbeiters gearbeitet. Wenn der Mitarbeiter eine Woche Support geleistet hat und ein weiterer übernimmt, muss eine Übergabe erfolgen. Bei der Übergabe soll das Support-Mail-Fach leer sein, und derjenige der den Support übernimmt wird auf den neuesten Stand gebracht, was eingegangene Fälle angeht.

5.4.3 Bearbeitung

Die Bearbeitung eines Supportfalles beinhaltet einige Prozesse und Tätigkeiten. Die von der Unternehmensführung angestrebte Abfolge eines Supportfalles wird in Abbildung 41 Schritt für Schritt aufgezeigt.

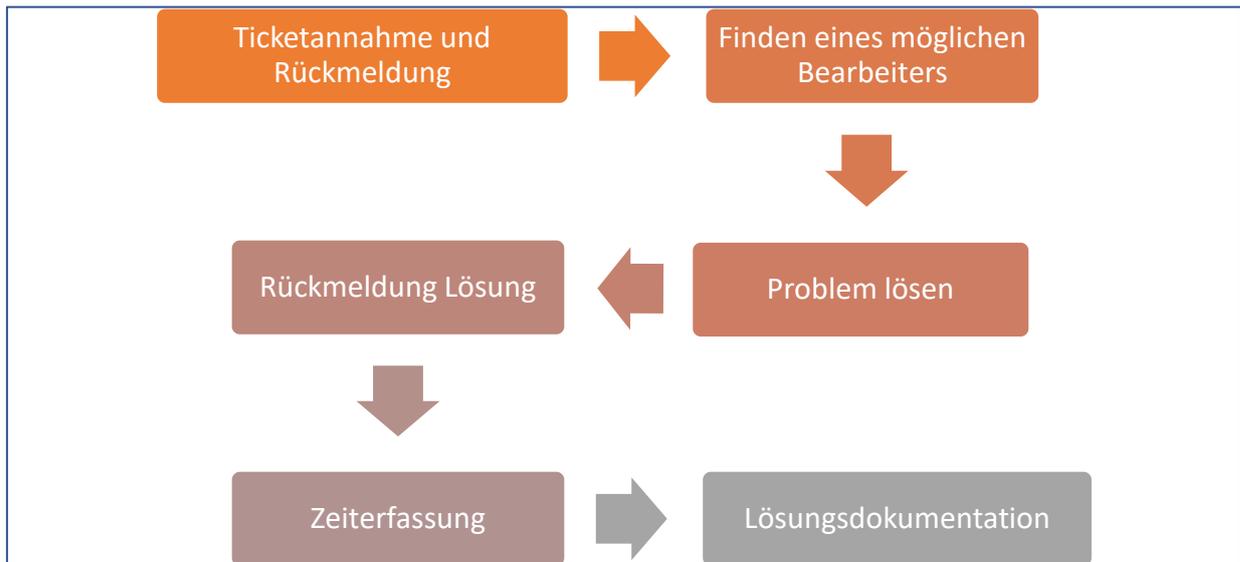


Abbildung 41: Schritte des Supportprozesses

Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Annahme des Supportfalls, welcher die Erstellung eines Tickets im Jira-System sowie eine Rückmeldung an den Kunden über Erhalt der Anfrage miteinschließt, gilt es, einen Bearbeiter für den Fall zu finden. Ist ein Mitarbeiter gefunden, löst dieser das Problem und eine Rückmeldung über die Lösung wird dem Kunden mitgeteilt. Anschließend erfolgt die Zeiterfassung über den Aufwand der Bearbeitung und der Lösung, gefolgt von der Lösungsdokumentation. Die Bearbeitung erfolgt im Wesentlichen in den aufgezeigten sechs Schritten. Die Art und Weise der Ausführung dieser Schritte kann aber durchaus abweichen. In Abbildung 42 werden die Einzelheiten und Abweichungen der Schritte beschrieben.

Schritt	Beschreibung
Ticketannahme & Rückmeldung	<ul style="list-style-type: none"> • Rückmeldung per Telefon • Rückmeldung per Mail
Finden eines Bearbeiters	<ul style="list-style-type: none"> • Man weiß selbst, wer es kann • Wiki-Informationen auf Kundenseite aufrufen • Kollegen fragen
Problem lösen	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Prozess-/Projektdokumentation im Wiki • Support-Wissensdatenbank im Wiki • Alte Jira-Fälle durchsuchen • Rücksprache mit Projektexterten
Rückmeldung Lösung	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Kommunikation per Telefon • Zusätzlich: E-Mail
Zeiterfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Wird häufig gar nicht oder zu wenig gemacht • Häufig nicht von allen Beteiligten (Annahme-Mitarbeiter & Bearbeiter)
Lösungsdokumentation	<ul style="list-style-type: none"> • Intern: im Wiki und in Jira (Wissensdatenbank) • Extern: Kundendokumentation • Keine klare Festlegung, kein konsequentes Dokumentieren

