Bruhn | Stauss (Hrsg.)

Forum Dienstleistungsmanagement

Serviceorientierung im Unternehmen

Wissenschaft & Praxis

GABLER

Manfred Bruhn | Bernd Stauss (Hrsg.)

Serviceorientierung im Unternehmen

Manfred Bruhn
Bernd Stauss (Hrsg.)

Serviceorientierung im Unternehmen

Forum Dienstleistungsmanagement

GABLER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Univ.-Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel sowie Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Universität Basel,
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung
Peter Merian-Weg 6, CH-4002 Basel
Tel: +41 (0) 61 267 32 22 E-Mail:manfred.bruhn@unibas.ch
Fax: +41 (0) 61 267 28 38 www.wwz.unibas.ch/marketing

Univ.-Prof. Dr. Bernd Stauss ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt,
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Lehrstuhl für ABWL und Dienstleistungsmanagement,
Auf der Schanz 49, 85049 Ingolstadt
Tel: +49 (0) 841-9 37 18 61 E-Mail: bernd.stauss@dlm-stauss.de
Fax: +49 (0) 841-9 37 19 70 www.dlm-stauss.de

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Konzeption und Layout des Umschlags: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1773-7

Vorwort

Der Begriff „Serviceorientierung“ bezeichnet die Ausrichtung an der Maxime, dem Kunden zu Diensten zu sein, wobei sich diese Orientierung auf die Mitarbeiter in Dienstleistungskontakten oder die der Gesamtorganisation beziehen kann. Bei der üblichen Verwendung dieses Begriffs wird die Perspektive des externen Kunden eingenommen; d.h., die persönliche bzw. organisationale Serviceorientierung kommt in einem Verhalten von Mitarbeitenden und/oder Unternehmen gegenüber den externen Kunden zum Ausdruck, die die erlebten Verhaltensweisen bewerten und mit ihren Marktreaktionen den ökonomischen Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens bestimmen. Dementsprechend konzentrierte sich die Aufmerksamkeit von Wissenschaft und Praxis lange Zeit allein auf die Schnittstelle zum externen Kunden. Allerdings hat sich in den letzten Jahren verstärkt die Überzeugung durchgesetzt, dass eine externe Serviceorientierung nur erreichbar ist, wenn intern entsprechende Rahmenbedingungen existieren. Damit rückt das Konzept einer „Serviceorientierung im Unternehmen“ in den Fokus der Betrachtung.

Mit diesem Konzept erfolgt ein Perspektivenwechsel im Hinblick auf die fokussierten Kundengruppen. Die Maxime des Dienens bezieht sich jetzt auf interne Partner; Empfänger des Dienstleistungsangebots sind intraorganisationale interne Kunden. Dabei kann ebenfalls zwischen einer persönlichen und einer organisationalen Serviceorientierung differenziert werden. Während bei der internen persönlichen Serviceorientierung als Ausrichtung des einzelnen Mitarbeiters gegenüber anderen Unternehmensmitgliedern die Analogie zur externen persönlichen Serviceorientierung unmittelbar gegeben ist, bedarf es in Bezug auf die interne organisationale Serviceorientierung einer Neuinterpretation bzw. einer Benennung von zentralen Betrachtungsebenen, die zugleich wesentliche Handlungsbereiche für das Management bezeichnen. Dazu gehören insbesondere die Struktur im Sinne interner Kundenbeziehungen sowie die serviceorientierte Personalführung, die Systeme sowie die Unternehmenskultur.

Damit ist ein breites Themenfeld abgesteckt, das im vorliegenden Sammelband auf differenzierte und neuartige Weise bearbeitet wird. Die 22 Beiträge lassen sich acht Themenschwerpunkten zuordnen.

Im ersten Teil werden grundlegende Aspekte der Serviceorientierung im Unternehmen erörtert. Dabei erfolgt ein Überblick über die zentralen Begriffe, Konstrukte und Betrachtungsebenen, und es werden Beziehungen zu verwandten Managementbereichen aufgezeigt.

Die Beiträge des zweiten Teils thematisieren die Interdependenzen zwischen externer und interner Serviceorientierung. Dabei werden Diskrepanzen zwischen extern und intern wahrgenommener Serviceorientierung ebenso angesprochen wie die Wirkungen

serviceorientierten Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenwahrnehmung der unternehmerischen Marke und Reputation.

Verschiedene Konstrukte der persönlichen Serviceorientierung von Mitarbeitern werden in den Beiträgen des dritten Teils erörtert. Im Mittelpunkt stehen dabei Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterstolz und Mitarbeiterbindung mit ihren jeweiligen Einflussgrößen und Auswirkungen auf ein serviceorientiertes Verhalten von Kundenkontaktmitarbeitern.

Der vierte Teil des Sammelbandes umfasst Beiträge über den Einsatz von Instrumenten zur Förderung der internen Serviceorientierung. In ihnen wird detailliert geprüft, wie durch eine entsprechende serviceorientierte Personalauswahl, den Einsatz von verschiedenen Medien der internen Kommunikation sowie ein Controlling mittels interner Servicebarometer eine interne Serviceorientierung sichergestellt werden kann.

Die Beiträge des fünften Teils untersuchen Aspekte der internen Markenführung. Hier werden Konzepte einer personalorientierten Markenpolitik vorgestellt, die es ermöglichen, ein Mitarbeiterverhalten zu fördern, das markenkonform ist und dem Serviceanspruch des Unternehmens gerecht wird.

Die Rahmenbedingungen einer internen Serviceorientierung werden im sechsten Teil des Sammelbandes reflektiert. Hier stehen die zentralen Handlungsbereiche der Personalführung, der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur im Mittelpunkt der Betrachtung.

In den Beiträgen des siebten Teils werden internationale Aspekte der Serviceorientierung angesprochen. Dabei geht es zum einen um die Herausarbeitung der spezifischen Managementprobleme, die sich bei der Implementierung eines einheitlichen Konzepts der Serviceorientierung in international agierenden Unternehmen ergeben. Zum anderen wird die Serviceorientierung als Erfolgsfaktor im internationalen Dienstleistungsexport untersucht.

Im achten Teil werden die Besonderheiten einer internen Serviceorientierung in Nonprofit- Organisationen diskutiert. Dabei wird der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen Serviceorientierung auch in nicht-kommerziellen Organisationen vorzufinden sind, für die Serviceorientierung keine zentrale Maxime darstellt. Zudem wird am Beispiel eines sozialen Dienstleisters gezeigt, wie die vom externen Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität durch einen serviceorientierten internen Wandlungsprozess erhöht werden kann.

Die wissenschaftlichen und praxisbezogenen Aufsätze werden durch einen Literatur-Service ergänzt, in dem wichtige Veröffentlichungen zum Themengebiet thematisch geordnet zusammengestellt sind.

Für die Projektorganisation und Koordination danken wir ganz herzlich Herrn Dipl.-Kfm. Matthias Mayer-Vorfelder und Frau Dipl.-Kffr. Meike Straßer vom Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel sowie Herrn Dipl.-Kfm. Daniel Spiecker vom Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Unser besonderer Dank gilt auch der UBS AG (Zürich), die

durch ihre Unterstützung die Publikation dieses Sammelbandes in dieser Form ermöglicht hat.

Serviceorientierung im Unternehmen ist die zentrale Voraussetzung dafür, dass auch die externen Kunden Serviceorientierung erfahren und zufrieden dem Unternehmen treu bleiben. Insofern thematisiert der vorliegende Sammelband ein außerordentlich relevantes Managementthema; dem Wissenschaft und Praxis heute und in Zukunft noch größere Aufmerksamkeit widmen sollten. Wir sind überzeugt, dass die Beiträge dieses Sammelbandes der notwendigen Verbreitung und Vertiefung der Diskussion wesentliche Impulse geben.

Basel und Ingolstadt, im Januar 2010

Manfred Bruhn

Bernd Stauss

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Grundlagen der Serviceorientierung im Unternehmen

Bernd Stauss und Manfred Bruhn
Serviceorientierung im Unternehmen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen 3

Christian Coenen
Hierarchieübergreifende Umsetzung von Serviceorientierung – Eine handlungsbezogene Betrachtung aller Unternehmensebenen 33

Dominik Georgi
Interne Serviceorientierung zur Schaffung von Wert für den internen Kunden 63

Harald Pechlaner und Benedict C. Döpfer
Entrepreneurial Service Management – Ein Ansatz zur Integration des Entrepreneurial Managements in das Dienstleistungsmanagement 81

2. Interdependenzen zwischen externer und interner Serviceorientierung

Pascal Bühler, Joël-Luc Cachelin und Peter Maas
Customer Value bei Dienstleistungen – Managementherausforderung zwischen interner und externer Kundenorientierung 103

Michael Lingenfelder und Diana Nöcke
Moderierende Effekte der Ergebnisfairness auf den Service-Encounter . 131

Sina Fichtel, Nina Blankenberg und Stefanie Ammler
Impact of Front-line Employee Performance on Brand Perception
– a Case from AUDI AG 163

3. Konstrukte einer Serviceorientierung von Mitarbeitern

Ruth Stock-Homburg, Gisela Bieling und Youssef El Ouadoudi
Das Stressoren-Ressourcen-Modell der Dienstleistungsinteraktion
– Eine theoretische Betrachtung 183

Matthias H.J. Gouthier und Miriam Rhein
Serviceorientierung durch Organisationsstolz 209

Fred G. Becker
Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den
Status quo der Diskussion 229

4. Instrumentaleinsatz zur Förderung der internen Serviceorientierung

Maike Kriependorf
Rekrutierung von serviceorientierten Mitarbeitern – Ausbildung als
Ressource am Beispiel der Bankausbildung 255

Gertrud Schmitz, Michaela Dietz und Simone Eberhardt
Förderung der individuellen Lösungskompetenz durch interne
Kommunikation: Möglichkeiten und Voraussetzungen..... 275

Manfred Bruhn
Das Konzept des Internen Servicebarometers – Bestandsaufnahme,
Methodik und empirische Befunde 297

5. Interne Markenführung

Manfred Bruhn und Verena Batt
Aufbau und Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung aus Sicht der internen Markenführung 325

Maya Knorpel und Volker Kuppelwieser
Ergeben Serviceorientierung und Brand Behavior ein Branded Service Behavior? – Der Versuch einer Zusammenführung 355

6. Rahmenbedingungen einer internen Serviceorientierung

Alexander Pundt und Friedemann W. Nerdinger
Transformationale Führung und sozialer Austausch als Bedingungen interner Kundenorientierung 375

Sabine Haller und Sebastian von Klinski
Die organisatorische Gestaltung interner Dienstleistungen durch Serviceorientierte Unternehmensstrukturen 399

Sonja A. Sackmann und Martin Friesl
Kulturbedingte Serviceorientierung: Erkenntnisse der aktuellen Unternehmenskulturforschung mit Implikationen für die Praxis 419

7. Serviceorientierung in internationalen Unternehmen

Karsten Hadwich und Stephanie Bothe
Serviceorientierung in internationalen Unternehmen – Bedeutung, Probleme und Lösungsansätze 443

Maren von Selasinsky und Christina Sichtmann
Serviceorientierung als Erfolgsfaktor des Exports von industriellen Dienstleistungen 469

8. Serviceorientierung in Nonprofit-Organisationen

Bernd Halfar
Serviceorientierung in Organisationen ohne Marktorientierung.....489

Adelheid Susanne Esslinger und Edeltraud Rager
Serviceverständnis und -qualität in der Altenpflege und organisationsweite Maßnahmen zu deren Beeinflussung 511

Teil B: Serviceteil

Ausgewählte Literatur zum Themengebiet „Serviceorientierung im Unternehmen“.....533

Stichwortverzeichnis.....547

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Grundlagen der Serviceorientierung im Unternehmen

Bernd Stauss und Manfred Bruhn

Serviceorientierung im Unternehmen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen

1. Externe Serviceorientierung als Ausgangspunkt

2. Definition und Abgrenzung des Begriffs „Interne Serviceorientierung“
   2.1 Das herkömmliche Verständnis von „Serviceorientierung“
   2.2 Der begriffliche Transfer: Interne Serviceorientierung

3. Ebenen der internen Serviceorientierung
   3.1 Die interne persönliche Serviceorientierung
   3.2 Die interne organisationale Serviceorientierung
      3.2.1 Serviceorientierte Strukturen (Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen)
      3.2.2 Serviceorientierte Führung
      3.2.3 Serviceorientierte Systeme
      3.2.4 Serviceorientierte Unternehmenskultur

4. Die Beiträge des Sammelbandes im Überblick

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. *Bernd Stauss* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Prof. Dr. *Manfred Bruhn* ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

1. Externe Serviceorientierung als Ausgangspunkt

Kunden- bzw. Serviceorientierung[1] gilt als zentrale Maxime einer marktorientierten Unternehmensführung. Auf umkämpften Käufermärkten ist die Ausrichtung des Unternehmens auf die Bedürfnisse des Kunden der wesentliche Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Nur ein Unternehmen, dem es dadurch gelingt, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu erreichen, kann auch seine ökonomischen Ziele realisieren. Dieser plausible Sachverhalt wird durch eine Fülle empirischer Studien belegt, wobei allerdings unterschiedliche Definitionen, Konzeptionalisierungen und Messkonzepte zugrunde gelegt werden (u.a. Heskett et al. 1994; Han et al. 1998; Narver/Slater 1990; Homburg et al. 2002; Hennig-Thurau 2004; Gupta/Zeithaml 2006; Lytle/Timmermann 2006; Morgan/Rego 2006; Bruhn et al. 2007; Yoon et a. 2007; siehe auch die Literaturübersichten bei Bruhn, Lingenfelder/Nöcke und Selasinski/Sichtmann in diesem Band).

In diesem Verständnis äußert sich die Kunden- bzw. Serviceorientierung in einem Verhalten von Mitarbeitern und/oder Unternehmen gegenüber den externen Kunden, die ihrerseits die erlebten Verhaltensweisen bewerten und mit ihren Marktreaktionen den unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg determinieren. Dementsprechend konzentrierte sich die Aufmerksamkeit von Wissenschaft und Praxis lange Zeit allein auf die Schnittstelle zum Kunden. Allerdings hat sich in den letzten Jahren verstärkt die Überzeugung durchgesetzt, dass eine externe Serviceorientierung nur erreichbar ist, wenn sie im Unternehmen durch eine *interne Serviceorientierung* ergänzt und gestützt wird (u.a. Bruhn 2004; Voss et al. 2005). Dieser Gedanke wird in verschiedenen konzeptionellen Ansätzen und Modellvorstellungen näher ausgeführt.

Die Überlegungen zu den internen Voraussetzungen einer externen Kundenorientierung erhielten einen ersten Anstoß aus der kritischen Beobachtung, dass das Marketing wissenschaftlich und praktisch seinem eigenen Anspruch, eine unternehmerische Führungskonzeption zu sein, nicht gerecht wird. Zwar ist es sehr erfolgreich bei der Ermittlung von Kundenbedürfnissen und der Entwicklung sowie dem Einsatz externer marktbezogener Instrumente (Marketing Mix), doch die eigentliche Führungsaufgabe, nämlich die unternehmensinterne Umsetzung kundenorientierten Denkens und Handelns, wird kaum als Marketingaufgabe wahrgenommen.

Diese Lücke und die Notwendigkeit einer internen Kundenorientierung werden schon früh im Kontext des *Total Quality Managements* erkannt. Wesentlich für dieses kundenorientierte, unternehmensweite Qualitätsverständnis ist das Bewusstsein, dass die kun-

---

[1] Die Begriffe ‚Serviceorientierung' und ‚Kundenorientierung' werden zunächst noch als Synonyme verwendet. Eine Differenzierung und Abgrenzung erfolgt im zweiten Kapitel.

dengerechte Qualität des Angebots wesentlich von der Qualität der innerbetrieblichen Aktivitäten abhängig ist. Dabei wird die Maxime der Kundenorientierung auch nach innen angewendet, indem innerbetriebliche Aktivitäten als interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen interpretiert und gestaltet werden (Stauss 1994, S. 150). Dementsprechend sehen auch alle relevanten umfassenden Qualitätspreiskonzepte – wie das ‚EFQM-Modell für Excellence' – eine kundenorientierte Integration von interner und externer Perspektive vor; basierend auf der Grundannahme, dass die angestrebten unternehmerischen Ergebnisse nur durch eine entsprechende Ausrichtung interner Faktoren („Befähiger") erreicht werden können (Bruhn 2008, S. 406ff.).

