



Universidad Azteca de Chalco
International Network System



Universidad Central
de Nicaragua

**„Nachhaltiger Verständniswandel von Dienstleistern für die
Mobilitätsbranche aufgrund der 'Service-Dominant Logic'
und hieraus resultierende Handlungsempfehlungen“**

**Forschungsdoktorat
Internationales/-universitäres Graduiertenprogramm
Wirtschaftswissenschaften (Management)**

**genehmigte
Dissertation**

**zur Erlangung des akademischen Grades
„Doctor en Filosofía en Administración“
(Dr./PhD)**

vorgelegt von Carsten Hauffe
(Student ID-Nr: UCN-IP/DDP29/CH2011)

Promotionssausschuss:

Prof. Dr. Dr. habil. Gerhard Berchtold
(Vorsitzender)

Prof. Dr. habil. Friedrich Luhan

Ass. Prof. Dr. Dr. Helmut Koger

Tag der wissenschaftlichen Aussprache:

xx. xx. 2013

Braunschweig, August 2013

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig und ohne unlautere Hilfe angefertigt, keine weiteren als die angegebenen Quellen benutzt sowie die den verwendeten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Schrift ist als wissenschaftliche (theoretisch-)empirische und gleichzeitig praxisorientierte Abschlussarbeit im Rahmen des Forschungsdoktorats des internationalen Graduiertenprogramms in Wirtschaftswissenschaften (Management) an den Universitäten *Universidad Azteca (UA)*, Chalco, Mexiko (administrative Betreuung) sowie *Universidad Central de Nicaragua (UCN)*, Managua, Nicaragua (wissenschaftliche Betreuung) entstanden.


Carsten Hauffe

Braunschweig, im August 2013

Eingangszitat

***„Promovieren ist ein großer Schritt
für den Einzelnen und ein kleiner Schritt für
die Menschheit“¹***

¹Stock, S.; Schneider, P.; Peper, E. et al. (2006), Vorwort der Herausgeber.

Hinweis: Sofern die Quellenangabe keine weiteren Erläuterungen, wie „vgl.“, „vgl. hierzu“, „in Anlehnung an“ oder „eigene Darstellung“ enthält, handelt es sich um ein wortwörtliches Zitat, das heißt, der Text wurde der Quelle 1:1 ohne Änderungen entnommen.

Vorwort

*„Falls Gott die Welt geschaffen hat,
war seine Hauptsorge sicher nicht,
sie so zu machen, dass wir sie verstehen können.“²*

Die Idee und zugleich Motivation mich nach annähernd 16 Jahren Berufstätigkeit im Marketing und Vertrieb eines mittelständischen Dienstleisters für Engineering-Leistungen der Mobilitätsbranche noch einmal den Herausforderungen einer Promotion zu stellen, sind während meines berufs begleitenden Aufbaustudiums des Vertriebsmanagements (MBA) gereift. Die stetig wachsenden technischen als auch wirtschaftlichen Herausforderungen, welche an Unternehmungen, Profit- und mittlerweile auch an Nonprofit-Organisationen fast aller Branchen gestellt werden, in Verbindung mit den im Studium erworbenen neuen Denkansätzen und Lösungsmethoden, haben mich nach intensiver Überlegung zu diesem Schritt veranlasst. Sicherlich spielten, neben dem Interesse Probleme zu analysieren und Lösungsansätze zu erarbeiten, hierfür auch Faktoren, wie vorhandene Neugier, Reiz des Neuen sowie erweiterte berufliche Perspektiven, eine wesentliche Rolle. Zunächst beabsichtigte ich, das Thema meiner Abschlussarbeit *produktbegleitende Dienstleistungen (pbDLs)* im Aufbaustudium, mit welchem eine recht intensive Auseinandersetzung stattfand, im Rahmen einer Promotion weiter zu verfolgen und zu vertiefen. Jedoch zeigte sich im Verlaufe der Suche nach einem geeigneten Thema einschließlich dazugehörigen Betreuers für ein solches Projekte schnell, dass diese Thematik offensichtlich nicht (mehr) attraktiv bzw. für eine Dissertation ergiebig genug zu sein schien. So bekam ich während des Vorsprechens an einer norddeutschen Universität von dem dortigen Lehrstuhlinhaber den relativ neuen Ansatz der *Service-Dominant Logic (SDL)* als Thema vorgeschlagen, welcher mich seither intensiv beschäftigt und demzufolge nun den Kern der vorliegenden Arbeit darstellt. Dass ich das dortige Angebot, in das Promotionsprogramm aufgenommen zu werden, letztlich ausschlug, war u. a. durch den noch nicht definierten Programmstart sowie die unklaren Lehrinhalte begründet.