Abbildung 42: Schritte des Supportprozesses im Detail

Quelle: Eigene Darstellung

Was zusätzlich zu vermerken ist, ist die Beobachtung, dass im Schritt *Problem lösen* die Nutzung der Informationen von Prozess-/Produktdokumentation, Support-Wissensdatenbank, und alten Jira-Fällen kaum bis gar nicht genutzt wird. Darüber hinaus wird die Zeit, die für Annahme und Bearbeitung gebraucht wird, oft nicht erfasst. Außerdem herrscht keine klare Festlegung über die Art und Weise der Lösungsdokumentation. Ein gelöster Supportfall ist eine Chance etwas zu lernen, und kann bei eventuellem Wieder-Auftreten eines vergleichbaren Falles an anderer Stelle zu einer anderen Zeit hilfreich sein, um eine schnelle Lösung zu erzielen.

5.4.4 Unternehmensphilosophie

Um die Definition des Ist-Zustandes zu komplettieren, muss die Unternehmensphilosophie betrachtet werden. Dies ist insbesondere wichtig, um das Führungsmodell zu betrachten, das innerhalb der Organisation angewandt wird. Das Führungsmodell bestimmt die Arbeitsweise der Mitarbeiter wesentlich (Chebat &

Kollias, 2000), (Spector & McCarthy, 2005), (Lashley, 2001). Insbesondere das Empowerment sowie das Encouragement müssen von der Unternehmensführung umgesetzt werden, um intern die Grundlagen für externen Erfolg zu legen.

Aus internen Quellen der status C AG geht hervor, dass eigenverantwortliches Arbeiten, was mit dem Empowerment sowie Encouragement gleichzusetzen ist, Teamwork, und das Streben nach Mitarbeiterzufriedenheit in der Unternehmensphilosophie verankert sind. Neuen Mitarbeitern wird die Präsentation über die Werte und Philosophie vorgeführt und klar kommuniziert. Das tägliche Projektgeschäft erfolgt organisatorisch in kleinen Teams, die von der Besetzung her je nach Projekt wechseln. Dadurch herrscht durchgängiges Teamwork mit wechselnden Partnern, gepaart mit einem hohen Maß an Kommunikation. Die Kommunikation erfolgt persönlich, telefonisch, per E-Mail, oder per Videokonferenzsystem.

Ebenso verankert in der Organisation ist das Recht des einzelnen Mitarbeiters, sich seine technologischen Ressourcen selber auszusuchen und zusammenzustellen. Dies betrifft den Dienstrechner, das Diensthandy, sowie die weitere Ausstattung seines Arbeitsplatzes. Dies wird begründet damit, dass jeder die für sich bestmöglichen Arbeitsbedingungen schaffen soll, um somit die bestmögliche Leistung zu erbringen.

Das Führungsmodell der status C AG ist darauf ausgerichtet, Mitarbeiterzufriedenheit zu generieren. Mit Slogans wie „Employee first, customer second“, oder „Wenn es dem Mitarbeiter gut geht, geht es auch der Firma gut“ wird diese Einstellung offen kommuniziert (siehe Quellensammlung). Das diese Ausrichtung Erfolg hat, belegen die Platzierungen beim „Great Place to Work ©“-Wettbewerb aus den Jahren 2016 und 2017. Bei dem Wettbewerb bewerten die Angestellten das Unternehmen.

5.5 Abgleich Soll-Ist-Zustand

Zum Abgleich des Ist-mit dem Soll-Zustand werden die Komponenten des erweiterten Modells daraufhin geprüft, ob sie in der status C AG vorhanden sind. Die Soll-Komponenten werden aus dem erweiterten Modell der Service Excellence Kultur übernommen, der Ist-Zustand aus den unternehmensinternen Informationen, die im vorangegangenen Kapitel erläutert wurden. Sofern der Soll-Zustand sich mit dem Ist-

Zustand deckt besteht kein Handlungsbedarf, falls jedoch eine Diskrepanz besteht wird dies in der Spalte „Handlungsbedarf“ vermerkt. Der Soll-Ist-Abgleich wird in Abbildung 43 dargestellt.