Im Kontext des Qualitätsmanagements und zugleich mit explizitem Bezug zu Dienstleistungen steht das ‚*Gap-Modell*' der Dienstleistungsqualität von Parasuraman et al. (1988), das ebenfalls eine Verknüpfung von externer und interner Serviceorientierung beinhaltet. Die Autoren zeigen in ihrem konzeptionellen Modell, dass ein negatives Qualitätsurteil des Kunden – also ein negativer ‚Gap' zwischen seiner Erwartung und Wahrnehmung – auf ‚Lücken' im Bereich des Managements zurückgeführt werden kann. Insofern ist eine Verbesserung der vom Kunden wahrgenommenen Qualität und eine Stärkung seiner Zufriedenheit nur erreichbar, wenn bestehende unternehmerische ‚Gaps' in der Erfassung der Kundenerwartungen, der kundenorientierten Spezifikation von Leistungen und deren Einhaltung sowie zwischen erstellter und kommunizierter Leistung verringert werden (Bruhn 2008, S. 89ff.).

Eine weitere Vertiefung dieser Überlegungen erfolgt im Konzept des *Internen Marketing* (Grönrooos 1988; Stauss/Schulze 1990; Bruhn 1999). Hier erfolgt ein Transfer des in Bezug auf externe Kunden entwickelten Marketingkonzepts auf interne Kundengruppen, wobei die Kundengruppe der Mitarbeiter im *personalorientierten internen Marketing* die meiste Aufmerksamkeit gefunden hat. Das wesentliche Ziel dieses Ansatzes liegt darin, bei Mitarbeitern eine kundenorientierte Einstellung und ein entsprechendes, auf Kundenzufriedenheit ausgerichtetes Verhalten zu fördern. Dieses Konzept hat insbesondere für Dienstleistungen eine herausragende Bedeutung, die im direkten Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunde produziert werden und bei denen das Mitarbeiterverhalten maßgeblich den Qualitätseindruck und die Zufriedenheit des Kunden und in der Folge auch seine Wiederkauf- und Weiterempfehlungsbereitschaft beeinflusst. Dementsprechend geht es hier um die Kundenorientierung in der Anbieter-Mitarbeiter-Beziehung (Bruhn et al. 2007), und der Blick richtet sich auf die internen Voraussetzungen serviceorientierten Mitarbeiterverhaltens im Kundenkontakt. Dabei geraten Konstrukte wie die Mitarbeiterzufriedenheit (Homburg/Stock 2004; Stock-Homburg 2009; siehe auch Stock-Homburg et al. in diesem Band), Mitarbeiterbindung (siehe Becker in diesem Band) und in jüngster Zeit auch Mitarbeiterstolz (siehe Gouthier/Rhein in diesem Band) in den Fokus der Betrachtung. Zudem wird der Einsatz eines umfangreichen Instrumentariums („Internes Marketing-Mix") zur Steuerung eines serviceorientierten Mitarbeiterverhaltens reflektiert, sei es auf indirekten Wege über die Förderung des positiven Befindens der Mitarbeiter, sei es direkt mittels spezifischer Handlungsparameter wie Anreizsysteme oder Kommunikationsmaßnahmen (Bruhn 1999; Stauss 2000b).

Eine weitere Variante des Internen Marketing betrifft das *Marketing interner Leistungen* (Stauss 1995b; 1997). Hier wird nicht der individuelle Mitarbeiter in seinem Verhältnis zum Unternehmen als Kunde betrachtet, sondern der innerbetriebliche Abnehmer einer intern erstellten Dienstleistung. Es geht also um Kundenorientierung in internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Dementsprechend werden Überlegungen angestellt, wie unter organisatorischen Rahmenbedingungen unterschiedliche Typen interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen kundenorientiert ausgestaltet werden können (Vandermerwe/Gilbert 1991; Stauss 1995a; Neuhaus 1996; Künzel 1999; 2002; Bruhn et al. 2007; Bruhn/Georgi 2008; Johnston 2008).

Der Zusammenhang zwischen interner und externer Kundenorientierung sowie Unternehmenserfolg steht auch im Mittelpunkt der *Service Profit Chain* (Heskett et al. 1994). Sie zeigt in einer funktionellen Wirkungskette auf, dass ökonomischer Erfolg über Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit nur erreichbar ist, wenn bei den Mitarbeitern durch das Erleben einer internen Servicequalität Zufriedenheit und Loyalität entsteht und sie in die Lage versetzt werden, für den externen Kunden effizient eine Leistung mit entsprechend hohem Kundennutzen bereitzustellen (siehe auch Bühler et al. und Georgi in diesem Band). In ähnlicher Weise entwirft Bruhn eine kombinierte ‚interne und externe Erfolgskette der Kundenorientierung' und macht auf die vielfältigen Interdependenzen der beiden Ketten aufmerksam, woraus sich die Notwenigkeit einer integrierten Kundenorientierung ergibt (Bruhn et al. 2007, siehe auch Bruhn in diesem Band).

All diese Konzepte und Ansätze belegen einen hohen Konsens hinsichtlich der zwingenden Notwendigkeit einer internen Serviceorientierung als Voraussetzung einer erfolgreichen externen Serviceorientierung. Weit geringere Einigkeit besteht allerdings über das jeweils zugrunde zu legende Verständnis. Da verschiedene Begriffsfassungen auch unterschiedliche Implikationen für Operationalisierung und Messung des Konstrukts sowie für das Management haben, erscheint es notwendig, hier eine knappe Übersicht über begriffliche Varianten und Abgrenzungen zu geben.

Die Diskussion folgt dabei dem in Abbildung 1 aufgezeigten Bezugsrahmen der Serviceorientierung im Unternehmen, der eine entsprechende Einordnung und Spezifikation vornimmt.

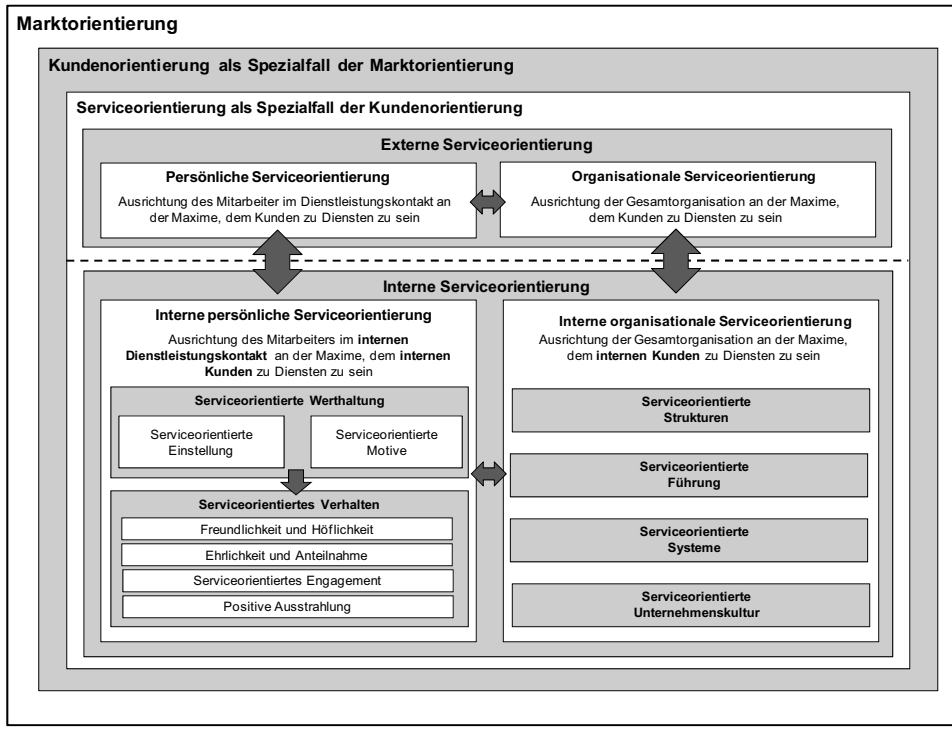

Abbildung 1: Bezugsrahmen der Serviceorientierung im Unternehmen

2. Definition und Abgrenzung des Begriffs „Interne Serviceorientierung“

2.1 Das herkömmliche Verständnis von „Serviceorientierung“

In der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion zeigen sich Unterschiede in der Verwendung des Begriffs ‚Serviceorientierung‘ vor allem in Bezug auf folgende drei Aspekte: (1) die Gleichsetzung bzw. Abgrenzung zu verwandten Begriffen (wie Kundenorientierung, Marktorientierung oder Kundennähe); (2) die Bezugsebene (Mitarbeiter oder Gesamtorganisation) und (3) die jeweils zugeordneten zentralen Konstrukte.

Zu (1): ‚Orientierung‘ ist als ständige und somit dynamische Ausrichtung an einer Zielgröße oder Maxime zu verstehen (Coenen 2001). In diesem Sinne impliziert der Begriff

‚Marktorientierung' die unternehmerische Ausrichtung auf den Absatzmarkt, der der ‚Kundenorientierung' (wie auch ‚Kundennähe') die engere Ausrichtung auf die Marktakteur-Gruppe der Kunden, also die Maxime, unternehmerisches Handeln auf die Erwartungen, Anforderungen und Wünsche des Kunden auszurichten (Nerdinger 2003; Horsmann 2005; Bruhn 2007). Auch wenn sich die Definitionen im Detail unterscheiden, so geht es doch jeweils um die Abkehr von einer produktbezogenen Perspektive und die Zuwendung zu einer konsequenten und integrativen Ausrichtung der unternehmerischen Funktionen, Entscheidungen, Wertschöpfungsaktivitäten und Strukturen auf den Kunden (siehe auch Bruhn und Coenen in diesem Band).

Da Service ebenfalls für Kunden erstellt wird, hat der Begriff der ‚Serviceorientierung' eine große inhaltliche Nähe zur Kundenorientierung. Dementsprechend verwendet eine Reihe von Autoren beide Begriffe synonym (Dormann et al. 2003; siehe auch Bühler et al. und Pundt/Nerdinger in diesem Band). Andere Autoren nehmen dagegen eine Differenzierung vor. So stellt Coenen (2001) heraus, dass der Begriff der Serviceorientierung immer auf eine Dienstleistung und damit auf ‚das Leisten von Diensten' bzw. das ‚Dienen' verweist. Dementsprechend erscheint Serviceorientierung als eine Art Spezialfall und Konkretisierung der Kundenorientierung, nämlich als Maxime, unternehmerisches Handeln in Dienstleistungssituationen auf die Erwartungen, Anforderungen und Wünsche des Dienstleistungskunden auszurichten und dem Austauschpartner zu Diensten zu sein.

Zu (2): Serviceorientierung kann sowohl auf handelnde Personen oder die Organisation insgesamt bezogen werden. Deshalb werden die beiden *Arten* einer *persönlichen* („individual level") und einer *organisationalen Serviceorientierung* („organizational level") unterschieden (Homburg et al. 2002, S. 87; siehe auch Georgi, Hadwich/Bothe und Knorpel/Kuppelwieser in diesem Band). Die persönliche Serviceorientierung bezeichnet die Orientierung der Mitarbeiter in Dienstleistungskontakten, die organisationale Serviceorientierung die des Gesamtunternehmens. Dabei besteht eine Interdependenz zwischen diesen beiden Formen, da einerseits eine serviceorientierte Organisation serviceorientierte Mitarbeiter erfordert und andererseits ein serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten nur durch eine entsprechende organisationale Unterstützung zu erwarten ist.

Zu (3): Sowohl die persönliche als auch die organisationale Serviceorientierung kann in Bezug auf zentrale Elemente unterschiedlich charakterisiert werden. Zur näheren Beschreibung der persönlichen Serviceorientierung werden verschiedene psychische Konstrukte bzw. Verhaltensweisen herangezogen. So wird Serviceorientierung als Motivation, Einstellung, Werthaltung oder als ein spezifisches Verhalten in Interaktionen konzeptionalisiert. Zur Charakterisierung der organisationalen Serviceorientierung sind vor allem der strategische und der strukturell-kulturelle Ansatz bzw. eine Kombination davon zu nennen. Im strategischen Ansatz wird Serviceorientierung als Teil der Unternehmens- bzw. Marketingstrategie verstanden. In diesem Sinne konkretisieren beispielsweise Homburg et al. (2002) Serviceorientierung über die Anzahl der angebotenen Serviceleistungen, die Breite des Angebots und die Intensität ihrer aktiven Vermarktung.

Im Rahmen des strukturell-kulturellen Ansatzes werden Kataloge von organisationalen Elementen – wie Führung, Unternehmenskultur bzw. -klima oder Organisationsstruktur – mit ihren spezifischen Ausprägungen aufgestellt und als konstitutiv für die organisationale Serviceorientierung angesehen (Bowen et al. 1989; Lytle et al. 1998; Homburg et al. 2002). Als besonders einflussreich hat sich dabei der SERV*OR-Ansatz erwiesen, in dem die ‚Organizational Service Orientation' (OSO) definiert wird als "a basic set of relatively enduring organizational policies, practices and procedures, intended to support and reward service-giving behaviors that create and deliver ‚service excellence'" (Lytle et al. 1998, S. 459; ebenso Lynn et al. 2000, S. 282). Dieses Verständnis wird in ein Messmodell überführt, das Aspekte der serviceorientierten Führung (‚Service Leadership Practices'), des personalpolitischen Instrumentaleinsatzes (‚Human Resources Management'), der eingerichteten serviceorientierten Systeme (‚Service System Practices') sowie Verhaltensweisen im Kundenkontakt (‚Service Encounter Practices') erfasst (Lytle et al. 1998, siehe auch Selasinsky/Sichtmann in diesem Band).

Für grundlegende begriffliche Entscheidungen sind nur die ersten beiden Diskussionspunkte relevant. Auch wenn Kunden- und Serviceorientierung einen breiten inhaltlichen Überschneidungsbereich haben, so spricht doch viel für eine begriffliche Differenzierung, um den spezifischen Dienstleistungscharakter betonen zu können. Serviceorientierung erscheint dann als Spezialfall der Kundenorientierung unter Bezugnahme auf die Tätigkeit des Dienens, die sowohl eine persönliche als auch eine organisationale Ausprägung hat. In diesem Sinne ist *‚Serviceorientierung' die Ausrichtung an der Maxime, dem Kunden zu Diensten zu sein, wobei sich diese Orientierung auf die Mitarbeiter in Dienstleistungskontakten (‚persönliche Serviceorientierung') und/oder die der Gesamtorganisation (‚organisationale Serviceorientierung') bezieht* (siehe ähnlich Coenen in diesem Band).

2.2 Der begriffliche Transfer: Interne Serviceorientierung

Bereits das herkömmliche Verständnis einer ‚externen' Serviceorientierung beinhaltet wesentliche ‚interne' Elemente. Das gilt insbesondere für die Variante der organisationalen Serviceorientierung, die die Gestaltung interner Strukturen und Prozesse betrifft. Allerdings erfolgt diese Thematisierung konsequent mit Bezug auf die vom externen Kunden erlebte Serviceorientierung. Im Konzept der ‚Internen Serviceorientierung' wird dagegen ein Perspektivenwechsel im Hinblick auf die fokussierten Kundengruppen vorgenommen. Die Maxime des Dienens bezieht sich jetzt auf interne Partner; Empfänger des Dienstleistungsangebots sind nun intraorganisationale interne Kunden (siehe auch Pundt/Nerdinger in diesem Band). In dieser internen Perspektive sind ebenfalls eine persönliche und eine organisationale Variante der Serviceorientierung zu unterscheiden. Die persönliche interne Serviceorientierung bezieht sich auf die individuellen Mitarbeiter in ihren internen Dienstleistungskontakten, die organisationale auf innerorganisatorische Rahmenbedingungen, die im Hinblick auf eine doppelte Zielsetzungen gestaltet werden: Sie sollen zum einen dem internen Kunden dienen und es diesem zum anderen zugleich

ermöglichen, sich in seinen eigenen internen und externen Kontakten serviceorientiert zu verhalten. In diesem Sinne kann das herkömmliche – externe – Verständnis leicht adaptiert werden: Danach ist *‚Interne Serviceorientierung' die Ausrichtung an der Maxime, dem internen Kunden zu Diensten zu sein, wobei sich diese Orientierung auf die Mitarbeiter in internen Dienstleistungskontakten (‚interne persönliche Serviceorientierung') und/oder die der Gesamtorganisation (‚interne organisationale Serviceorientierung') bezieht.*

Es ist offensichtlich, dass eine so verstandene interne Serviceorientierung nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern in funktionalem Verhältnis zur externen Serviceorientierung steht, und, dass sich beide Varianten gegenseitig bedingen und beeinflussen (siehe auch Sackmann/Friesl in diesem Band). Insofern kommt es darauf an, interne und externe Serviceorientierung eng aufeinander abzustimmen und miteinander zu verknüpfen, wie dies analog im Konzept der ‚Integrierten Kundenorientierung' erfolgt (Bruhn 2002).