Ohne bereits jetzt dem Grundgedanken der SDL vorgreifen zu wollen, ist mit dieser neuen Betrachtungsweise des ökonomischen Leistungsaustausches und den damit verbundenen Auswirkungen, u. a. auf das Marketing, sicher ein neues Kapitel der Wirtschafts-

²Einstein, Albert (* 1879 – † 1955), deutscher Physiker und Nobelpreisträger.

wissenschaften aufgeschlagen worden. Obwohl es sich hierbei (noch) nicht um eine anerkannte Theorie und eher einen Leitgedanken handelt, spricht ein großer Teil der Fachwelt schon jetzt von einem Paradigmenwechsel. Der aus meiner Sicht wichtigste Pfeiler der SDL ist ein nicht mehr primär im Fokus ökonomischer Betrachtungen stehendes Leistungsergebnis (Service_s), z. B. kinderfreundliche Software (SW), sondern die Anwendung (Service_{_}) von intangiblen Ressourcen bzw. Kompetenzen in Form von Wissen und Fähigkeiten, z. B. eine kontinuierliche, fehlerfreie und individuell auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten von Kindern angepasste Option der Datengewinnung, -eingabe, -verarbeitung und -weiterleitung. Reine Sachgüter, wie etwa die Hardware (HW) eines Personal-Computers (PC), werden nur noch als Trägermedium für den Transfer des Service angesehen und stellen keinen Nutzen bzw. Wert an sich mehr dar.

Ob und inwieweit diese neue Betrachtungsweise in den Dienstleistungsunternehmen der Mobilitätsbranche bekannt ist, bereits berücksichtigt wird und möglicherweise operationale und strategische Wettbewerbsvorteile für diese generieren kann, versucht diese Arbeit in einem ersten Ansatz zu klären. Aufbauend auf dem theoretischen Fundament der SDL sowie einer durchgeführten empirischen Studie sollen den o. g. Unternehmungen anschließend Handlungsempfehlungen zur Stärkung der eigenen Position gegenüber der Konkurrenz gegeben werden. Trotzdem oder gerade weil es noch keine nennenswerte (über Fachaufsätze, Präsentationen oder Vorträge hinausgehende) wissenschaftliche Literatur zur SDL gibt, würde ich mich sehr freuen, insofern die vorliegende Arbeit, wenn auch nur einen winzigen Teil, dazu beitragen kann, der SDL zu einer – soweit gerechtfertigt – anerkannten Theorie zu verhelfen. Dies gilt umso mehr, da der Ansatz auch neun Jahre nach dessen Vorstellung weiterhin in Fachkreisen kontrovers diskutiert wird. Wenn darüber hinaus den betrachteten Organisationen noch hilfreiche und zugleich umsetzbare Anregungen geliefert werden können – umso besser.

Ein ganz besonderer Dank gilt meinem Erstprüfer Herrn Professor Dr. Dr. habil. Gerhard Berchtold, welcher mich ohne allzu große formelle und organisatorische Hürden in das Forschungsdoktorat des internationalen Graduiertenprogramms der *Universidad Azteca de Chalco* sowie der *Universidad Central de Nicaragua* aufnahm und immatrikulierte. Professor Berchtold war mir von Beginn an ein jederzeit ansprech- und anmailbarer Ratgeber, welcher mir wertvolle formale sowie fachliche Informationen und Hinweise lieferte und vom ersten Tag an meine Euphorie für diese Thematik förderte. Ebenso bedanke ich mich in aller Form bei Herrn Prof. Dr. habil. Friedrich Luhan und