<i>Soll-Komponente</i>	<i>Ist-Zustand</i>	<i>Handlungsbedarf</i>
<i>Technologie</i>	Vorhanden. Jeder Mitarbeiter kann seine technologische Ausstattung selber bestimmen.	Nein
<i>Knowledge-Base</i>	Nicht vorhanden	Ja
<i>Empowerment</i>	Vorhanden. Mitarbeiter entscheiden selbstständig über Arbeitsweise, Arbeitszeitpunkt, Budgets, etc.	Nein
<i>Encouragement</i>	Vorhanden. In Unternehmensphilosophie verankert.	Nein
<i>Teamwork</i>	Vorhanden. Teamwork ist Bestandteil des täglichen Arbeitens.	Nein
<i>Mitarbeiterzufriedenheit</i>	Vorhanden (z.B. Gewinner des „Great Place to Work ©“ Wettbewerbs)	Nein
<i>Service-Tool</i>	Nicht vorhanden	Ja
<i>Leitfaden</i>	Nicht ausreichend vorhanden	Ja
<i>Standardisierte Routine-Prozesse</i>	Nicht ausreichend vorhanden	Ja
<i>Nicht-routinierte, innovative Prozesse</i>	Nicht ausreichend vorhanden	Ja

Abbildung 43: Soll-Ist-Abgleich

Quelle: Eigene Darstellung

Der Abgleich des Soll- mit dem Ist-Zustand offenbart fünf Komponenten, bei denen eine Diskrepanz besteht. Die Abweichungen werden im Folgenden erläutert.

- (1) **Wissensbasis:** Obwohl gelöste Supportfälle das Potenzial haben zum Wissensaufbau vor allem junger Mitarbeiter, beizutragen, wird dies nicht praktiziert und genutzt. Die technischen Möglichkeiten sind gegeben, die interne Software ermöglicht die Erfassung und den Zugriff aller Mitarbeiter. Durch eine Datenbank mit dokumentierten, gelösten Service-Anfragen könnten zukünftige Fälle, die inhaltlich Parallelen aufweisen, schneller bearbeitet und gelöst werden.
- (2) **Service-Tool:** Die zu benutzenden Werkzeuge sind nicht praktikabel. Es herrscht ein klarer Systembruch, da im Falle eines Supportfalles bis zu fünf Systeme verwendet werden müssen, um den Fall zu bearbeiten. Die Annahme und Rückmeldung per Mail und Telefon, die Ticket-Erstellung im Jira, Die Suche nach Experten und Dokumentation im Wiki, und die Zeiterfassung im SAP-System. Mit einem Service-Tool, das mehrere dieser Schritte beinhaltet und umsetzen kann würde es zu einem Zeitgewinn kommen, von dem der Kunde profitieren würde, da sein Problem dadurch schneller bearbeitet und gelöst werden kann.
- (3) **Leitfaden:** Es existiert kein Handlungsleitfaden, an dem sich der Mitarbeiter orientieren kann. Die generellen Informationen zur Einrichtung der technischen Rahmenbedingungen sind zwar gegeben, jedoch gibt es keine Anleitung, in der die Schritte chronologisch aufgeführt, und ausführlich erläutert werden. Bei einem aufkommenden Support-Fall kann dies zu Unsicherheit beim Mitarbeiter führen. Zusätzlich beeinträchtigt dieser Umstand die schnelle Bearbeitung und Lösung, da der Support-Mitarbeiter nicht zügig auf Informationen zurückgreifen kann, was bei Eingang eines Falles zu tun ist. Dies behindert die Abfolge von standardisierten Routine-Prozessen.
- (4) **Standardisierte Routine-Prozesse:** Es liegt ein grobes Grundverständnis vor, wie Service-Anfragen zu bearbeiten sind. Dennoch werden die Anfragen nicht in konsistent und gleicher Weise bearbeitet. Dies liegt an verschiedenen

Auffassungen der Mitarbeiter, mangelnder Motivation, und der Angst vor Überforderung (Kapitel 4.3.3, Schwachstellen des Service-Prozesses)..

- (5) **Nicht-standardisierte, innovative Prozesse:** Das Haupt-Ziel des Service ist es bisher, Kunden zufrieden zu stellen. Dabei lag der Fokus nicht auf innovativen Lösungen, mit denen Kundenbegeisterung erzielt werden konnte.

Da drei der Komponenten dem Ansatz des geführten Service-Prozesses (Abbildung 30, Kapitel 4.3.3) zuzuordnen sind, muss geprüft werden, welcher der hypothetisch betrachteten Ansätze für das Unternehmen sinnvoll ist. Eine Grundausrichtung beschreibt die grobe Struktur des Support-Prozesses. In einem Brainstorming im Zuge der zweiten Datenerhebung mit zwei Mitgliedern des Unternehmens wurden drei Ausrichtungen identifiziert, die genauer diskutiert und bewertet wurden. Im Folgenden werden die drei Ansätze bezüglich ihrer Anwendung im Unternehmen näher diskutiert.