3. Ebenen der internen Serviceorientierung

Es wurde schon darauf hingewiesen, dass auch bei der internen Serviceorientierung zwischen einer persönlichen und einer organisationalen Serviceorientierung zu differenzieren ist. Während bei der internen persönlichen Serviceorientierung als Ausrichtung des einzelnen Mitarbeiters gegenüber anderen Unternehmensmitgliedern die Analogie zur externen persönlichen Serviceorientierung unmittelbar gegeben ist, bedarf es in Bezug auf die interne organisationale Serviceorientierung einer Neuinterpretation bzw. einer Benennung der zentralen Elemente. Coenen (in diesem Band) unterscheidet diesbezüglich zwischen der Vorgesetzten- und der Leitungsebene; Georgi (in diesem Band) benennt Strukturen, Systeme und Kultur (ähnlich Bruhn 2002). In Kombination ihrer Überlegungen werden hier vier Dimensionen der organisationalen internen Serviceorientierung unterschieden: Struktur, Führung, Systeme und Kultur. Die Varianten werden im Folgenden näher beschrieben.

3.1 Die interne persönliche Serviceorientierung

Die erste Ebene der Betrachtung betrifft den *Mitarbeiter in seinen Kontakten mit seinen internen Austauschpartnern im Rahmen der Leistungserstellung*. Hier ist der herkömmliche Begriff der persönlichen Serviceorientierung unmodifiziert zu übertragen. Die interne persönliche Serviceorientierung ist die Ausrichtung von Mitarbeitern an der Maxime, einem internen Austausch- bzw. Interaktionspartner zu Diensten zu sein.

Die Relevanz der persönlichen Serviceorientierung ergibt sich aus der Besonderheit, dass viele externe und interne Dienstleistungen in einem persönlichen Kontakt zwischen

Kunde und Kundenkontaktmitarbeitern erstellt werden. Dieser Kundenkontakt („service encounter“) wird in der Dienstleistungsliteratur auch mit der Metapher des *„moment of truth“* („Augenblick der Wahrheit“) bezeichnet (Carlzon 2000; Stauss 2000a), da sich in diesem Moment zeigt, ob die Erwartungen des Kunden übertroffen, erfüllt oder enttäuscht werden. Die Qualitätswahrnehmung des Kunden findet im Dienstleistungskontakt statt und wird entscheidend durch das Verhalten des Mitarbeiters in der Interaktion bestimmt (Czepiel et al. 1985). Die große Bedeutung der vom externen Kunden erlebten Serviceorientierung von Mitarbeitern für Emotionen, Kognitionen und Verhalten wird in einer Fülle von empirischen Studien nachgewiesen, (u.a. Winsted 2000; Hennig-Thurau 2004; Coenen 2006; Lytle/Timmermann 2006; Bruhn et al. 2007). Es erscheint sehr naheliegend, dass Vergleichbares für interne Kundenkontaktsituationen gilt.

Zur weiteren Beschreibung und Operationalisierung der persönlichen Serviceorientierung werden unterschiedliche *Konstrukte* herangezogen. Generell kann zwischen ‚Serviceorientierter Haltung‘ einerseits und ‚Serviceorientiertem Verhalten‘ andererseits unterschieden werden (Coenen in diesem Band, siehe auch Stock 2002; Stock/Hoyer 2005; Kriependorf in diesem Band).

Die psychische Dimension einer *serviceorientierten Haltung* wird wiederum mit einer Reihe von alternativen Konstrukten in Verbindung gebracht. So wird diese Form der persönlichen Serviceorientierung als Motivation, Einstellung und Werthaltung sowie als Verhaltensdisposition (Persönlichkeitsmerkmal) konzeptionalisiert (siehe Coenen, Knorpel/Kuppelwieser, Lingenfelder/Nöcke in diesem Band).

Ein erster Ansatz liegt in der Definition von Serviceorientierung als *Motivation*. In diesem Sinne betont Coenen (2001) die Relevanz zweier motivationaler Dimensionen, nämlich der Hilfeleistungsmotivation, verstanden als Streben, dem Kunden helfen und dessen Probleme lösen zu wollen, sowie der Leistungsorientierung im Sinne des Bestrebens, dem Kunden einen möglichst guten Service zu liefern. Ein serviceorientierter Mitarbeiter ist demnach hoch motiviert, eine qualitativ hochwertige Dienstleistung zu erbringen und dadurch dem Kunden zu helfen und ihn zufrieden zu stellen.

Anders ist die Definition von Serviceorientierung als *Einstellung* im Sinne einer langfristigen Disposition und inneren Haltung, die durch Lernprozesse und Erfahrungen erworben wird (Stock 2002; 2006). Der Gegenstand der Einstellung kann auf unterschiedliche Weise konkretisiert werden. Ein Ansatz besteht darin, die Anforderungen und Wünsche der Kunden an die Dienstleistungsqualität und dabei insbesondere an das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt heranzuziehen. In ihrem Ansatz zur Messung von Dienstleistungsqualität identifizierten Parasuraman et al. (1988) zehn branchenübergreifend relevante Dimensionen der Dienstleistungsqualität, von denen acht einen engen Bezug zum Personalverhalten aufweisen: Verlässlichkeit, Reagibilität, Kommunikation, Glaubwürdigkeit, Sicherheit, Kompetenz, Höflichkeit und Verständnis (Stauss 2000b, S. 206). Diese Dimensionen lassen sich über eine Anzahl von Merkmalen konkretisieren und mittels einstellungsorientierter Skalen messen. Die Serviceorientierung von Mitarbeitern ist so anhand ihrer Einstellung zu den relevanten Merkmalen der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht zu ermitteln. Eine Alternative dazu besteht darin, die service-

orientierte Einstellung mit Hilfe von Aussagen zu messen, deren Zustimmung oder Ablehnung zeigt, in welchem Umfang die Mitarbeiter die Bedeutung der Serviceorientierung für das Unternehmen, aber auch für sich persönlich anerkennen (Homburg/Stock 2000, S. 32; Stock 2006, S. 323).

Dem einstellungsorientierten Verständnis sehr ähnlich ist die Vorstellung von Serviceorientierung als *Werthaltung*. Werthaltungen sind stark verfestigte (internalisierte) Werte, die für das Individuum relevant sind und wesentlich zu seiner Identität beitragen. Sie sind abstrakter als Einstellungen ohne konkreten Gegenstandsbezug und noch stärker mit weiteren Überzeugungen verknüpft (Rosenstiel/von Nerdinger 2000; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 265; siehe auch Pundt/Nerdinger in diesem Band). Mitarbeiter mit einer serviceorientierten Werthaltung akzeptieren, dass ein Kunde in Bezug auf einen Dienstleistungskontakt nicht nur dienstleistungsspezifische Anforderungen hat, die sich auf die verlässliche Ausführung der Kernleistung beziehen, sondern auch Erwartungen bezüglich der sozialen Interaktion, „in der er sich als Mensch und Interaktionspartner des Mitarbeiters ernst genommen und wohl fühlen will“ (Coenen 2005, S. 33). Dementsprechend anerkennen sie seine Sicherheits-, Geltungs- und Gerechtigkeitsbedürfnisse und sehen es als wertvoll an, diese in der Interaktion zu befriedigen. Die Serviceorientierung von Mitarbeitern zeigt sich somit darin, dass sie den Wert einer Serviceorientierung für sich verinnerlichen und ihr kundenbezogenes Verhalten an diesem Wert orientieren.

Die stärkste personenbezogene Verankerung einer serviceorientierten Haltung ist dort gegeben, wo man sie als *persönlichkeitsbedingte Verhaltensdisposition* begreift. Hogan et al. (1984) gehören zu den ersten, die Serviceorientierung als Persönlichkeitseigenschaft verstehen und operationalisieren. Nach ihrem Ansatz ist Serviceorientierung die Disposition eines Mitarbeiters, hilfsbereit, aufmerksam, umsichtig und kooperativ zu sein. Dementsprechend versuchen sie, mit ihrem Test Individuen mit entsprechenden Persönlichkeitseigenschaften zu identifizieren. In ähnlicher Weise definiert Cran (1994, S. 36) Serviceorientierung als “a set of basic individual predispositions and an inclination to provide service, to be courteous and helpful in dealing with customers and associates”. Mount et al. (1998) zeigen in ihrer Studie, dass insbesondere die Persönlichkeitsmerkmale Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Emotionale Stabilität für eine erfolgreiche Bewältigung von Interaktionen relevant sind. Allerdings leisten diese Beiträge keinen eigenständigen Ansatz und keine Alternative zu den zuvor vorgestellten Konstrukten, weil sie generelle Persönlichkeitseigenschaften von Personen benennen, deren Serviceorientierung mit Hilfe anderer Konstrukte gemessen wurde.

Während all diese Varianten einer serviceorientierten Haltung auf psychische Konstrukte fokussieren, die als Voraussetzung für ein bestimmtes Verhalten von Mitarbeitern in Kundenkontaktsituationen gelten, plädieren andere Autoren dafür, unmittelbar am Verhalten anzusetzen, also konkretes *serviceorientiertes Verhalten* zu konzeptionalisieren und zu beschreiben. Dabei geht es bei aller Unterschiedlichkeit der Ansätze, Operationalisierungen und Messverfahren in der Regel um die Identifikation und Ermittlung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die vom Kunden als Ausdruck von (besonderer) Ser-

viceorientierung interpretiert werden (siehe Coenen in diesem Band). Dazu gehören u.a. Freundlichkeit und Ehrlichkeit (Hennig-Thurau/Paul 2007), die gezeigten Anstrengungen und Fähigkeiten (Fichtel et al. 2007; Specht 2008), Anteilnahme, Höflichkeit und positive Ausstrahlung (Winsted 2000), die verschiedenen Formen der Hilfeleistung eines prosozialen Dienstleisterverhaltens (Coenen 2007), aber auch – bei sozialen Dienstleistungen – die Hilfe nicht allein unter fachlichen Gesichtspunkten, sondern entsprechend des Kundenwunsches einzusetzen (siehe Halfar in diesem Band).

Diese knappe Übersicht zeigt, dass persönliche Serviceorientierung auf unterschiedliche Weise als Haltung oder Verhalten konzeptionalisiert wird. Allerdings stehen die verschiedenen Ansätze nicht im Gegensatz zueinander, sondern ergänzen sich bzw. sind funktional aufeinander bezogen (Nerdinger/Neumann 2008, S. 219). Von den konkreten psychischen Konstrukten ist *Serviceorientierung als Werthaltung* das umfassendste und stellt zugleich ein integrierendes Konzept dar, weil es sowohl die wertkomplementären Einstellungen einschließt als auch die Motivation, sich wertadäquat zu verhalten. Auch sind die psychischen Konstrukte Voraussetzung dafür, dass sich Mitarbeiter serviceorientiert verhalten und ihre Kompetenzen in der Kontaktsituation serviceorientiert einsetzen (Nerdinger 2003, S. 40).

Im innerbetrieblichen Rahmen wird die Serviceorientierung von Mitarbeitern von den anderen Mitarbeitern in Arbeitskontakten erlebt und beurteilt. Deshalb erscheint es nahe liegend, die diesbezüglichen Erwartungen und Anforderungen der Kunden an das Mitarbeiterverhalten in der Interaktion zum Ausgangspunkt der Betrachtung zu machen und das von ihnen gewünschte konkrete Verhalten zu ermitteln. Wenn dieses serviceorientierte Verhalten feststeht, gilt es herauszufinden, welche Werthaltungen (mit entsprechenden Motivationen und Einstellungen) die beste Voraussetzung dafür sind, dass Mitarbeiter das gewünschte Verhalten in der Kundeninteraktion zeigen. Inwieweit das Potenzial tatsächlich eingesetzt und genutzt wird, hängt von einer Reihe weiterer Faktoren ab. Diese haben ihren Ursprung sowohl beim Mitarbeiter (u.a. Persönlichkeitsmerkmale sowie Umfang der fachlichen und sozialen Kompetenzen) als auch beim internen Kunden (mit seinem rollenadäquaten bzw. -inadäquaten Verhalten); von besonderer Relevanz aber sind unterstützende oder hindernde innerbetriebliche Rahmenbedingungen. Daher ist der internen organisationalen Serviceorientierung besonderes Augenmerk zu widmen.

3.2 Die interne organisationale Serviceorientierung

Die interne organisationale Serviceorientierung bezieht sich im Wesentlichen auf die Elemente Struktur, Führung, Systeme und Kultur (analog Bruhn 2002), wobei hier jeweils nur besonders zentrale Aspekte aufgeführt werden können.

3.2.1 Serviceorientierte Strukturen (Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen)

Traditionell haben sich unternehmerische Organisationseinheiten – wie Bereiche oder Abteilungen – nicht als Dienstleister gesehen, sondern eher als autonom agierende Produzenten. Dies änderte sich erst im Rahmen einer Entwicklung, als Unternehmen begannen, verstärkt über ein *Outsourcing* bisher selbst erstellter Leistungen nachzudenken. Konfrontiert mit der Alternative eines Marktbezugs der Leistung wird internen Anbietern bewusst, dass sie interne Dienstleistungen für andere Organisationseinheiten produzieren, sie also interne Kunden haben. Dementsprechend werden *Konzepte eines Marketing interner Leistungen* beispielsweise für IT-Dienstleistungen (Neuhaus 1996; Dous 2007), Human Resources (Collins/Payne 1991; Glassman/McAfee 1992; Stauss/Neuhaus 1999), Forschung und Entwicklung (Gupta/Rogers 1991) oder die Kostenrechnung (Homburg et al. 2000) entwickelt.

Inwieweit allerdings interne Dienstleistungen serviceorientiert erbracht werden können, ist nicht generell zu beantworten, sondern hängt vom *Typ der internen Dienstleistung* ab. Für die Typenbildung sind insbesondere drei *Unterscheidungskriterien* heranzuziehen (Stauss 2010): (1) die Einbindung in unternehmerische Prozesse, (2) die inhaltliche Ausrichtung der Dienstleistung und (3) die hierarchische Stellung des Kunden.

Zu (1): In Anwendung des Kriteriums der *Einbindung in unternehmerische Prozesse* ist zwischen sequenzintegrierten und sequenzunabhängigen internen Dienstleistungen zu unterscheiden (Sayles 1964; Davis 1993; Stauss 1995b). *Sequenzintegrierte interne Dienstleistungen* (‚workflow services') werden von verschiedenen Personen/Organisationseinheiten in einer relativ starr vorgegebenen Reihenfolge innerhalb eines definierten Prozesses erstellt. *Sequenzunabhängige interne Dienstleistungen* (‚offstream services') sind nicht in starre Prozessketten eingebunden, sondern werden im Rahmen eines relativ breit definierten Leistungsspektrums geliefert, wobei Zeitpunkt, Quantität und Qualität des Angebots vom internen Kunden und/oder Lieferanten situationsangepasst festgelegt werden können (Stauss/Neuhaus 1999, S. 137f.).