Herrn Ass. Prof. Dr. Dr. Helmut Koger für die Übernahme der Tätigkeit als Zweitgutachter. Ein großer Dank gebührt auch meinem Ex-Kommilitonen Christian Dietrich, der ohne Verdruss (zeitgleich zur Erstellung seiner eigenen Dissertation sowie beruflichen Belastung bzw. Neuorientierung) so manche Stunde mit dem Korrekturlesen dieser Arbeit verbrachte. Er gab mir ebenfalls eine Reihe wertvoller Anregungen als auch hilfreicher Tipps und fungierte darüber hinaus als ständiger, unerlässlicher Motivator. Einen ganz herzlichen Dank auch an meine liebe Freundin Anja, die in den letzten gut zwei Jahren das ein oder andere Wochenende und viele Abende auf mich verzichten musste und mich – dessen ungeachtet – immer wieder mit einem Lächeln und viel Verständnis empfing. Abschließend möchte ich noch meinen Jungs der Tischtennisabteilung des *SV Grün-Weiß Waggum e. V.* danken, die meine nicht immer vollkommen überzeugenden sportlichen Leistungen während der zurückliegenden Saison sowie das häufige Fehlen beim „Post-Trainings- und Post-Wettkampfbierchen“ ohne allzu große Vorwürfe tolerierten. Vielen Dank auch an alle, die hier nicht ausdrücklich namentlich erwähnt wurden, mich jedoch beim berufsbegleitenden Projekt „Promotion“ moralisch, organisatorisch und fachlich unterstützt haben.

Ein großer Dank an Euch alle!

Carsten Hauffe

Braunschweig, im August 2013

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Eidesstattliche Erklärung	I
Eingangszitat	II
Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	VI
Keywords	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIII
Wirtschaftszitat	XV
Abstract (Englisch)	XVI
1 Einleitung	1
1.1 Problemaufriss	1
1.2 Vorgehensweise	5
1.3 Arbeitsaufbau	9
2 Service-Dominant Logic	10
2.1 Terminologie	12
2.2 Grundlagen	18
2.2.1 Forschungsstand	20
2.2.2 Prämissen	23
2.2.3 Chancen und Kritik	29
2.3 Hypothesendefinition	34
2.4 Resümee	45

	Seite
3 Empirische Studie	47
3.1 Mobilitätsbranche	48
3.2 Datenerhebung	56
3.3 Datenauswertung	68
3.4 Resümee	95
4 Handlungsempfehlungen	97
4.1 Hypothesenverifikation	99
4.2 Lösungsansätze	103
4.2.1 Leistungsbereitstellung	106
4.2.2 Leistungserstellung	122
4.2.3 Leistungsergebnis	145
4.3 Resümee	159
5 Zusammenfassung und Ausblick	163
5.1 Gesamtresümee	163
5.2 Kritische Würdigung	167
5.3 Perspektive	172
Abschlusszitat	XX
Literaturverzeichnis	XXI
Anhang	XXXV

Keywords³

Akteur, Actor-to-Actor

Bedarf, Bedürfnis, Benefit, Business-to-Business, Business-to-Consumer

Co-Creating/-Creation, Co-Design, Customer-Oriented, Customizing

Dienstleister, Dienstleistung, Dienstleistungsmanagement, Dienstleistungsmarketing

Gut

Handlungsempfehlung

Innovation

Kunde, Kundenimplementierung, Kundenintegration, Kundenorientierung

Leistung, Leistungsbereitstellung, Leistungsbündel, Leistungsergebnis, Leistungserstellung, Leistungslehre, Leistungsportfolio, Leistungspotential, Lösungsansatz

Management, Marketing, Mobilität, Mobilitätsbranche

Nachfrager, Nutzen, Nutzenversprechen

Operand Resource, Operant Resource

Produkt (hybrid), Produktbegleitende Dienstleistung

Resource Integration/Integrator, Ressourcenintegration/-integrator

Service, Service-Centered, Service-Dominant Logic, Service Economy, Service Exchange, Service Network, Services, Studie (empirisch)

Value, Value-Co-Creating/-Creation, Value in Use, Value (Creation) Network, Verkehr

Wert, Wertschöpfung, Wertschöpfungsnetzwerk, Wertschöpfungsprozess

³Das Verzeichnis der Keywords stellt lediglich eine Auswahl, jedoch keine vollständige Sammlung dar.