1. *Der Vollzeit-Support:* Die erste Ausrichtung, die diskutiert wird ist die Einrichtung eines Vollzeit-Supports. In diesem Modell werden drei Mitarbeiter angestellt, die sich rein um den Support kümmern. Dieser Ansatz resultiert aus dem Umstand, dass im Ist-Zustand jeder Mitarbeiter im Jahr in etwa zwei Wochen Support leistet, unabhängig von seiner eigentlichen Tätigkeit. Es existieren einige Vorteile des Vollzeit-Modells im Vergleich zum Ist-Zustand. Durch den Einsatz von gesonderten Angestellten werden die normalen Mitarbeiter entlastet, niemand muss seine Tätigkeiten im Projektgeschäft nach seinen Support-Schichten ausrichten. Dadurch entsteht ein Zeitgewinn, der auf die Kern-Tätigkeiten verwendet werden kann. Außerdem kann dies einen positiven auf die kundenseitig wahrgenommene Support-Qualität haben. Die Support-Angestellten können sich einzig und allein auf die Bearbeitung von Supportfällen fokussieren, was eine gewisse Routine als Effekt hat. Der Umgang mit den Kunden geht durch die gesteigerte Erfahrung routinierter und sicherer von Statten. Jedoch stehen den Vorteilen einige, wesentliche Nachteile gegenüber. Da die Support-Hotline durchgängig werktags besetzt sein muss, müssen aufgrund von Urlauben und krankheitsbedingten Ausfällen mindestens drei Mitarbeiter zu diesem Zweck eingestellt werden, um unter keinen personellen Engpässen zu leiden. Da die Supportfälle sich im Durchschnitt pro

Woche in der Größenordnung null bis vier bewegen, ist eine Anstellung von drei Vollzeit-Support Angestellten finanziell nicht zu rechtfertigen. Außerdem müssen bei den meisten aufkommenden Support-Fällen für die Lösung trotzdem noch die jeweiligen Experten unter den Mitarbeitern konsultiert werden, was die Funktion der Vollzeit-Support-Arbeiter auf die Annahme und Weiterleitung reduziert. Die Vollzeit-Support Ausrichtung hat ein paar Vorteile, die Nachteile, insbesondere der geringe Aufwand, welcher Vollzeit-Support-Stellen nicht rechtfertigen würde, überwiegen jedoch.

2. *Die Ad-hoc-Bearbeitung:* In dieser möglichen Ausrichtung werden einige Vorgänge des bisherigen Supports aufgeweicht. Die Organisation bleibt wie sie bisher war, jeder Mitarbeiter wählt zwei Wochen des Jahres aus in denen er Support leistet. Die aufkommenden Support-Fälle werden nach bestem Wissen und Gewissen des zuständigen Mitarbeiters bearbeitet. Wie er dies handhabt, ist ihm selber überlassen. Es existiert kein Leitfaden an dem der Mitarbeiter sich orientieren soll. Die Erstellung eines Jira-Tickets ist nicht erforderlich, ebenso wenig eine Dokumentation des Falles. Der Mitarbeiter kann die vorhandenen Ressourcen nutzen, muss dies aber nicht tun. Eine Weitergabe an einen Experten ist ebenso optional wie die Art und Weise der Rückmeldung an den Kunden.

Die Ad-hoc-Bearbeitung birgt vor allem den Vorteil der Flexibilität. Die Mitarbeiter haben völlige Handlungsfreiheit bezüglich der Bearbeitung, sofern der Fall in der vertraglich vereinbarten Zeitspanne bearbeitet und gelöst wird. Durch das Wegfallen der Ticket-Erstellung und der Dokumentation wird Zeit gespart, die anderweitig verwendet werden kann. Dem gegenüber steht der Nachteil der Strukturlosigkeit des Support-Prozesses. Insbesondere für junge, unerfahrene Mitarbeiter stellt dieser Ansatz ein Problem dar. Durch den nicht existierenden Leitfaden kommt es schnell zu Unsicherheiten, die den kundenseitig wahrgenommen Support-Prozess negativ beeinflussen können. Durch die wegfallende Dokumentierung und Erstellung von Tickets wird kein Knowhow aufgebaut. Darüber hinaus ist eine Übergabe an den nächsten Kollegen der den Support übernimmt undurchsichtig, wenn es noch offene Fälle

gibt, der Fortschritt bezüglich der Bearbeitung aber nicht dokumentiert ist. Abgesehen von der Flexibilität bietet der Ad-hoc Ansatz keine wesentlichen Vorteile. Die fehlende Strukturiertheit dieses Ansatzes birgt zu viele Nachteile, die den Support-Prozess negativ beeinflussen können.