Zu (2): Nach der *inhaltlichen Ausrichtung* ist zwischen Beratungs- und Kontrollleistungen zu unterscheiden. *Beratungsleistungen* (‚consulting services') dienen dazu, andere Organisationseinheiten und ihre Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, die von diesen erwartete Leistung überhaupt bzw. mit verbesserter Qualität zu erbringen. In diesem Fall fragt ein interner Kunde (z.B. die Leitung des Qualitätsmanagements) bei einem internen Dienstleister (z.B. bei dem Kundenservice) unterstützende Dienstleistungen (z.B. Informations- und Beratungsleistungen) nach. Demgegenüber haben *Kontrollleistungen* (‚auditing services') die Funktion, die Leistung von Abteilungen und/oder Mitarbeitern zu überwachen und zu bewerten. Die überwachten und kontrollierten Einheiten können jedoch nur als ‚interne Kunden zweiter Ordnung' angesehen werden, da sie nicht Auftraggeber, sondern Objekt der Kontrolle sind. In diesem Fall ist die beauftragende Stelle (z.B. die Geschäftsleitung) der interne Kunde (erster Ordnung), und die vom internen Dienstleister diesem Kunden zu liefernde Leistung hat den Charakter einer Beratungs-

leistung. Insofern haben Kontrollleistungen einen Doppelcharakter: In Bezug auf die überwachten Einheiten handelt es sich um ‚auditing services', während die Bereitstellung der gewonnenen Informationen für die Geschäftsleitung eine Beratungsleistung darstellt.

Zu (3): Die Überlegungen zum Doppelcharakter von Kontrollleistungen weisen auf ein drittes Unterscheidungskriterium hin: die *hierarchische Stellung* des internen Kunden. Zum einen kann es sich bei den internen Kunden um eine andere Organisationseinheit im Unternehmen handeln, die zum internen Anbieter in einer weitgehend gleichberechtigten Stellung stehen, sodass man von *Dienstleistungen für Gleichgestellte* (‚peer services') spricht. Zum anderen ist von *Dienstleistungen für Vorgesetzte* (‚boss services') die Rede, wenn der interne Kunde eine hierarchisch übergeordnete Stellung innehat, mit Vorgesetztenfunktionen ausgestattet ist und somit aufgrund seiner Machtposition wesentlichen Einfluss auf die Leistungserstellung und deren Rahmenbedingungen nehmen kann. Diese Unterscheidung bezieht sich weitgehend nur auf den Typ der Beratungsleistungen (Stauss 2010).

Sämtliche internen Dienstleistungen lassen sich schwerpunktmäßig den genannten Typen zuordnen, und die Typzugehörigkeit determiniert wesentlich die Antwort auf die Frage, inwieweit und auf welche Weise eine interne Serviceorientierung des Leistungsangebots möglich ist.

Bei *sequenzintegrierten internen Dienstleistungen* ist die Prozesskette mit den jeweiligen Verantwortlichkeiten eindeutig definiert und festgelegt. Für einen internen Dienstleister, der im Rahmen einer solchen Prozesskette Leistungen erbringt, ist die Zufriedenheit des internen Kunden insofern relevant, als diese die Bereitschaft zur kundenorientierten Leistung, konstruktiven Zusammenarbeit und Verbesserung des Prozesses verstärkt (Bruhn/Georgi 2008, S. 178). Insofern gilt es, die Erwartungen des internen Kunden zu erheben, eine Anpassung – soweit möglich – der internen Dienstleistungsqualität an die Kundenanforderungen vorzunehmen und die Erreichung des Ziels der Kundenzufriedenheit durch regelmäßige Zufriedenheitsmessungen, etwa in der Form ‚Interner Servicebarometer' (Bruhn 2004; Bruhn/Siems 2004; Bruhn/Georgi 2008; Bruhn in diesem Band) zu überprüfen.

Im Vergleich zu sequenzintegrierten weisen *sequenzunabhängige interne Dienstleistungen* einen weit geringeren Standardisierungsgrad auf und interne Dienstleister verfügen über einen großen Entscheidungsspielraum, die Dienstleistung an die Bedürfnisse der internen Kunden anzupassen. Inwieweit interne Dienstleister dazu bereit sind, hängt primär von der hierarchischen Stellung des internen Kunden, sekundär von den Wettbewerbsverhältnissen ab.

Für interne Dienstleister, die ‚*peer services*', also Leistungen für andere (weitgehend gleichgestellte) Organisationseinheiten, erstellen, ist das Ziel der internen Kundenzufriedenheit nur unter Wettbewerbsbedingungen relevant. Darüber hinaus kann der Umstand von Bedeutung sein, dass wechselseitige Kunden-Lieferanten-Beziehungen vorliegen.

In Monopolsituationen besteht für interne Anbieter von ‚peer services' kein Anlass zu einer ausgeprägten internen Serviceorientierung. Insofern bedarf es wettbewerbsfördernder struktureller Maßnahmen, um nicht nur Leistungsmotivation und Dynamik des Handelns zu erhöhen, sondern insbesondere auch die Bereitschaft zu serviceorientiertem Verhalten. Dazu gehört beispielsweise die Einräumung der Möglichkeit für interne Kunden, die von ihnen benötigten Dienstleistungen alternativ über den Markt zu beziehen. Wesentlich weitgehender ist die organisatorische Umgestaltung von Unternehmensstrukturen in dem Fall, dass mit der Bildung von autonomen ‚Competing Service Units' konsequent interne Märkte installiert werden (von Klinski/Haller 2005; siehe auch Haller/von Klinski in diesem Band). In diesem Fall agieren die Leiter der internen Serviceeinheiten als *Intrapreneure*, die wie selbständige Unternehmen ihre Leistungen externen und internen Kunden anbieten. Je stärker solche Wettbewerbsformen realisiert sind, desto bedeutsamer werden für die Anbieter das Ziel der internen Kundenzufriedenheit, die Notwendigkeit einer internen Erwartungs- und Zufriedenheitsmessung und die Bereitstellung eines kundenorienterten Angebots. Eine entsprechende Serviceorientierung kann aber auch bei geringer Wettbewerbssituation unter Beachtung des Umstandes rational sein, dass vielfach reziproke Beziehungen zwischen den organisatorischen Einheiten in der Weise vorliegen, dass sie in Bezug auf verschiedene interne Dienstleistungen jeweils interne Kunden und Lieferanten sind (Künzel 2002; Johnston 2008, Pundt/Nerdinger in diesem Band). Aufgrund dieser Doppelrolle wird eine Organisationseinheit in der Kundenrolle nur dann eine serviceorientierte Behandlung durch ihren Partner erwarten können, wenn sie sich in der Lieferantenrolle selbst serviceorientiert verhält.

Wenn sich der interne Kunde in einer hierarchisch übergeordneten Stellung mit Vorgesetztenfunktion befindet (‚*boss services*') liegt eine ganz andere Situation vor. Hier wird die Maxime der internen Serviceorientierung zur zwingenden Notwendigkeit, um Existenz und Wachstum des eigenen Organisationsbereichs zu sichern (Spillecke 2006).

In Bezug auf *Kontrollleistungen* ist das Verhältnis zwischen den überwachenden internen Anbietern und den kontrollierten organisatorischen Einheiten nur sehr eingeschränkt als Kunden-Lieferanten-Beziehung zu charakterisieren. Die überwachte Einheit ist ein ‚interner Kunde zweiter Ordnung', da ihre Bewertung nach Standards erfolgt, die von übergeordneten internen Kunden (erster Ordnung) definiert werden. In Bezug auf Kunden zweiter Ordnung wird die Maxime der Serviceorientierung eingeschränkt. Es geht nicht darum, die interne Leistung grundsätzlich an deren Bedürfnissen auszurichten, sondern deren Erwartungen und Bedürfnisse soweit zu erfüllen, dass sie die Aktivität akzeptieren und sich an der Leistungserstellung kooperativ beteiligen. Insofern sind die Zufriedenheit und Bindung im Sinne von Vertrauen und Kooperationsbereitschaft der internen Kunden zweiter Ordnung relevante Zielsetzungen, haben aber eine nachgeordnete und funktionale Funktion in Relation zu den Zielen des internen Dienstleisters, die Zufriedenheit und Bindung seiner internen Kunden erster Ordnung zu erreichen.

3.2.2 Serviceorientierte Führung

Ein wesentliches Element der internen organisationalen Serviceorientierung besteht in dem Verhalten von Vorgesetzen gegenüber ihren Mitarbeitern (‚Serviceorientierte Führung'). Denn der direkte Vorgesetzte beeinflusst mit seinem Verhaltenen auf verschiedene Weisen entscheidend die serviceorientierte Haltung und das Verhalten der Mitarbeiter in ihren externen und internen Kundenkontakten (Shamir et al. 1993; Bettencourt/Brown 1997; Bettencourt et al. 2001; Homburg/Stock 2004; siehe auch Coenen, Halfar, Pundt/Nerdinger und Sackmann/Friesl in diesem Band). Zum einen stellt der Vorgesetzte das zentrale Rollenmodell in Bezug auf externes und internes serviceorientiertes Verhalten dar. Nur wenn Vorgesetzte die von den Mitarbeitern geforderte Serviceorientierung selbst glaubhaft vorleben, wird ihre Forderung auf Akzeptanz stoßen. Zudem beeinflussen sie mit ihrem konkreten Führungsverhalten in Verbindung mit den von ihm eingesetzten Anreiz- und Kommunikationsinstrumenten wesentlich Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Angesichts dieser Relevanz ist es wenig verwunderlich, dass in der Dienstleistungsmanagement-Forschung intensive Anstrengungen unternommen werden, Konzepte *einer serviceorientierten Führung* zu entwickeln. Nach Berry/Parasuraman (1998) zeichnen sich beispielsweise ‚Service Leader' mit ‚bravura' (Meisterschaft) durch vier Eigenschaften aus: (1) Sie haben eine klare Vision von einem exzellentem Service und begeistern ihre Mitarbeiter dafür; (2) sie glauben an die Fähigkeit ihrer Mitarbeiter, vertrauen ihnen und trauen ihnen viel zu; (3) sie lieben ihre Tätigkeit und vermitteln ihre Leidenschaft und ihre Kenntnisse an ihre Mitarbeiter und sie sind (4) integer, fair, ehrlich und zuverlässig in ihrem Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Kunden.

Wesentliche Aspekte dieser Charakterisierung werden – mit durchaus unterschiedlichen Begriffen und abweichenden theoretischen Fundierungen – auch von anderen Autoren hervorgehoben. So betonen auch Zeithaml/Bitner (1996) in ihrem ‚Service Leadership'-Konzept neben den notwendigen Persönlichkeitseigenschaften und Qualifikationen der Vorgesetzten die hohe Relevanz einer dienstleistungsbezogenenen Vision sowie die Notwendigkeit, konsequent Maßnahmen zu deren Realisierung einzusetzen. Dabei führen sie Ansätze zur organisatorischen Gestaltung, zur Kommunikation und Belohnung sowie zur Motivation der Mitarbeiter an.

Der bereits von Berry/Parasuraman (1998) angesprochene Aspekt einer charismatischen Führung wird in neueren Ansätzen einer transformationalen Führung noch stärker hervorgehoben und theoretisch fundierter betont (Bass 1985; Gardner/Avolio 1998; Bass/Steidlmeier 1999; Bono/Judge 2003; Bass/Riggio 2006). Im Zusammenhang mit der internen Serviceorientierung impliziert dieser Ansatz, dass der direkte Vorgesetzte Servicewerte auf begeisternde Weise und mit hohem persönlichen Einsatz so vermittelt, dass die Mitarbeiter diese Werte verinnerlichen, sich selbst dafür begeistern und diese in ihrem Verhalten auch umsetzen (siehe Pundt/Nerdinger in diesem Band).

Dass serviceorientierte Vorgesetzte auch in Bezug auf die externe Serviceorientierung ein internes Vorbild geben müssen, stellen Homburg/Stock (2000) heraus, indem sie die

Integration dieser Dimension in den Führungsstil vorschlagen. Nach ihrem Verständnis gehört es zu einer kundenorientierten Mitarbeiterführung, dass die herkömmliche Leistungs- und Mitarbeiterorientierung durch die Dimension ‚Kundenorientierung des Vorgesetzten' ergänzt wird. Diese Dimension wird mit Hilfe von Aussagen operationalisiert, die u.a. die Verankerung der Kundenorientierung in den Zielen der Mitarbeiter, das tagtägliche kundenorientierte Vorleben durch Vorgesetzte sowie deren Streben nach einer ständigen Verbesserung der kundenbezogenen Prozesse thematisieren.

Noch weitgehender sind Konzepte, die die Serviceorientierung zum eigentlich bestimmenden Kern und Grundprinzip jeder Mitarbeiterführung machen. Ein herausragendes Beispiel hierfür ist das Konzept einer dienenden Führung (‚Servant Leadership') von Greenleaf. In diesem Ansatz sehen sich Führungskräfte grundsätzlich in einer dienenden Funktion gegenüber ihren Mitarbeitern, die sie wertschätzen und fördern und denen sie helfen wollen, zu wachsen und über sich hinauszuwachsen (Greenleaf 1977; Hinterhuber/Saeed 2007). Dabei gelten dieses Verständnis und die Werthaltung uneingeschränkt und sind nicht primär auf die Förderung eines externen oder internen serviceorientierten Mitarbeiterverhaltens ausgerichtet. Allerdings ist auch hier – wie bei den anderen Führungskonzepten – zu erwarten, dass die von den Mitarbeitern mit ihren Vorgesetzten gemachten Erfahrungen Lernprozesse initiieren, die ihre Haltung und ihr Verhalten in Kundenkontaktsituationen beeinflussen.

3.2.3 Serviceorientierte Systeme

Es gibt eine Vielzahl unternehmerischer Systeme, deren Gestaltung wesentlichen Einfluss auf die interne Serviceorientierung nimmt. So unterscheidet Bruhn (2002) beispielsweise Informations-, Kommunikations-, Steuerungs- und Personalmanagementsysteme. An dieser Stelle soll nur verkürzt auf zwei ausgewählte (Teil-) Systeme eingegangen werden, die einen hohen instrumentellen Charakter und einen unmittelbaren Einfluss auf das serviceorientierte Verhalten der Mitarbeiter haben: das Personalmanagementsystem und das interne Kommunikationssystem. Sie stehen in enger Verbindung mit einer serviceorientierten Führung, sind aber eigenständig zu betrachten, weil Systemgestaltung und Instrumentaleinsatz nicht allein in der Verantwortung direkter Vorgesetzter liegen, sondern von der Unternehmensleitung verantwortet werden.

Das *Personalmanagementsystem* umfasst die klassischen Aufgaben des Personalmanagements wie Personalwerbung und Personalauswahl, Personaleinsatz, Personalentwicklung oder Personalanreizpolitik. Im Kontext eines Serviceorientierungs-Konzepts geht es darum, diese Instrumente konsequent im Hinblick auf serviceorientierte Erfordernisse einzusetzen (Stauss 2000b; Bruhn 2002). Dazu gehört beispielsweise, dass bei Personalwerbung und Personalauswahl insbesondere auf die Qualifikationen der Bewerber Wert gelegt wird, die sich aus den kundenseitigen Anforderungen an ein serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten ableiten lassen. Auch muss darauf geachtet werden, dass Personaleinsatz und Personalentwicklung im Hinblick auf serviceorientierte Ziele erfolgen und

dass die entsprechende Zielerreichung auch im Rahmen einer konsistenten Anreizpolitik mit materiellen und immateriellen Belohnungen verknüpft ist. Darüber hinaus ist ein Zuschnitt der Arbeitsaufgabe anzustreben, der den Mitarbeitern so viel Autonomie und Entscheidungskompetenz zuweist („Empowerment"), dass es ihnen möglich ist, individuell auf Kundenwünsche einzugehen und sich situationsgerecht serviceorientiert und kreativ zu verhalten (Bowen/Lawler 1992; Chebat/Kollias 2000; siehe auch Coenen und Pechlaner/Döpfer in diesem Band).