Abkürzungsverzeichnis⁴

A-to-A	Actor-to-Actor
A	Republik Österreich
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft / Auftraggeber (<i>aus Kontext ersichtlich</i>)
AN	Auftragnehmer
B-to-B	Business-to-Business
B-to-C	Business-to-Consumer
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CAS	Computer Aided Selling
CEO	Chef Executive Officer
CH	Schweizerische Eidgenossenschaft
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
D	Bundesrepublik Deutschland
DBA	Doctor of Business Administration
DL	Dienstleistung
EBIT	Earnings before Interest and Tax
F&E	Forschung und Entwicklung
GDL	Goods-(Centered-)Dominant Logic
HW	Hardware
IBM	International Business Machines Corporation
IT	Informationstechnologie
Kfz	Kraftfahrzeug
KMUs	Kleine und mittlere Unternehmen
LKW	Lastkraftwagen
MA	Mitarbeiter
OEM	Original Equipment Manufacturer
PC	Personal-Computer
pb(D)L	produktbegleitende (Dienst-)Leistung

⁴Das Abkürzungsverzeichnis enthält primär fachspezifische Terme; allgemeingültige Begriffe wurden nicht aufgenommen.

PhD/Ph.D.	Doctor of Philosophy ⁵
PKW	Personenkraftwagen
PM	Projektmanagement
RI	Ressourcenintegrator
S.	Seite
S-Bahn	Stadtschnellbahn (auch Stadtbahn oder Schnellbahn)
SCRM	Social Customer Relationship Management
SGKV	Studiengesellschaft für den kombinierten Verkehr e. V.
SDL	Service-Dominant Logic
SW	Software
Tab.	Tabelle
TV	Television
U-Bahn	Utergrundbahn (auch Metro)
UrhG	Urheberrechtsgesetz
US-	United States-
USA	United States of America
vgl.	vergleiche ⁶
vgl. hierzu	vergleiche hierzu ⁷

⁵Beim PhD handelt es sich in der Regel nicht um einen Doktor der Philosophie, sondern um den im angelsächsischen Sprachraum gebräuchlichen und eher forschungsorientierten Doktorgrad der meisten Disziplinen (z. B. ... of Arts, ... of Economics, ... of Sciences).

⁶Der angegebenen Quelle wurden Informationen und/oder Daten ganz oder teilweise entnommen.

⁷Die angegebene Quelle dient primär der weiterführenden Wissensvertiefung des Lesers. Informationen und/oder Daten stammen vom Verfasser selbst und sind lediglich durch die Quelle abgesichert bzw. ergänzt worden.

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 0: Structure of the Thesis	XIX
Abb. 1: Aufbau der Arbeit	9
Abb. 2: Leistungsbündel als Prozess und Ergebnis der Leistung	13
Abb. 3: Resource Integrators	27
Abb. 4a, b: The Messages of Service-Dominant Logic	28
Abb. 5: What the Service-Dominant Logic might be	29
Abb. 6: What the Service-Dominant Logic is not	33
Abb. 7: Induktion und Deduktion	37
Abb. 8: Ablauf einer Studie zu S-R-Erklärungen	40
Abb. 9: Inputgrößen für die Hypothesenableitung	42
Abb. 10: Personenverkehr in Deutschland bis 2025	49
Abb. 11: Staatliche Pro-Kopf-Investition in die Schieneninfrastruktur in 2010 [Euro]	53
Abb. 12: Staatliche Investition in die Eisenbahninfrastruktur im Vergleich zur Straße in 2010 [Prozent]	54
Abb. 13: Prozess der Datenerhebung	56
Abb. 14: Fragebogen Teil A	59
Abb. 15: Fragebogen Teil B	61
Abb. 16: Fragebogen Teil C	63
Abb. 17: Fragebogen Teil D	65
Abb. 18: Unternehmensstruktur der Stichprobe (grafisch)	74
Abb. 19: Anteil der Leistungsart am Gesamteinkaufsvolumen (grafisch)	74
Abb. 20: Anteil der Leistungseigenschaft am Gesamteinkaufsvolumen (grafisch)	74
Abb. 21: Qualität und Preis/Leistung eingekaufter Leistungen (grafisch)	75
Abb. 22: Grundsätzliche Akzeptanz der SDL-Prämissen (Mobilitätsanbieter)	80
Abb. 23: Grundsätzliche Akzeptanz der SDL-Prämissen (Dienstleister)	85
Abb. 24: Grundsätzliche Chancen und Potentiale der SDL (Mobilitätsanbieter)	89
Abb. 25: Grundsätzliche Chancen und Potentiale der SDL (Dienstleister)	92
Abb. 26: Ableitung der Handlungsempfehlungen	98
Abb. 27: Die Phase des Leistungspotenzials	106