3. *Der geführte Supportprozess:* Der Ansatz des geführten Support-Prozesses zielt darauf ab, es dem Mitarbeiter so leicht wie möglich zu machen. Der zuständige Support-Mitarbeiter weiß durch klare Anweisungen, die schriftlich dokumentiert sind, in jedem Schritt des Support-Prozesses was und wie er es tun soll. Er kann sich an einem Handlungsleitfaden entlang arbeiten, und verspürt zu keinem Zeitpunkt Unsicherheit bezüglich seines nächsten Schrittes. Vorteile sind die klare Struktur, die für jeden Mitarbeiter zugänglich und dokumentiert vorliegt. Der Prozess erfolgt nach einem klaren Muster, so dass er auch für neue Kollegen leicht nachzuvollziehen ist. Es existieren Vorlagen bezüglich der Ticket-Erstellung, der Dokumentation, und der Rückmeldung an den Kunden. Durch die Struktur entsteht eine gewisse Automatisierung. Nachteile sind eine drohende Bürokratisierung des Prozesses. Die in der Diskussion des Ansatzes identifizierten Vorteile überwiegen jedoch. **Der Ansatz des geführten Support-Prozesses soll weiterverfolgt und umgesetzt werden.**

Durch Festlegung auf den geführten Support-Prozess kann die Einführung der identifizierten Komponenten weiterverfolgt werden.

5.6 Ansätze für Service-Verbesserungen

Abschließend wird als Folge der identifizierten Abweichungen und der Entscheidung für den geführten Service-Prozess eine Strategie entwickelt, mit der die Ansätze umgesetzt werden können. Gleichzeitig stellt dies die Beantwortung der dritten Forschungsfrage dar.

Als erste Maßnahme soll Abweichung 3, der Handlungsleitfaden für den Umgang mit Support-Fällen, erstellt werden. Der Handlungsleitfaden soll die Einrichtung der technischen Voraussetzungen, die Schritte der Annahme, Dokumentierung und

Bearbeitung eines Falles, sowie die Ansprechpartner, die für den jeweiligen Fall zuständig sind, beinhalten. Durch den Handlungsleitfaden soll eine klare Struktur entstehen, wodurch wiederum standardisierte Routineprozesse entstehen sollen. Somit soll durch die Behebung von Abweichung 3 automatisch auch Abweichung 4 aufgehoben werden. Der Leitfaden soll intern jedem Mitarbeiter zugänglich gemacht werden.

Um die Funktionalität der System-Nutzung zu steigern, soll als Folge auf Abweichung 2 der Einsatz eines erweiternden Service-Tools geprüft werden. Die Software soll dafür sorgen, dass die grundlegenden Aktivitäten wie Annahme, Erfassung, Dokumentation und Rückmeldung der Support-Fälle nicht weiterhin auf bis zu fünf verschiedenen Systemen von statten gehen muss. Ein einheitliches System, auf dem diese Aktivitäten vereint werden, kann zu Zeitersparnissen, und somit zu gesteigerter Effektivität im Service-Prozess führen. Indem dem Mitarbeiter durch das Tool grundlegende Aufgaben abgenommen werden, kann dieser sich intensiver der Lösung der Kundenprobleme widmen, was zugunsten der innovativen, nicht-standardisierten Lösungen ausfallen kann. Die zeitlichen Kapazitäten, die durch die Behebung von Abweichung 2 gewonnen werden, sollen zur Behebung von Abweichung 5, den mangelnden innovativen Prozessen, genutzt werden.

Abweichung 1, die fehlende Wissensbasis soll durch eine detaillierte Dokumentation der vergangenen Support-Fälle behoben werden. Nach Bearbeitung eines Falles soll der Mitarbeiter das Problem sowie den Lösungsweg textuell intern erfassen. Bei neuen Kundenproblemen kann diese interne Wissensdatenbank nach ähnlichen Fällen durchsucht werden. Die Behebung dieser Abweichung soll die Unsicherheit sowie die Angst vor Überforderung der Mitarbeiter reduzieren.