Mit Hilfe eines internen *Kommunikationssystems* sind die verschiedenen Formen der vertikalen und horizontalen Kommunikation zur Förderung der Serviceorientierung zu nutzen (Bruhn 2002), wofür ein umfangreiches Instrumentarium zur Verfügung steht (siehe Schmitz et al. in diesem Band). Dazu gehören *Instrumente der Individualkommunikation* wie interne Trainings, Ausbildungen und Formen der interaktiven Kommunikation (Stauss 2000b). Durch gezielte Trainings können Motivation, Fähigkeiten und Fertigkeiten zur serviceorientierten Bewältigung von Kundenkontaktsituationen verbessert werden. Dies gilt noch umfassender für Ausbildungsprogramme, die zudem auch die Chance bieten, Trainings mit Aspekten der Auswahl serviceorientierter Mitarbeiter und gezielter Führung zu verknüpfen (siehe Kriependorf in diesem Band). Formen der interaktiven Kommunikation dienen der Übermittlung personalisierter Informationen zu Relevanz und Möglichkeiten der Serviceorientierung, wobei die Mitarbeiter im Dialog die Gelegenheit haben, sich durch Feedback einzubringen und durch Nachfragen Unklarheiten zu beseitigen. Im Unterschied dazu richtet sich die *interne Massenkommunikation* an ein anonymes internes Publikum zur Vermittlung nicht-personalisierter Informationen durch Medien wie Mitarbeiterzeitschriften, Rundschreiben oder elektronische Kommunikationsformen (siehe auch die Übersicht bei Schmitz et al. in diesem Band). Eine zentrale und komplexe Managementaufgabe besteht darin, diese verschiedenen Formen der internen Kommunikation untereinander und mit der externen Kommunikation im Sinne einer ‚Integrierten Unternehmenskommunikaton' (Bruhn 2009a; 2009b) zu verbinden.

Es erscheint nicht nur plausibel, dass mit Hilfe dieser Systeme und der aufgeführten Instrumente eine Förderung der persönlichen Serviceorientierung von Mitarbeitern erreicht werden kann, es liegen auch bereits einzelne empirische Erkenntnisse zu deren Treibern und Antezedenzen vor (siehe Lingenfelder/Nöcke in diesem Band). Allerdings fallen die Ergebnisse empirischer Studien keineswegs einheitlich und eindeutig aus. So zeigen empirische Benchmarking-Studien in Nonprofit-Organisationen, dass sich – mit Ausnahme von Organisationskultur bzw. -klima und Vorgesetztenverhalten – kaum Korrelationen zwischen Größen der Strukturqualität und des Einsatzes von Instrumenten wie Trainings oder Bezahlung einerseits und der Serviceorientierung andererseits nachweisen lassen (siehe Halfar in diesem Band), sodass hier noch ein erheblicher Forschungsbedarf besteht.

3.2.4 Serviceorientierte Unternehmenskultur

In der Unternehmenskultur konkretisieren sich die zentralen gemeinsamen *Wertvorstellungen und Normen* innerhalb eines Unternehmens, die das Denken der Mitarbeiter beeinflussen und damit auch deren Entscheidungen und Verhalten (Meffert 1998, Heinen/Dill 1990, Schein 1992; siehe auch Sackmann/Friesl in diesem Band). Deshalb besteht weitgehender Konsens dahingehend, dass der Wert der Serviceorientierung zentral in der Unternehmenskultur verankert sein muss, wenn externe und interne Serviceorientierung realisiert werden soll. Es reicht nicht, von Mitarbeitern ein bestimmtes Verhalten zu fordern, diese Forderung muss durch entsprechende Werte legitimiert und durch Normen, Gebote oder Verbote abgesichert sein (siehe Pundt/Nerdinger in diesem Band). Dementsprechend gilt es, in Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen der Serviceorientierung einen hohen Stellenwert einzuräumen, diese aber auch durch die Gestaltung des physischen Umfeldes, durch Metaphern, Symbole und Unternehmenslegenden sowie ein entsprechendes Verhalten zum Ausdruck zu bringen (siehe Gouthier/Rhein, Halfar, Pundt/Nerdinger und Sackmann/Friesl in diesem Band).

Als ein der Unternehmens- oder Organisationskultur verwandtes und für die Serviceorientierung relevantes Konstrukt ist das *Organisationsklima* anzusehen. Schneider definiert *Serviceklima* als "employee perception of the practices, procedures, and behaviors that get rewarded, supported, and expected with regard to customer service and customer service quality" (Schneider 1990, S. 384). Grundsätzlich erfasst es damit die Wahrnehmung der innerbetrieblichen Rahmenbedingungen, die sich aus Mitarbeitersicht günstig für die Ausführung von Dienstleistungsaktivitäten auswirken (Schneider et al. 2005, Pundt/Nerdinger in diesem Band). Damit gibt das gemessene Organisationsklima auch wieder, wie die Mitarbeiter die Relevanz der Serviceorientierung in der Unternehmenskultur erleben und einschätzen. Abweichend davon sehen Sackmann/Friesl (in diesem Band) im Organisationsklima ein im Verhältnis zur Organisationskultur kurzfristigeres Konstrukt. Während sich die Organisationskultur auf die langfristige Verankerung zentraler Werte in Überzeugungen, betrieblichen Strukturen und Prozessen bezieht, steht in diesem Verständnis Organisationsklima eher für die kurzfristige Stimmung der Mitarbeiter und ihre Zufriedenheit, die durch aktuelle Faktoren wie Zeitdruck, Stress oder positive Erlebnisse beeinflusst werden.

In jedem Fall ist festzuhalten, dass alle zuvor aufgeführten Dimensionen einer internen Serviceorientierung, also die interne persönliche Serviceorientierung der Mitarbeiter sowie Struktur, Führung und Systeme als Ausprägungen der internen organisationalen Serviceorientierung sowohl Organisationskultur und -klima beeinflussen als auch zugleich die Relevanz dieses Wertes widerspiegeln. Selbstverständlich finden sich serviceorientierte Mitarbeiter auch in Organisationen, in denen Serviceorientierung weder einen zentralen Wert darstellt noch durch Wettbewerb erzwungen wird. Dies wird vor allem dort der Fall sein, wo Mitarbeiter und/oder direkte Vorgesetzte ein starkes, entsprechend ausgeprägtes Persönlichkeitsprofil aufweisen (siehe Halfar in diesem Band). Doch eine Organisation, die durchgehend ein hohes Maß an externer und interner Serviceorientie-

rung realisieren will, ist darauf angewiesen, dass sie vom Wert der Serviceorientierung durchdrungen ist.

4. Die Beiträge des Sammelbandes im Überblick

Die Beiträge des Sammelbandes lassen sich acht inhaltlichen Bereichen zuordnen. Der erste Teil behandelt grundlegende Aspekte der Serviceorientierung im Unternehmen.

Christian Coenen setzt sich umfassend mit dem Konstrukt der Serviceorientierung im Unternehmen auseinander und zeigt, dass es zu dessen Implementierung und Umsetzung eines Konzeptes bedarf, das auf mehreren Ebenen ansetzt: auf der Ebene der Mitarbeiter im Kundenkontakt, der Vorgesetztenebene und der Leitungsebene. Er beschreibt die jeweils einzusetzenden Maßnahmen und Möglichkeiten ihrer hierarchieübergreifenden Integration.

Der Beitrag von *Dominik Georgi* widmet sich den Wirkungen einer internen Serviceorientierung auf den von internen Kunden wahrgenommenen Wert. Er unterscheidet die Varianten einer produktbegleitenden und beziehungsgestaltenden internen Serviceorientierung und untersucht diese sowohl theoretisch als auch empirisch. Dabei unterstreicht seine empirische Studie aus dem Bereich interner IT-Dienstleistungen deren jeweilige Relevanz für die Bewertung von internen Serviceanbietern durch die internen Kunden.

Die Integration des Entrepreneurial Managements in das Dienstleistungsmanagement ist Gegenstand des Beitrags von *Harald Pechlaner und Benedict Döpfer*. Hierin entwickeln sie das Konzept, das Gründungsmanagement und Innovationsmanagement verbindet, unter Berücksichtigung der Spezifika von Dienstleistungen zu einem ‚Entrepreneurial Service Management' weiter, das die Kunden als Impulsgeber für Geschäftsgelegenheiten versteht und Mitarbeiter als interne Entrepreneure, die diese Gelegenheiten identifizieren und nutzen.

Die Beiträge des zweiten Teils thematisieren die Interdependenzen zwischen externer und interner Serviceorientierung.

Pascal Bühler, Joël-Luc Cachelin und Peter Maas werten Ergebnisse aus dem Wettbewerb um ‚Deutschlands kundenorientiertesten Dienstleister' für verschiedene Dienstleistungsbranchen aus. Dabei zeigen sich Wahrnehmungslücken zwischen externer Kundenbeurteilung und internen Einschätzungen in Bezug auf verschiedene Aspekte der personalen und organisationalen Kundenorientierung. Sie können die diagnostizierten Wahrnehmungslücken verschiedenen Typen zuordnen, sodass es ihnen möglich ist, differenzierte Handlungsempfehlungen zur zielgerechten Investition von Ressourcen in die Verbesserung der Kundenorientierung zu formulieren.

Die Wirkung serviceorientierten Mitarbeiterverhaltens auf die Weiterempfehlungsbereitschaft von Patienten und die von ihnen wahrgenommene Reputation steht im Mittel-

punkt des Beitrags von *Michael Lingenfelder und Diana Nöcke*. Insbesondere untersuchen sie empirisch, wie die Zielgrößen durch die vom Kunden wahrgenommene Fairness des erhaltenen Leistungsergebnisses moderiert werden. Dabei wird deutlich, dass ein serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten nur dann seine positiven Wirkungen entfaltet, wenn Patienten auch die erhaltene Leistung als fair einschätzen.

Der Beitrag von *Sina Fichtel, Nina Blankenberg und Stefanie Ammler* befasst sich mit dem Management von Kundenkontaktmitarbeitern mit dem Ziel, beim Kunden ein mit der Markenidentität konformes Interaktionserlebnis zu schaffen. Ihre Studie aus dem Automobilbereich belegt, dass Mitarbeiter in Verkaufssituationen stark die Markenwahrnehmung der Kunden beeinflussen, sodass ein entsprechendes markenspezifisches Verhaltenstraining im Vertrieb notwendig erscheint.

Verschiedene Konstrukte der persönlichen Serviceorientierung von Mitarbeitern werden in den Beiträgen des dritten Teils erörtert.

Ruth Stock-Homburg, Giesela Bieling und Youssef El Ouadoudi entwickeln mit ihrem Stress-Ressourcen-Modell der Dienstleistungsaktion eine ganzheitliche Sicht auf die Einflussgrößen und die Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit. Auf Basis des Job Demands-Resources Model gehen sie der Frage nach, inwieweit die Begegnung mit Kunden für Dienstleistungsmitarbeiter eine Motivationsquelle oder eine Belastung darstellt und insofern die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst. Zudem untersuchen sie auf der Grundlage des sozialpsychologischen Emotional Contagion Konzepts den Effekt auf die Kundenzufriedenheit und weisen im Rahmen ihrer integrierten Betrachtung auf Implikationen für Dienstleistungsforschung und -praxis hin.

Das Konstrukt des Stolzes von Mitarbeitern auf ihre Organisation wird von *Matthias H.J. Gouthier und Miriam Rhein* reflektiert. Sie beschreiben Organisationsstolz als wesentlichen Treiber eines serviceorientierten Verhaltens von Kundenkontaktmitarbeitern, identifizieren die relevanten Determinanten und zeigen, mit welchen Maßnahmen das Management über eine Stärkung des Organisationsstolzes die Serviceorientierung ihrer Mitarbeiter fördern können.

Der Beitrag von *Fred G. Becker* ist der Mitarbeiterbindung gewidmet. Der Autor zeigt differenziert die Varianten des Begriffsverständnisses auf und gibt einen umfassenden Überblick über den wissenschaftlichen Stand der Diskussion zu Art, Umfang und Determinanten der Mitarbeiterbindung.

Der vierte Teil des Sammelbandes umfasst Beiträge über den Einsatz von Instrumenten zur Förderung der internen Serviceorientierung.

Maike Kriependorf zeigt, wie die duale Ausbildung als Möglichkeit zur Heranziehung serviceorientierter Fachkräfte genutzt werden kann. Am Beispiel des Bankenbereichs belegt sie, dass die Berufsausbildung besonders gute Chancen bietet, eine kundenorientierte Personalauswahl mit dem Training kundenorientierten Verhaltens sowie einer gezielten Führung integrativ zu verknüpfen.

Auf den zielorientierten Einsatz der internen Kommunikation fokussiert der Beitrag von *Gertrud Schmitz, Michaela Dietz und Simone Eberhardt.* Die Autorinnen zeigen, dass die Kompetenz von Managern, die für die Lösung von Kundenproblemen durch ganzheitliche Leistungsbündel verantwortlich sind, mit Hilfe verschiedener Maßnahmen der internen Individual- und Massenkommunikation gefördert werden können. Darüber hinaus arbeiten sie heraus, welche unternehmerischen Voraussetzungen gegeben sein müssen, um einen erfolgreichen Instrumentaleinsatz und die Überwindung interner Barrieren zu gewährleisten.

Manfred Bruhn überträgt das zunächst für die externe Zufriedenheitsmessung entwickelte Instrument des Kundenbarometers auf interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Auf der Basis konzeptioneller Überlegungen und den Erkenntnissen aus praktischen Anwendungsfällen demonstriert er das große Potenzial dieser internen Servicebarometer, das ausgeschöpft werden kann, wenn es als Tracking-System konsequent für die Analyse, Planung und Kontrolle interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen eingesetzt wird.

Die Beiträge des fünften Teils untersuchen Aspekte der internen Markenführung.

Aufbau und Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens ist Gegenstand des Beitrags von *Manfred Bruhn und Verena Batt.* Sie führen aus, wie markenkonformes Mitarbeiterverhalten konzeptionalisiert werden kann, und entwickeln mit der ‚Internen Markenerfolgskette' einen Ansatz, der die interne Markenführung des Unternehmens mit den psychologischen Wirkungen und Verhaltenskonsequenzen bei Mitarbeitern bzw. dem ökonomischen Erfolg verknüpft. Dieses Modell bietet ihnen die Möglichkeit, existierende theoretische und empirische Erkenntnisse strukturiert zu präsentieren und kritisch zu würdigen sowie noch bestehende Forschungslücken aufzuzeigen.

Die Gewährleistung eines markentypischen Verhaltens von Mitarbeitern steht auch im Zentrum des Beitrags von *Maya Knorpel und Volker Kuppelwieser*. Sie diskutieren das gegenseitige Verhältnis der Konstrukte ‚Serviceorientierung' und ‚Brand Behavior' und zeigen auf dieser Grundlage auf, dass für Dienstleister, die Serviceorientierung zum zentralen Bestandteil ihrer Markenidentität machen wollen, eine Zusammenführung dieser beiden Konstrukte im Sinne eines ‚Branded Service Behavior' anzuraten ist.

Die Rahmenbedingungen einer internen Serviceorientierung werden in drei Beiträgen des sechsten Teils reflektiert.

Alexander Pundt und Friedemann W. Nerdinger widmen ihren Beitrag dem Führungsthema. Sie entwickeln und fundieren ein Modell der internen Kundenorientierung, das zum einen auf der Austauschbeziehung zwischen dem internen Dienstleister und der Organisation und zum anderen auf den Wirkungen transformationaler Führung basiert. Sie weisen nach, dass transformationale Führung die Kundenorientierung interner Dienstleister erhöhen kann, und zwar direkt über die Begeisterung der Mitarbeiter und indirekt über die Vermittlung von Servicewerten. Sie machen aber auch deutlich, dass dies nur gelingen kann, wenn die transformationale Führungskraft im Sinne der internen Marktorientierung bereit ist, auch die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu verstehen und zu erfüllen.

Serviceorientierte Organisationsstrukturen stehen im Zentrum des Beitrags von *Sabine Haller und Sebastian von Klinski*. Sie demonstrieren, wie durch organisationale Maßnahmen interne Märkte geschaffen und auf diese Weise ein flexibles und kundenorientiertes Handeln realisiert werden kann. Hierfür entwickeln sie ein ganzheitliches Modell der serviceorientierten Unternehmensstruktur, in dem die verschiedenen Bereiche und Abteilungen in eine Vielzahl kleiner, dem Wettbewerb ausgesetzter Einheiten überführt werden. Diese ‚Competing Service Units' agieren als Profit Center mit umfassender Entscheidungsautonomie wie eigenständige Unternehmen und bedienen sowohl externe als auch interne Kunden. Entsprechende institutionelle Rahmenbedingungen sorgen dafür, das Handeln der internen Einheiten im Sinne des Unternehmensziels zu koordinieren.