6. Fazit

6.1 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich das Konstrukt der Service Excellence Kultur als komplexes Gebilde beschreiben. Es wirken Einflüsse verschiedenster Richtungen. Sowohl interne als auch externe Umstände beeinflussen die Service Excellence Kultur. Das Verhalten und die Einstellung des Managements, der Mitarbeiter und der Kunden wirkt ununterbrochen auf die Service Kultur der Organisation. Zusätzlich spielt die Beschaffenheit der Kundenprobleme an sich eine wesentliche Rolle. Je komplexer das Kundenproblem, desto schwieriger ist die Bearbeitung und somit die Gewährleistung von exzellentem Service. Zudem muss die mögliche Wechselwirkung der Faktoren untereinander beobachtet werden, um negativer Beeinflussungen der Service Kultur rechtzeitig entgegen wirken zu können. Durch diese unablässige Beeinflussung entsteht eine Dynamik des Konstrukts, welche eine ständige Beobachtung und Bewertung erforderlich macht.

Die Service Excellence Kultur in der IT-Dienstleistungsbranche weist einige Besonderheiten auf. Durch die häufig auftretende Komplexität der Kundenprobleme werden die Service-Mitarbeiter vor besondere Herausforderungen gestellt. Bei der Bewältigung ist technische Unterstützung in Form von Software-basierten Service-Tools ein potenzieller Ansatz, um eine effizientere Bearbeitung und folglich einen besseren Service zu leisten. Zudem ist ein klarer Handlungsleitfaden von Vorteil, der dem Mitarbeiter Sicherheit verleiht. Die Dokumentation von gelösten Fällen kann zudem eine wertvolle Hilfe darstellen, die die Bearbeitung spezieller Kunden-Anliegen beschleunigt.

6.2 Limitationen

Der wissenschaftliche Fokus auf Service Excellence ist noch verhältnismäßig jung, dementsprechend wenig literarische Erkenntnisse existieren hinsichtlich dieses Themenbereichs. Die existierenden literarischen Beiträge weisen zudem selten einheitliche und fundierte Aussagen auf, darüber hinaus enthalten sie Informationen

aus verschiedenster Wirtschaftssektoren. Da in den verschiedenen Wirtschaftssektoren, vom Einzelhandel, über Gesundheitswesen bis hin zur Airline, verschiedenste Anforderungen an den Service vorliegen, ist ein Vergleich der Relevanz von Faktoren schwierig. Dies erschwert es, generelle Aussagen über die Einflüsse einer Service Excellence zu treffen, da diese eigentlich Branchen-spezifisch untersucht- und bewertet werden sollten. Nur dann wäre eine Übertragung der Bedeutung auf die Grundgesamtheit möglich.

Speziell zu Service Excellence in der IT-Dienstleistungsbranche, in der die Serviceleistungen häufig komplex und speziell sind, existieren keine konzeptionellen oder empirischen Forschungen. Die erhobenen Primärdaten stammen zwar von einem IT-Dienstleistungsunternehmen welches eine Service Excellence Kultur erreichen möchte, die Informationen können aber nicht als allgemein gültig betrachtet werden, da es sich lediglich um eine Einzelbetrachtung handelt.

Eine weitere Limitation betrifft die Einflussfaktoren der Service Excellence Kultur selbst. Der digitale Wandel verändert Konstrukte wie das Teamwork und das Empowerment, das vom Management auf die Angestellten wirkt, zunehmend. Durch die Dezentralisierung des Arbeitsplatzes verändern sich die Arbeitsweisen der Organisationen, das Maß der virtuellen Zusammenarbeit z.B. über IKTs steigt an, und verändert dadurch die Eigenschaften der relevanten Komponenten.

6.3 Ausblick

Forschungsbedarf in der Zukunft besteht hinsichtlich der Kundensicht von Service Excellence im IT-Dienstleistungssektor. Im Rahmen dieser Arbeit wurde die reine Unternehmenssicht untersucht, was nicht ausreicht, um ein umfassendes Gesamtbild des Konstruktes zu erstellen. Die Eindrücke und Erfahrungen der Kunden von IT-Dienstleistern könnten das Gesamtbild der Service Excellence im IT-Dienstleistungssektor mit wertvollen Informationen erweitern.

Zudem wäre es hilfreich, der qualitativen Datenerhebung eine quantitative Erhebung folgen zu lassen, um ein umfassendes Gesamtbild der Service Excellence in der IT-Dienstleistungsbranche zu erzeugen. Dazu müsste eine Stichprobe an Organisationen

ausgewählt werden, die repräsentativ für die gesamte IT-Dienstleistungsbranche ist. Mit einer quantitativen Datenerhebung könnte ebenso eine Klassifizierung der Einflussfaktoren vorgenommen werden, wodurch exaktere Aussagen und Steuerungen der Service Leistungen getätigt werden können.