Sonja A. Sackmann und Martin Friesl erörtern Serviceorientierung in und von Organisationen aus der Perspektive der aktuellen Unternehmenskulturforschung. Sie setzen sich grundlegend mit dem Verständnis von Organisationskultur und -klima auseinander und leiten auf der Basis von Fallstudien Merkmale gelebter Serviceorientierung ab. Auch zeigen sie, was erforderlich ist, um Serviceorientierung aus unternehmenskultureller Perspektive nachhaltig in der Organisation zu implementieren: insbesondere ein glaubhaftes serviceorientiertes Verhalten, eine organisationsweite Durchdringung und eine kontinuierliche kritische Reflexion unter Einbezug des Feedbacks durch externe Kunden.

In den Beiträgen des siebten Teils werden internationale Aspekte der Serviceorientierung angesprochen.

Karsten Hadwich und Stephanie Bothe untersuchen die spezifischen Probleme einer Serviceorientierung in internationalen Unternehmen. Diese ergeben sich vor allem daraus, dass Mitarbeiter und Organisationseinheiten trotz kultureller Heterogenität und räumlich getrennter interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Hinblick auf ein einheitliches serviceorientiertes Verhalten abgestimmt werden müssen, um die Qualität der externen Dienstleistung sicherzustellen. Die Autoren identifizieren verschiedene kultur- und organisationsstrukturbedingte Probleme, zeigen theoriebasierte Lösungen auf und entwickeln auf dieser Basis ein Implementierungskonzept.

Serviceorientierung als Erfolgsfaktor des Exports von industriellen Dienstleistungen ist das Thema des Beitrags von *Maren von Selasinsky und Christina Sichtmann*. Sie belegen auf der theoretischen Grundlage des ressourcenorientierten Ansatzes und den empirischen Ergebnissen ihrer Studie, dass der Exporterfolg industrieller Dienstleistungen durch die Serviceorientierung eines Dienstleistungsunternehmens positiv beeinflusst wird. Zudem beschreiben sie unternehmensinterne Faktoren, die eine Voraussetzung für einen hohen Grad an Serviceorientierung in einem Unternehmen sind, das industrielle Dienstleistungen exportiert.

Im achten Teil werden die Besonderheiten einer internen Serviceorientierung in Nonprofit-Organisationen diskutiert.

Bernd Halfar geht in seinem Beitrag der Frage nach, wieso und unter welchen Bedingungen Serviceorientierung auch in Organisationen vorzufinden sind, bei denen Service-

orientierung keine zentrale Maxime darstellt, weil sie ihre Dienstleistungen bedarfsorientiert definieren und kaum dem Wettbewerb ausgesetzt sind. Aufgrund empirischer Erhebungen und Auswertungen von Benchmarking-Datenbanken kann er zeigen, dass innerhalb einzelner Nonprofit-Branchen und sogar innerhalb einzelner Organisationen unterschiedliche Grade an Serviceorientierung vorzufinden sind. Damit übereinstimmend zeigt es sich, dass Serviceorientierung weniger auf spezifische objektive Merkmale der unternehmerischen Strukturen und Prozesse zurückzuführen ist, sondern eher auf spezifische Ausprägungen des Vorgesetztenverhaltens und der Organisationskultur.

Servicequalität und Serviceverständnis in der Altenpflege ist Gegenstand des Beitrags von *Adelheid Esslinger und Edeltraud Rager.* Eine Befragung unter Mitarbeitern einer stationären Pflegeeinrichtung hinsichtlich ihres Serviceverständnisses und der faktischen Servicequalität stellt die Grundlage für eine organisationsweite Projektinitiative dar, die darauf abzielt, die Servicequalität zu erhöhen und einen kulturellen Wandel hin zu einer Servicekultur zu ermöglichen.

In ihrer Gesamtheit bieten die 22 Beiträge dieses Sammelbandes einen ausgezeichneten Überblick über das facettenreiche Themenspektrum einer Serviceorientierung im Unternehmen, die wichtigsten praktischen Probleme und den Stand der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion.

Literaturverzeichnis

Bass, B. (1985): Leadership and Performance beyond Expectations, New York.

Bass, B.M./Riggio, R.E. (2006): Transformational Leadership, 2. Aufl., Mahwah.

Bass, B./Steidlmeier, P. (1999): Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, in: Leadership Quartlery, Vol. 10, No. 2, S. 181-217.

Berry, L./Parasuraman, A. (1998): Dienstleistungsmarketing fängt beim Mitarbeiter an, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 69-92.

Bettencourt, L./Brown, S. (1997): Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Behaviors, in: Journal of Retailing, Vol. 73, No. 1, S. 39-61.

Bettencourt, L./Gwinner, K./Meuter, M. (2001): A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 1, S. 29-41.

Bono, J./Judge, T. (2003): Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leadership, in: Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 5, S. 554-571.

Bowen, D./Lawler, E. (1992): The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, in: Sloan Management Review, Vol. 33, No. 3, S. 31-39.

Bowen, D.E./Siehl, C./Schneider, B. (1989): A Framework for Analyzing Customer Service Orientation in Manufacturing, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, S. 75-95.

Bruhn, M. (1999): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung – Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15-44.

Bruhn, M. (2002): Integrierte Kundenorientierung, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2004): Interne Servicebarometer als Instrument interner Kundenorientierung. Messung und Steuerung der Qualität und Zufriedenheit interner Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, 26. Jg., Nr. 4, S. 282-294.

Bruhn, M. (2007): Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 3. Aufl., München.

Bruhn, M. (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 7. Aufl., Berlin/ Heidelberg.

Bruhn, M. (2009a): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 5. Aufl., München.

Bruhn, M (2009b): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 5. Aufl., Stuttgart.

Bruhn, M./Hadwich, K./Georgi, D. (2007): Integrierte Kundenorientierung als Treiber der Service Excellence. Theoretische und empirische Befunde zur Effektivität von externer und interner Kundenorientierung, in: Gouthier, M.H.J./Coenen, C./Schulze, H.S./Wegmann, C. (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber, Wiesbaden, S. 53-71.

Bruhn, M./Georgi, D. (2008): Kundenorientiertes Controlling von Corporate Shared Services durch Interne Kundenbarometer, in: Keuper, F./Oecking, C. (Hrsg.): Corporate Shared Services, Wiesbaden, S. 171-190.

Bruhn, M./Siems, F. (2004): Interne Servicebarometer zur Messung und Verbesserung von internen Dienstleistungen. Ein Erfahrungsbericht aus der Pharma-Branche, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.): Management von CRM-Projekten. Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, Wiesbaden, S. 559-583.

Carlzon, J. (2000): Alles für den Kunden, 4. Aufl. Frankfurt/New York.

Chebat, J./Kollias, P. (2000): The Impact of Empowerment on Customer Contact Employee's Roles in Service Organizations, in: Journal of Service Research, Vol. 3, No. 1, S. 66-81.

Coenen, C. (2001): Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontakt-Mitarbeitern, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2001 – Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, S. 341-374.

Coenen, C. (2005): Prosoziales Dienstleisterverhalten im Kundenkontakt, Wiesbaden.

Coenen, C. (2006): Die Bedeutung Prosozialen Dienstleisterverhaltens für die Interaktionszufriedenheit des Kunden, in: Ringlstetter, M./Kaiser, S./Müller-Seitz, G. (Hrsg.): Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship, Wiesbaden, S. 71-90.

Coenen, C. (2007): Service Excellence durch Prosocial Service Performance, in: Gouthier, M./Coenen, C./Schulze, H./Wegmann, C. (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber, Wiesbaden, S. 423-440.

Collins, B./Payne, A. (1991): Internal Marketing: a New Perspective for HRM, in: European Management Journal, Vol. 9, No. 3, S. 261-270.

Cran, D. (1994): Towards Validation of the Service Orientation Construct, in: The Service Industries Journal, Vol. 14, No. 1, S. 34-44.

Czepiel, J.A./Solomon, M.R./Surprenant, C.F./Gutman, E.G. (1985): Service Encounters: An Overview, in: Czepiel, J.A./Solomon, M.R./Surprenant, C.F. (Hrsg.): The Service Encounter, Lexington, S. 3-15.

Davis, T.R.V. (1993): Managing Internal Service Delivery in Organizations, in: Swartz, T.A./Bowen, D.E./Brown, S.W. (Hrsg.): Advances in Services Marketing and Management, 2. Aufl., Greenioch, S. 301-321.

Dormann, C./Spethmann, K./Weser, D./Zapf, D. (2003): Organisationale und persönliche Dienstleistungsorientierung und das Konzept des kundenorientierten Handlungsspielraums, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 47. Jg., Nr. 4, S. 194-207.

Dous, M. (2007): Kundenbeziehungsmanagement für interne IT-Dienstleister – Strategischer Rahmen, Prozessgestaltung und Optionen für die Systemunterstützung, Wiesbaden.

Fichtel, S./Meyer, A./Specht, N. (2007): Mitarbeiterverhalten und -attraktivität als Excellence-Treiber im Service Encounter, in: Gouthier, M./Coenen, C./Schulze, H./Wegmann, C. (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber, Wiesbaden, S. 329-345.

Gardner, W./Avolio, B. (1998): The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective, in: Academy of Management Review, Vol. 23, No. 1, S. 32-58.

Glassman, M./McAfee, B. (1992): Integrating Personnel and Marketing Functions, in: Business Horizons, Vol. 35, No. 3, S. 52-59.

Greenleaf, R. (1977): Servant Leadership, 25th anniversary edition, New York/Mahwah, N.J.

Grönroos, C. (1988): Internal Marketing – Theory and Practice, in: Bloch, T.M./Upah, G.D./Zeithaml, V.A. (Hrsg.): Services Marketing in a Changing Environment, Chicago, S. 41-47.

Gupta, A.K./Rogers, E.M. (1991): Internal Marketing: Integrating R&D and Marketing within the Organization, in: Journal of Services Marketing, Vol. 5, No. 2, S. 55-68.

Gupta, S./Zeithaml, V. (2006): Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance, in: Marketing Science, Vol. 25, No. 6, S. 718-739.

Han, J.K./Kim, N./Srivastava, R.K. (1998): Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, in: Journal of Marketing, Vol. 62, No. 4, S. 30-45.

Heinen, E./Dill, P. (1990): Unternehmenskultur – Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 56. Jg., Nr. 3, S. 202-218.

Hennig-Thurau, T. (2004): Customer Orientation of Service Employees. Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, No. 5, S. 460-478.

Hennig-Thurau, T./Paul, M. (2007): Mitarbeiteremotionen als Steuerungsgröße des Dienstleistungserfolges, in: Gouthier, M./Coenen, C./Schulze, H./Wegmann, C. (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber, Wiesbaden, S. 363-382.

Heskett, J.L./Jones, T.O./Loveman, G.W./Sasser, W.E./Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, Vol. 72, No. 2, S. 164-170.

Hinterhuber, H./Saeed, M. (2007): Führungsleistung als Dienst am Unternehmen – Wie Servant Leadership den Unternehmungswert steigern kann, in: Hinterhuber, H./Pircher-Friedrich, A./Reinhardt, R./Schnorrenberg, L. (Hrsg.): Servant Leadership – Prinzipien dienender Unternehmensführung, Berlin, S. 41-61.

Hogan, J./Hogan, R./Busch, C. (1984): How to Measure Service Orientation, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 69, No. 1, S. 167-173.

Homburg, C./Hoyer W.D./Fassnacht, M. (2002): Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes, in: Journal of Marketing, Vol. 66, No. 4, S. 86-101.

Homburg, C./Stock, R. (2000): Der kundenorientierte Mitarbeiter, Wiesbaden.

Homburg, C./Stock, R. (2004): Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept, in: Homburg, C. (Hrsg.): Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 175-201.

Homburg, C./Weber, J./Karlshaus, J.T./Aust, R. (2000): Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung?, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 2, S. 241-256.

Horsmann, C. (2005): Bedingungen und Folgen der Kundenorientierung im persönlichen Verkauf, München.

Johnston, R. (2008): Internal Service – Barriers, Flows and Assessment, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 19, No. 2, S. 210-231.

Klinski, S. von/ Haller, S. (2005): Die unsichtbare Hand im Unternehmen, Wiesbaden.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten, München.

Künzel, H. (1999): Management interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Wiesbaden.

Künzel, H. (2002): Mit interner Kundenzufriedenheit zur externen Kundenbindung, München/Wien.

Lynn, M.L./Lytle, R.S./Bobek, S. (2000): Service Orientation in Transitional Markets: Does it Matter?, in: European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 3/4, S. 279-298.

Lytle, R.S./Hom, P.W./Mokwa, M.P. (1998): SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation, in: Journal of Retailing, Vol. 74, No. 4, S. 455-489.

Lytle, R.S./Timmerman, J.E. (2006): Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective, in: Journal of Services Marketing, Vol. 20, No. 2, S. 136-147.

Meffert, H. (1998): Dienstleistungsphilosophie und -kultur, in: Meyer, A. (Hrsg): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart, S. 121-138.

Morgan, N.A./Rego, L.L. (2006): The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance, in: Marketing Science, Vol. 25, No. 5, S. 426-439.

Mount, M.K./Barrick, M.R./Stewart, G.L. (1998): Five-factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions, in: Human Performance, Vol. 11, No. 2/3, S. 145-165.

Narver, J./Slater, S. (1990) : The Effect of Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 10, S. 20-35.

Nerdinger, F.W. (2003): Kundenorientierung, Göttingen.

Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2008): Mitarbeiterorientiertes Management von Dienstleistungsmarken, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmarken: Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 213-231.

Neuhaus, P. (1996): Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Wiesbaden.

Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1988): Servqual. A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, S. 12-40.

Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F.W. (2000): Die Münchner Wertestudien – Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee, in: Psychologische Rundschau, 51. Jg., Nr. 3, S. 146-157.

Sayles, L.R. (1964): Managerial Behavior, New York.

Schein, E.H. (1992): Organizational Culture and Leadership, 2. Aufl., San Francisco.

Schneider, B. (1990): The Climate for Service: An Application of the Climate Construct, in: Schneider B. (Hrsg.): Organizational Climate and Culture, San Francisco, S. 383-412.

Schneider, B./Ehrhart, M.G./Mayer, D.M./Saltz, J.L./Niles-Jolly, K. (2005): Understanding Organization-Customer Links in Service Settings, in: Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 6, S. 1017-1032.

Shamir, B./House, R./Arthur, M. (1993): The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory, in: Organization Science, Vol. 4, No. 4, S. 577-594.

Specht, N. (2008): Erfolgsfaktor Service: Warum und wie Mitarbeiter im persönlichen Kontakt zum Kunden begeistern, München.

Spillecke, D. (2006): Interne Kundenorientierung des Controllerbereichs. Messung – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, Wiesbaden.

Stauss, B. (1994): Total Quality Management und Marketing, in: Marketing ZFP, 16. Jg., Nr. 3, S. 149-159.

Stauss, B. (1995a): Internal Services: Classification and Quality Management, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 6, No. 2, S. 62-78.

Stauss, B. (1995b): Internes Marketing, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auf., Stuttgart, Sp. 1045-1056.

Stauss, B. (1997): Internes Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 5, S. 717-720.

Stauss, B. (2000a): „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung – Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 321-340.

Stauss, B. (2000b): Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 203-222.

Stauss, B. (2010): Internes Relationship Management: Das Beziehungsmanagement interner Dienstleister, in: Georgi, D./Hadwich, K. (Hrsg.): Management von Kundenbeziehung. Perspektiven – Analysen – Strategien – Instrument, Wiesbaden, S. 27-51.

Stauss, B./Neuhaus, P. (1999): Interne Kundenzufriedenheit als Zielgröße einer Personalmanagement-Abteilung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing, Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, 2. Auf., Wiesbaden, S. 133-154.