Durch die fortschreitende Entwicklung der Industrie 4.0 gewinnt der IT-Dienstleistungssektor zunehmend an Relevanz und Wirtschaftskraft. Durch die steigende Zahl von Anbietern nimmt die Konkurrenz unter den Unternehmen zu. Durch das Angebot von exzellentem Service besteht die Möglichkeit, sich von Konkurrenten abzuheben. Mit steigenden Erkenntnissen bezüglich der Faktoren von exzellentem Service wird die Erbringung der Leistungen steuerbar, und generiert sowohl unternehmens- und kundenseitig signifikanten Mehrwert.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen zur Datenerhebung 2 – Experteninterview.....	vii
---	-----

Datenerhebung 2 - Experteninterview:

Gültigkeit & Gewichtung der im theoretischen Modell Service Excellence Kultur enthaltenen Elemente

1. Einleitung
 - 1.1 Ist das Modell „Service Excellence Kultur V.1“ für Sie verständlich?
 - 1.2 Haben Sie vorab Fragen zum Modell?
2. Gültigkeit und Gewichtung – Organizational Culture
 - 2.1 Sind die Im Modell dargestellten Elemente im Bereich der Organizational Culture in der IT-Dienstleistungsbranche relevant?
 - 2.2 Sind ein/mehrere der Elemente in der OC besonders wichtig?
 - 2.3 Sind ein/mehrere Elemente in der OC unwichtig?
3. Gültigkeit und Gewichtung – Probleme & Prozesse
 - 3.1 Im Modell wird die Komplexität als größte Herausforderung für die Leistung von exzellentem Service genannt. Ist das im IT-Dienstleistungssektor auch der Fall?
 - 3.2 Sind die Prozesse, die zur Problemlösung genutzt werden eher von standardisierter, routinierter- oder von innovativer, nicht-rutinierter Natur?
4. Gültigkeit und Gewichtung – Kundenzufriedenheit & Kundenbegeisterung
 - 4.1 Wie wird im IT-Dienstleistungssektor Kundenzufriedenheit erreicht?
 - 4.2 Welche Rolle spielt die Kundenbegeisterung im IT-Dienstleistungssektor?
5. Danksagung & Verabschiedung

Anhang 1: Fragebogen zu Datenerhebung 2 – Experteninterview

Quelle: Eigene Entwicklung

Literaturverzeichnis

- Asif, M., & Gouthier, M. (2014). What service excellence can learn from business excellence models. *Total Quality Management*, S. 511-531.
- Beitelspacher, L., Richey, R., & Reynolds, K. (2011). Exploring a new perspective on service efficiency: service culture in retail organizations. *Journal of Services Marketing*, S. 215-228.
- Berry, L., Parasuraman, A., Zeithaml, V., Adsit, D., Hater, J., Vanetti, E., & Veale, D. (1994). Improving Service Quality in America: Lessons Learned [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive*, S. 32-52.
- Bitner, M. (1997). Services Marketing: Perspectives on Service Excellence. *Journal of Retailing*, S. 3-6.
- Bösener, K. (2014). *Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung, und Kundenkaufverhalten*. Kaiserslautern: Springer-Gabler.
- Boshoff, C., & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, S. 23-42.
- Bruhn, M., Hadwich, K., & Georgi, D. (2007). Integrierte Kundenorientierung als Treiber der Service Excellence. In M. Gouthier, C. Coenen, H. Schulze, & C. Wegmann, *Service Excellence als Impulsgeber* (S. 55-68). Wiesbaden: Gabler.
- Chebat, J.-C., & Kollias, P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organization. *Journal of Service Research*, S. 66-81.
- Congram, C., & Friedman, M. (1990). The quality-leadership connection in service businesses. *The AMA Handbook of Marketing for the Services Industry*.
- Corbett, D. (2004). Excellence in Canada: Healthy Organizations: Achieve Results by Acting Responsibility. *Journal of Business Ethics*, S. 125-133.
- DIN SPEC 77224, x. (2011). *Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence*. Berlin.
- Europäische Union. (2003). *Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*.
- Fraunhofer ISI. (2010). *Software und IT-Dienstleistungen: Kernkompetenzen der Wissensgesellschaft Deutschland*. Karlsruhe.
- Gouthier, M. (2016). Das Konzept der kosteneffizienten Service-Excellence: Strukturen, Inhalte, Effekte. *Konferenzband der 5. Excellence-in-Service-Konferenz EXIS*.