Stauss, B./Schulze, H.S. (1990): Internes Marketing, in: Marketing ZFP, 12. Jg., Nr. 3, S. 149-158.

Stock, R. (2002): Kundenorientierung auf individueller Ebene: das Einstellungs-Verhaltensmodell, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., Nr. 1, S. 55-72.

Stock, R. (2006): Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 319-344.

Stock-Homburg, R. (2009): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, 4. Aufl., Wiesbaden.

Stock, R./Hoyer, W. (2005): An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33, No. 4, S. 536-553.

Vandermerwe, S./Gilbert, D.J. (1991): Internal Services: Gaps in Needs/Performance and Prescriptions for Effectiveness, in: International Journal of Service Industries Management, Vol. 2, No. 1, S. 50-60.

Voss, M.D./Calantone, R.J./Keller, S.B. (2005): Internal Service Quality: Determinants of Distribution Center Performance, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 35, No. 3, S. 161-176.

Winsted, K.F. (2000): Service Behaviors that Lead to Satisfied Customers, in: European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 3/4, S. 399-414.

Yoon, S.-J./Choi, D.-C./Park, J.-W. (2007): Service Orientation: Its Impacts on Business Performance in the Medical Service Industry, in: The Service Industries Journal, Vol. 27, No. 4, S. 371-388.

Zeithaml, V.A./Bitner, M.J. (1996): Services Marketing, New York.

Christian Coenen

Hierarchieübergreifende Umsetzung von Serviceorientierung – Eine handlungsbezogene Betrachtung aller Unternehmensebenen

1. Einleitung
   1.1 Ausgangslage und Problemstellung
   1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

2. Begriffliche Grundlagen zur Kunden- und Serviceorientierung

3. Handlungsbezogene Serviceorientierung im Unternehmen
   3.1 Handlungskreislauf im Überblick
   3.2 Mitarbeiterebene
      3.2.1 Relevanz des Mitarbeiters zur Erlangung von Serviceorientierung
      3.2.2 Handlungsorientierte Mitarbeiteraufgaben: Haltung und Verhalten
   3.3 Vorgesetztenebene
      3.3.1 Relevanz des Vorgesetzten zur Erlangung von Serviceorientierung
      3.3.2 Handlungsorientierte Führungsaufgaben: Kommunikation und Motivation
   3.4 Leitungsebene
      3.4.1 Relevanz der Leitung zur Erlangung von Serviceorientierung
      3.4.2 Handlungsorientierte Leitungsaufgaben: Messung und Steuerung

4. Fazit

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. *Christian Coenen* ist Dozent für Marketing und Services Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in der Schweiz.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Orientierung am Kunden und seinen individuellen Nutzenkategorien stellt eine grundlegende Maxime des Marketing – und somit des gesamten Unternehmens – dar (Levitt 1960; 1983). Diese Thematik ist nicht neu und wird bereits seit Jahrzehnten in Forschung und Unternehmenspraxis proklamiert. So werden einige Unternehmen, wie z.B. Ritz-Carlton, Disney oder Singapore Airlines inzwischen in der Öffentlichkeit als besonders kunden- und serviceorientierte Unternehmen dargestellt (Solnet/Kandampully 2008). Neben den bekannten nationalen oder internationalen Qualitätspreisen, existieren auch zahlreiche Unternehmenswettbewerbe, bei denen Organisationen z.B. um den Titel als „Deutschlands Kundenchampion" (Henning 2008) in Wettbewerb treten und sich u.a. per kritischer Kundenbefragung und detaillierten Qualitätsaudits bewerten lassen.

Dennoch wird von Kundenseite häufig angeführt, dass man sich als zahlender Kunde mit seinen Anliegen nicht ernst genommen fühlt. Die Gleichgültigkeit, mit der Unternehmen Kunden z.T. gegenübertreten, kann dabei zu nachhaltiger Kundenunzufriedenheit und -frustration führen (Bergmann 2003; Ramge 2007). Die Kunden nehmen folglich die im Alltag nur partiell umgesetzte oder oft mangelnde Orientierung an ihren Bedürfnissen im Kontakt mit dem Unternehmen und seinen Repräsentanten wahr und bilden sich auf Basis ihrer Erfahrungen ständig ein Qualitätsurteil (Coenen 2005), was auch in Beschwerdeäußerungen an Unternehmen und Drittinstitutionen oder in der persönlichen Kommunikation im Kundenumfeld seinen Niederschlag findet.

Es scheint eine nicht einheitliche Auffassung zum Thema Kundenorientierung in der Unternehmenspraxis zu existieren. Auch wenn auf Unternehmens- und Kundenseite weitestgehend Einigkeit darüber herrscht, dass die Fähigkeit eines Anbieters, seine Kunden zu verstehen, auf diese einzugehen, ihre Bedürfnisse zu erfüllen und sie so langfristig an das Unternehmen zu binden, auch in Zukunft ein zentraler Erfolgsfaktor bleiben wird (Homburg/Stock 2000, S. 10), so wird bei näherer Betrachtung dieses Themenfeldes schnell erkennbar, dass bei der praktischen, täglichen und konsequenten Umsetzung einer nachhaltigen Orientierung am Kundennutzen in der Unternehmenspraxis noch erhebliche Defizite bestehen.

Diese offensichtliche Umsetzungslücke kann durch zahlreiche Aspekte begründet sein. Das Thema Kundenorientierung wird z.B. vielfach von Unternehmensseite als eine Art neues Managementprojekt interpretiert. Organisationsmitglieder stellen das Kundenorientierungsprojekt mit Managementmethoden wie z.B. der Einführung von Lean Management oder der Zertifizierung nach DIN ISO mental auf eine Stufe. Vielfach handelt es sich auf Unternehmensseite bei den Initiativen zum Thema Kundenorientierung auch

lediglich um einzelne Splitter eines unzusammenhängenden Ansatzes, die in ihrer Singularität zwar vereinzelte positive Effekte nach sich ziehen, aber insgesamt häufig nicht zum gewünschten nachhaltigen Ergebnis führen. Ein weiterer möglicher Fehler besteht darin, dass die Vorgesetzten- und Leitungsebene im Unternehmen fälschlicherweise davon ausgeht, dass Kundenorientierung ausschließlich im unmittelbaren Kundenkontakt eine Rolle spielt und für andere Unternehmensvertreter keine Bedeutung hat. Zeithaml et al. (2006, S. 355) unterstreichen diese Auffassung, wenn sie behaupten: "(…) the service employee is the service – there is nothing else". Die Bedeutung des einzelnen Mitarbeiters ist unumstritten und wird an dieser Stelle nicht in Frage gestellt (Bitner et al. 1990; Coenen 2006). Allerdings kann diese eindimensionale Fokussierung auf den Kundenkontaktmitarbeiter nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch andere Unternehmensvertreter durch ihr Handeln einen erheblichen Beitrag dazu leisten, ob ein Unternehmen als kundenorientiert wahrgenommen wird oder nicht. Nicht zuletzt besteht in der Praxis häufig die Annahme, dass das Thema Kundenorientierung in der Organisation bereits eingeführt und somit längst „abgearbeitet" ist. Anschließend widmen sich die Organisationsmitglieder dann dem nächsten, vermeintlich aktuelleren Managementkonzept. Somit wird die Tatsache verkannt, dass ein solches Thema niemals als „fertig" und „implementiert" eingestuft werden kann, da Qualität und Kundennutzen von allen Beteiligten immer wieder neu geleistet werden muss.

Zur Umsetzung und Implementierung der Serviceorientierung im Unternehmen bedarf es somit nicht nur konzeptioneller Überlegungen und Anweisungen für Mitarbeiter im Kundenkontakt, sondern ganz konkrete Handlungen auf allen involvierten Unternehmensebenen, d.h. Mitarbeiter-, Vorgesetzten- und Leitungsebene.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

So stellt sich in diesem Beitrag nachfolgend die Aufgabe herauszustellen, wie sich ein *Ansatz zur nachhaltigen handlungsbezogenen Umsetzung* von Serviceorientierung auf allen Unternehmensebenen gestaltet. Nur wenn alle am Kundennutzen Beteiligten im Unternehmen erkennen, dass sich diese Thematik nicht an die Kundenfront, d.h. den Mitarbeiter im Kundenkontakt, „outsourcen" lässt, sondern sich ihrer eigenen Verantwortung durch ihr individuelles Verhalten bewusst werden, gelingt es, eine nachhaltige Kundenorientierung im Unternehmen umzusetzen. Nur gemeinsame, aufeinander abgestimmte Handlungen auf allen Ebenen des Unternehmens bewirken die angestrebte Orientierung am Kundennutzen und somit den unternehmerischen Erfolg.

Aus der Problemstellung und der beschriebenen generellen Zielsetzung ergeben sich für diesen Beitrag die folgenden beiden Unterziele:

- Begriffliche Heranführung an ein einheitliches *Verständnis von Service- und Kundenorientierung als Zielgröße* im Unternehmen.

- Vorstellung eines aufeinander aufbauenden, *handlungsbezogenen Managementansatzes zur nachhaltigen Umsetzung der Serviceorientierung auf allen Ebenen* im Unternehmen.

Um diese Zielsetzungen zu erreichen, wird wie folgt vorgegangen. Im nachfolgenden Kapitel werden die begrifflichen Grundlagen zu den Themen Kunden- und Serviceorientierung gelegt und jeweils Definitionen zum einheitlichen Verständnis vorgestellt. Auf dieser Basis wird im Hauptteil des Beitrags ein hierarchieübergreifender, aufeinander aufbauender Umsetzungsansatz vorgestellt, der sich auf Handlungen der Mitarbeiter-, Vorgesetzten- und Leitungsebene gleichermaßen bezieht. Der Beitrag endet mit einem kurzen Fazit.

2. Begriffliche Grundlagen zur Kunden und Serviceorientierung

Eine mögliche Ursache für das bestehende Umsetzungsdefizit der Kunden- bzw. Serviceorientierung liegt u.a. in der *Vielfältigkeit der Begrifflichkeiten* und unterschiedlichen Interpretationsformen begründet. In der Literatur werden Abgrenzungen zwischen Markt- und Kundenorientierung erörtert (Kohli/Jaworski 1990; Nerdinger 2003; Horsmann 2005). Bruhn (2007, S. 13ff.) diskutiert drei mögliche Interpretationsformen des Kundenorientierungsbegriffs. Die *informationsorientierte* Kundenorientierung lässt sich daran ablesen, inwieweit ein Unternehmen gegenwärtige oder potenzielle Kundenbedürfnisse durch Marktforschungsuntersuchungen erhoben, analysiert und verfügbar gemacht hat (Hippner 2005; Nakata/Zhu 2006). Bei der Betrachtung der *kultur- und philosophieorientierten* Interpretationsform der Kundenorientierung wird davon ausgegangen, dass die reine Information über aktuelle oder zukünftige Kunden nicht ausreichend ist, sondern durch Elemente der allgemeinen Unternehmensphilosophie, z.B. Normen, Überzeugungen, Werte, etc. zum Aufbau einer nachhaltigen Kundenorientierung ergänzt werden sollte (Strong 2006). Hierbei scheint wesentlich, dass eine entsprechende Unternehmenskultur nicht nur das Meinungsgefüge innerhalb des Unternehmens, sondern auch und vor allem das Verhalten der Mitarbeiter im Umgang mit Kunden ausschlaggebend prägt (Kobi/Wüthrich 1986; Coenen 2006; Farrell 2006). Gemäß der *leistungs- und interaktionsorientierten* Interpretationsform ist unter Kundenorientierung die unmittelbare Interaktion und Leistung zwischen Anbieter und Kunde zu verstehen (Homburg/Werner 1998; Homburg 2000). Ein kundenorientiertes Leistungsangebot wird vor allem durch qualitative Anforderungen bezüglich der Produkt- und Servicequalität des Anbieters bestimmt. Das kundenorientierte Interaktionsverhalten hingegen nimmt Bezug auf die Erwartungen der Kunden im Umgang mit den Mitarbeitenden, z.B. bei Beschwerden oder Sonderwünschen. Da es sich – im Gegensatz zu den ersten beiden Formen – hier um ein Verständnis aus der Perspektive des Kunden handelt, spricht Hom-

burg (2000, S. 116) auch vom Terminus „Kundennähe“. Bruhn‘s (2007, S. 17) Definition der Kundenorientierung stellt eine Kombination aller drei Interpretationsformen dar:

> *„Kundenorientierung* ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Beziehungsmarketing-Konzeptes mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“

Nachdem der Begriff der Kundenorientierung definitorisch fixiert ist, gilt es weiterhin herauszustellen, welche etwaigen Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zum Begriff der *Serviceorientierung* existieren. Kundenorientierung wird im Sprachgebrauch häufig synonym mit Serviceorientierung benutzt. Auch wenn eine starke Überlappung – nicht nur bei den oben beschriebenen verschiedenen Interpretationsformen – vorhanden ist, so soll an dieser Stelle eine Besonderheit der Serviceorientierung herausgestellt werden, die bei der Kundenorientierung nicht notwendigerweise beinhaltet sein muss. Es handelt sich dabei um die Tatsache der – im eigentlichen Wortsinn gemeinten – Dienstleistung, d.h. des Services. Beispielsweise kann ein Hersteller von technischem Gerät (z.B. Mobiltelefon) durchaus ein kundenorientiertes Produkt entwickeln und vertreiben, welches sich in seiner Handhabung mit z.B. Größe und Gewicht nah an den Kundenerwartungen ausrichtet. Mit dieser Erfüllung der produktbezogenen Kundenerwartungen handelt der Hersteller zwar kundenorientiert, allerdings nicht notwendigerweise serviceorientiert. Die Orientierung, d.h. die ständige und somit dynamische Ausrichtung an einer Zielgröße (Coenen 2001), findet in diesem Beispiel ausschließlich auf Sachgut- und nicht auf Dienstleistungsinteraktionsebene zwischen Anbieter und Kunde statt. Erst wenn der Kunde mit einem Mitarbeiter dieser Unternehmung in Kontakt tritt und eine Dienstleistung, d.h. einen Service, nachfragt, erlebt er auch Serviceorientierung.

In Anlehnung an Coenen (2001, S. 347) und Bruhn (2007, S. 17) wird Serviceorientierung begrifflich wie folgt fixiert:

> *„Serviceorientierung* ist die ständige Ausrichtung an der Zielgröße des Dienens, die sich anhand einer umfassenden, kontinuierlichen Ermittlung und Analyse der individuellen dienstleistungsbezogenen Kundenerwartungen sowie einer internen und externen Umsetzung in Serviceangebote und individuellen Interaktionen konkretisiert. Im Rahmen eines Beziehungsmarketing-Konzeptes dient sie dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“

Der weitgefasste Begriff der Kundenorientierung schließt demnach die Begrifflichkeit der Serviceorientierung ein. Serviceorientiert ist folglich immer kundenorientiert, aber kundenorientiert ist nicht immer serviceorientiert. Für beide Begrifflichkeiten gilt außerdem, dass sie sowohl *unternehmens*- als auch *individuums*bezogen Gültigkeit haben können. So bezieht man sich im ersten Fall auf das gesamte Unternehmen als abstraktem Anbieter eines Produktes oder einer Dienstleistung und im zweiten Fall ist die Rede von

einem einzelnen Mitarbeiter – d.h. Dienstleister oder einer Führungskraft –, der serviceorientiert gegenüber dem Kunden eingestellt ist und sich entsprechend verhält.

In diesem thematischen Umfeld wird in den letzten Jahren neben Kunden- und Serviceorientierung auch der Terminus der *"Customer Centricity"* (Shah et al. 2006, S. 115ff.) verwendet. Bruhn/Meffert (2009, S. 392) beschreiben diesen Begriff als die „Abkehr von der klassischen produktzentrierten Unternehmenssicht hin zu einer auf den Kunden ausgerichteten Integration und Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen im Sinne einer idealen, kundenzentrierten Unternehmensorganisation". Den beiden Autoren folgend, handelt es sich dabei um eine Philosophie, die die Bedürfnisbefriedigung des Kunden in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Entscheidungen und Strukturen rückt.