- Gouthier, M., Coenen, C., Schulze, H., & Wegman, C. (2007). *Service Excellence als Impulsgeber*. Wiesbaden: Gabler.
- Gouthier, M., Giese, A., & Bartel, C. (2012). Service excellence models: a critical discussion and comparison. *Managing Service Quality*, S. 447-464.
- Gremler, D. D., Bitner, M. J., & Evans, K. R. (1994). The internal service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 2, S. 34-56.
- Hays, R. D. (1996). The Strategic Power Of Internal Service Excellence. *Business Horizons*, S. 15-20.
- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559-576). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hennes, M. (2017). *Die Zukunft der Industrie: Service gewinnt an Bedeutung*. Von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/die-abgerufen>
- Heracleous, L., Wirtz, J., & Johnston, R. (2004). Cost-effective service excellence: lessons learned from Singapore Airlines. *Business Strategy Review*, S. 33-38.
- Hocutt, M., & Stone, T. (1998). The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Revocery Effort. *Journal of Quality Management*, S. 117-132.
- Homburg, C. (2015). *Marketingmanagement*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Horwitz, F., & Neville, M. (1996). Organization Design for Service Excellence: A review of the literature. *Human Resource Management*, S. 471-492.
- Janson, R. (1989). Achieving Service Excellence in the Financial Services Industry. *Natwnal Productivity Review No. 8*, S. 129-144.
- Johnston, R. (2004). Towards a better understanding of service excellence. *Managing Service Quality*, S. 129-133.
- Johnston, R. (2007). Insights into Service Excellence. In M. Gouthier, C. Coenen, H. Schulze, & C. Wegman, *Service Excellence als Impulsgeber* (S. 16-32). Wiesbaden: Gabler.
- Jones, C. R. (2004). A "scorecard" for service excellence. *Measuring Business Excellence*, Vol. 8 Iss 4, S. 45-54.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews-konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Siegen: Springer VS.
- Kandampully, J., & Kandampully, R. (2007). Competing in the Future: How Can Firms Nurture Service Superiority . In M. Gouthier, C. Coenen, H. Schulze, & C. Wegmann, *Service Excellence als Impulsgeber*. 37-53.
- Kanji, G. K. (2007). *Measuring Business Excellence*. London: Routledge.

- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River.
- Krämer, T. (2017). Qualitative Marktforschung - Fokusgruppeninterviews. In *Angewandte Marktforschung - Applied Market Research* (S. 186-201).
- Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lewis, B., & Entwistle, T. (. (1990). Managing the Service Encounter: A Focus on the Employee. *International Journal of Service Industry Management*, S. 41-52.
- Lündendonk. (2017). *Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland*. Mindelheim: Lünendonk & Hossenfelder GmbH.
- Lünendonk. (2017). *20 führende IT-Service-Unternehmen in Deutschland*. Mindelheim.
- Lünendonk, T. (2012). Service Excellence - Kundenbegeisterung im Markt der Business-to-Business-Dienstleistungen. S.7.
- Naderer, G., & Balzer, E. (2007). *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- OECD. (2009). *Innovation in the Software Sector*.
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Working papers on Information Systems*.
- Pundt, A., & Nerdinger, F. (2011). Transformationale Führung als Treiber einer Service Kultur. *Marketing Review St.Gallen*, 48-53.
- Redman, T., & Mathews, B. (1998). Service quality and human resource management: A review and research agenda. *Personnel Review*, S. 57-77.
- Reed, J., & Vakola, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organisational change? *Journal of Organizational Change Management*, S. 393-407.
- Rosenthal, P. H. (1998). *Checking out service: evaluating excellence, HRM and TQM in retailing*.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, C.A.
- Schneider, B., White, S., & Paul, M. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, S. 150-163.
- Schreier, M. (2007). Qualitative Stichprobenkonzepte. In G. Naderer, & E. Balzer, *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis* (S. 231-246). Wiesbaden: Gabler.

- Spector, R., & McCarthy, p. (2005). *The Nordstrom way to customer service excellence*. New Jersey: Wiley.
- Statistisches Bundesamt. (24. Oktober 2017). *Statistisches Bundesamt - Wertschöpfung*. Von <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Glossar/Bruttowertschoepfung.html> abgerufen
- Tausch, A., & Menold, N. (2015). *Methodische Aspekte der Durchführung von Fokusgruppen in der Gesundheitsforschung*. GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.
- Weigelt, C., & Sarkar, M. (2012). Performance implications of outsourcing for technological innovations: Managing the efficiency and adaptability trade-off. *Strategic Management Journal*, S. 189-219.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, S. 35-48.

Verzeichnis der Expertengespräche

Andreas Walter, Vorstand status C AG, telefonisches Experteninterview, 24.10.2017, 10-11 Uhr.

Lars Wilke, SAP-Berater status C AG; **Andreas Walter**, Vorstand status C AG, Fokusgruppeninterview, 02.11.2018, Berlin, 10-15 Uhr.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die Arbeit wurde noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ich bin mir bewusst, dass eine unwahre Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Nick Hallen

Koblenz, den 23.04.2018