Nachdem die begrifflichen Grundlagen zur Serviceorientierung herausgestellt wurden, widmet sich der nachfolgende Hauptteil des Beitrags der Frage, welche handlungsbezogenen Aufgaben sich welcher Gruppe von Organisationsmitgliedern zur Zielerreichung, d.h. einer nachhaltigen Serviceorientierung im Unternehmen, stellen.

3. Handlungsbezogene Serviceorientierung im Unternehmen

3.1 Handlungskreislauf im Überblick

Wie im ersten Kapitel bereits dargestellt, handelt es sich bei dem hier vorzustellenden handlungsbezogenen Managementansatz um eine dreistufige Aufteilung zur Erreichung der Serviceorientierung im Unternehmen. Die notwendigen Handlungen werden auf drei organisationalen Ebenen ausgeführt und sollen im Folgenden jeweils ausführlich beschrieben werden:

(1) Mitarbeiterebene
(2) Vorgesetztenebene
(3) Leitungsebene

Diese drei aufeinander aufbauenden Ebenen werden in Abbildung 1 graphisch im Zusammenhang dargestellt und dienen dem grundlegenden Zweck eines erfolgreichen Unternehmens, nämlich der Schaffung eines serviceorientierten Kundenerlebnisses.

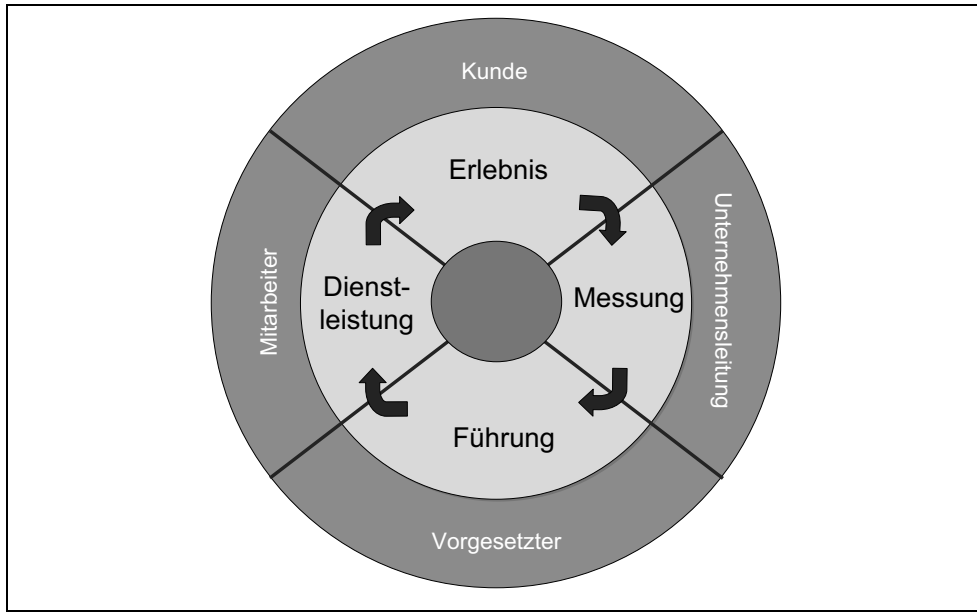

Abbildung 1: Hierarchieübergreifender Handlungskreislauf zur Umsetzung von Serviceorientierung

Der *Mitarbeiter* und seine, vom Kunden als serviceorientiert wahrgenommenen Handlungen im Dienstleistungskontakt, beeinflussen das kundenseitige Dienstleistungserlebnis nachhaltig. Diese vom Kunden erlebte und bewertete Qualität der Interaktion mit dem Unternehmen wird im nächsten Schritt durch die *Unternehmensleitung* erfasst und analysiert. Die Erfassung und die Steuerung dieser für die Serviceorientierung relevanten Messgrößen, bereitet dem *Vorgesetzten* in der darauffolgenden Ebene die Möglichkeit einer serviceorientierten Führung der im Kundenkontakt tätigen Mitarbeiter. Diese Führung wiederum versetzt die Mitarbeiter in die Lage, sich dem Kunden gegenüber serviceorientiert zu verhalten und so Kundennutzen in der Interaktion zu generieren. Es ist folglich ein eindeutiger Zusammenhang und eine Abhängigkeit zwischen den genannten Ebenen erkennbar.

An dieser Stelle sei auf den *kaskadenförmigen Aufbau* dieses Ansatzes hingewiesen (Abbildung 2). Zur Erreichung einer Serviceorientierung im Unternehmen benötigt der Mitarbeiter für seine Arbeit u.a. Kenntnisse über den Kunden und seine individuellen Bedürfnisse. Der Vorgesetzte, als „Zulieferer" des Mitarbeiters, sollte in einem ersten Schritt die für den Mitarbeiter gültigen Voraussetzungen zur Erreichung der Serviceorientierung erfüllen und zusätzlich Wissen zum Thema Führung, Motivation, etc. mitbringen. Die dritte Ebene, d.h. die Ebene der Unternehmensführung, sollte neben den Fähigkeiten eines Mitarbeiters und einer Führungskraft außerdem auch über Kenntnisse zu Managementindikatoren der Serviceorientierung, wie z.B. Kundenzufriedenheit,

Dienstleistungsqualität, etc., verfügen. Es ist erkennbar und nachvollziehbar, dass die Kenntnisse und Fähigkeiten von der Mitarbeiter- über die Führungs- und hin zur Unternehmensleitungsebene entsprechend aufeinander aufbauen und weiterentwickeln.

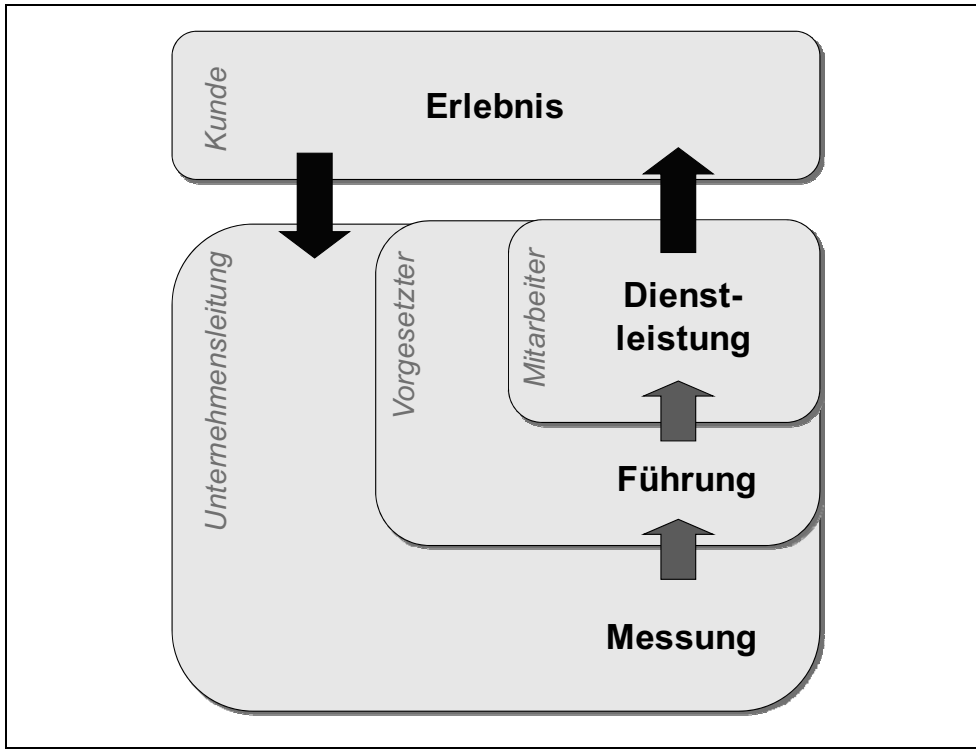

Abbildung 2: Kaskadenförmiger Aufbau der Hierarchieebenen zur Umsetzung von Serviceorientierung

Nachfolgend werden die drei Hauptelemente dieses integrativen, handlungsorientierten Managementansatzes ausführlich vorgestellt und miteinander in Beziehung gesetzt.

3.2 Mitarbeiterebene

3.2.1 Relevanz des Mitarbeiters zur Erlangung von Serviceorientierung

Brown et al. (2002, S. 110) beschreiben die Rolle des Mitarbeiters sehr treffend, wenn sie festhalten, dass "for most types of service organizations, individual service workers are direct participants in implementing the marketing concept". Die relativ abstrakte Be-

ziehung zum Unternehmen konkretisiert sich somit zumeist im direkten Austausch zwischen einem Repräsentanten des Unternehmens, d.h. einem Mitarbeiter, und dem Kunden. Dieser Kundenkontakt ist "first and foremost a social encounter" (Czepiel 1990, S. 326), wobei der Kontakt vor allem als *soziale Interaktion* verstanden wird (Hentschel 1992, S. 29). Der Ablauf und der Ausgang dieser Interaktion werden maßgeblich durch die beiden Interaktionspartner bestimmt; nämlich den Mitarbeiter als Dienstleister und den Kunden als denjenigen, für den die Dienstleistung erbracht und von dem sie bewertet wird. Um ein nachhaltiges Kundenerlebnis zu schaffen, steht der Mitarbeiter im Dienstleistungskontakt im Zentrum der Betrachtung. "For the customer the employee is the service, the company, and the brand" (Zeithaml et al. 1996, S. 34). Der Mitarbeiter bestimmt demnach durch sein Auftreten in ganz entscheidendem Maße den Eindruck, den der Kunde vom Unternehmen bekommt und steht aus Kundensicht als Markenbotschafter (Kernstock 2008, S. 23) quasi auf einer „Bühne" (Grayson/Shulman 2000, S. 51; Grove et al. 2000, S. 21). Andere Studien stellen die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens für das Markenversprechen heraus und belegen, dass der Markenerfolg eines Unternehmens wesentlich davon abhängt, inwieweit der Mitarbeiter das offiziell kommunizierte Markenversprechen im Kontakt mit dem Kunden lebt (Henkel et al. 2007). Berry/Parasuraman (1999, S. 71) fassen die Bedeutung, die dem Mitarbeiter hierbei zukommt, prägnant zusammen, indem sie erklären: „Ein Dienstleistungsunternehmen kann immer nur so gut sein wie sein Personal". Demnach steht nicht zuletzt der Repräsentant des Unternehmens im Fokus des Kontakts und somit auch im Fokus der Kundenwahrnehmung.

Der Mitarbeiter bekleidet in seiner multidimensionalen Funktion als Dienstleister und Repräsentant des Unternehmens mehrere Rollen zugleich. Neben den Rollen als so genannter "boundary-spanner" (Zeithaml et al. 2006, S. 358) oder "part-time-marketer" (Gummesson 1987, S. 12), steht der Mitarbeiter dem Kunden zunächst als Interaktionspartner und – im eigentlichen Sinne des Wortes – als „*Dienst-Leistender*" während des Kontakts zur Verfügung. So beschreiben Zeithaml et al. (2006, S. 356) den Mitarbeiter auch als "service deliverer" und Nerdinger (1994, S. 59) stellt die Rolle des Mitarbeiters als Helfer zur Lösung von Kundenproblemen heraus. Dieser erbringt demzufolge die vom Unternehmen angebotene und versprochene Dienstleistung und stellt im „Moment der Wahrheit" (Carlzon 1990, S. 23) somit gleichsam eine Personifizierung der Dienstleistung dar. Das vom Unternehmen gemachte Problemlösungsangebot an den Kunden wird in abgrenzbare Schritte zerlegt, die dann vom einzelnen Mitarbeiter im unmittelbaren Kundenkontakt bearbeitet werden können. Meist ist es somit die Aufgabe des Mitarbeiters – mit Hilfe technischer Unterstützung – eine Problemlösung in dem ihm zugedachten Umfeld für den Kunden zu realisieren. Der Mitarbeiter trägt folglich in seinem Aktionsumfeld und während seines Kontakts mit dem Kunden seinen Teil zur Gesamtproblemlösung bei, indem die Dienstleistung von ihm erbracht wird und er dem Kunden als Ansprech- und Interaktionspartner zur Verfügung steht.

Ausgehend von dieser erheblichen Relevanz, die dem Mitarbeiter im Kundenkontakt zukommt, gilt es im Folgenden zu beleuchten, welche handlungsorientierten Aufgaben sich dem Dienstleister zur Erreichung einer Serviceorientierung im Unternehmen stellen.

3.2.2 Handlungsorientierte Mitarbeiteraufgaben: Haltung und Verhalten

Bei der Serviceorientierung des einzelnen Mitarbeiters lassen sich grundsätzlich zwei wesentliche Ebenen unterscheiden (Coenen 2001; Stock 2002; Stock/Hoyer 2005): Serviceorientierte Haltung und serviceorientiertes Verhalten.

Die positive Einstellung bzw. *Haltung zum Dienen* und zum Kunden bildet den Kern der Serviceorientierung. Sie steuert den richtigen Einsatz der fachlichen Kompetenz und sorgt dafür, dass das soziale Verhalten auf den Kunden und seine Bedürfnisse abgestimmt wird. Diese Haltung des Mitarbeiters umfasst Gefühle, die Kunden auslösen, die mitarbeiterseitigen Meinungen über Kunden und die Bereitschaft, sich positiv gegenüber Kunden zu verhalten (Nerdinger 2003, S. 40). Es ist plausibel anzunehmen, dass nicht jeder Mitarbeiter für die Arbeit im Kundenkontakt in gleicher Weise geeignet ist. Die drei wesentlichen *Persönlichkeitsmerkmale*, die bei serviceorientierten Mitarbeitern zur Voraussetzung des spezifischen Verhaltens im Dienstleistungskontakt herauszustellen sind (Mount et al. 1998; Frei/McDaniel 1998), umfassen:

- *Gewissenhaftigkeit:* Gewissenhafte Mitarbeiter sind ordentlich, zuverlässig, hart arbeitend, diszipliniert, pünktlich, penibel und ehrgeizig.
- *Verträglichkeit:* Verträgliche Mitarbeiter sind freundlich, mitfühlend, verständnisvoll und wohlwollend.
- *Emotionale Stabilität:* Emotional stabile Mitarbeiter sind selbstsicher, ausgeglichen, entspannt, selbstgenügsam, nicht ängstlich und können Stress gut ertragen.

Diese Merkmale lassen sich anhand psychologischer Tests (u.a. Borkenau/Ostendorf 1993; Nerdinger/Neumann 2008) erfassen. Ein weiterer Test von in diesem Kontext relevanten Persönlichkeitsdimensionen wird von Penner et al. (1995, S. 148ff.) präsentiert. Die Autoren bezeichnen diese Liste von Merkmalen als “Prosocial Personality Battery” und unterscheiden hierbei zwischen Hilfsbereitschaft im Sinne von “a willingness to do favors” (Borman et al. 2001, S. 64) und einer fremdgerichteten Empathie im Sinne von Anteilnahme und Perspektivenübernahme. In Ergänzung zur Messung der Persönlichkeitsmerkmale stellen Homburg/Stock (2000, S. 32) und Stock (2003, S. 247) einen Ansatz zur Bestimmung der Einstellung des Mitarbeiters vor, die mit insgesamt 13 Aussagen erfasst wird. Hierbei werden die Motivation und die bisherigen Kundenerfahrungen mit eingeschlossen. Als Beantwortende kommen unterschiedliche Personen infrage. So kann sich der Mitarbeiter per Eigenevaluation selbst bewerten oder aber es können andere, mit dem Mitarbeiter in Kontakt stehende Personen (z.B. Vorgesetzte, Kollegen) befragt werden. Ein Abgleich der gewonnenen unterschiedlichen Einschätzungen kann Inhalt einer aufschlussreichen Analyse sein.

Neben der – aus Sicht des Kunden – richtigen mitarbeiterseitigen Haltung zur Dienstleistung spielt das beobachtbare *Verhalten* des Dienstleisters eine wesentliche Rolle bei der Wahrnehmung eines serviceorientierten Kundenkontakts. So werden in der Literatur zahlreiche Facetten des Dienstleisterverhaltens diskutiert, die einen wesentlichen Einfluss auf das positive Serviceerlebnis darstellen. Die Fähigkeit, für den Kunden ein indi-