	Seite
Abb. 28a, b: Kern- und Sekundärprämissen der SDL	107
Abb. 29: Interne und externe Ideenfindung und -bewertung	112
Abb. 30: Firmen und Ressourcenintegratoren im Wertschöpfungsnetzwerk	115
Abb. 31: Fragebogen zur Leistungsbereitstellung	121
Abb. 32: Die Phase des Leistungs(erstellungs)prozesses	122
Abb. 33: Der Regelkreis des Servicedesigns	124
Abb. 34: CSR: Kommunikation und Beziehungssysteme zu Stakeholdern	129
Abb. 35: Kooperation und Arbeitsteilung in internationalen Projekten	137
Abb. 36: Fragebogen zur Leistungserstellung	144
Abb. 37: Die Phase des Leistungsergebnisses	145
Abb. 38: Materielle und immaterielle Anteile hybrider Produkte	146
Abb. 39: Grundgedanke des Social CRM	149
Abb. 40: Neue Geschäftsfelder erfordern zahlreiche Ressourcenintegratoren	154
Abb. 41: Fragebogen zum Leistungsergebnis	158
Abb. 42: Handlungsempfehlungen im Service-Blueprint	161
Abb. 43: Szenariotrichter	173

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Kurzdefinition der wesentlichen Terme der SDL	18
Tab. 2: Vergleich zwischen GDL, Transitional Concepts und SDL	24
Tab. 3: Die zehn grundlegenden Prämissen der SDL	25
Tab. 4: Hypothesendefinition und Aufgaben	44
Tab. 5: Räumliche, zeitliche und inhaltliche Abgrenzungen der Studie	52
Tab. 6: Kennzahlen zur Datenerhebung	67
Tab. 7: Unternehmensstruktur der Stichprobe	69
Tab. 8: Anteil der Leistungsart am Gesamteinkaufsvolumen	71
Tab. 9: Anteil der Leistungseigenschaft am Gesamteinkaufsvolumen	71
Tab. 10: Qualität und Preis/Leistung eingekaufter Leistungen	72
Tab. 11: Grundsätzlicher Bekanntheitsgrad der SDL (Mobilitätsanbieter)	76
Tab. 12: Grundsätzliche Akzeptanz der SDL-Prämissen (Mobilitätsanbieter)	77
Tab. 13: Grundsätzlicher Bekanntheitsgrad der SDL (Dienstleister)	81
Tab. 14: Grundsätzliche Akzeptanz der SDL-Prämissen (Dienstleister)	82
Tab. 15: Grundsätzliche Chancen und Potentiale der SDL (Mobilitätsanbieter)	86
Tab. 16: Grundsätzliche Chancen und Potentiale der SDL (Dienstleister)	90
Tab. 17: Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Datenauswertung	94
Tab. 18: Zwischenwerte für die Ermittlung des Korrelationskoeffizienten	100
Tab. 19: Einteilung der Handlungsempfehlungen auf drei Ebenen	105
Tab. 20: Lösungsansätze für die Potentialphase bezüglich Prämissen FP1/FP4	108
Tab. 21: Lösungsansätze für die Potentialphase bezüglich Prämisse FP6	110
Tab. 22: Lösungsansätze für die Potentialphase bezüglich Prämisse FP9	113
Tab. 23: Lösungsansätze für die Potentialphase bezüglich Prämisse FP10	116
Tab. 24: Wesentliche Handlungsempfehlungen zur Potentialphase	119
Tab. 25: Lösungsansätze für die Prozessphase bezüglich Prämissen FP1/FP4	125
Tab. 26: Lösungsansätze für die Prozessphase bezüglich Prämisse FP6	130
Tab. 27: Lösungsansätze für die Prozessphase bezüglich Prämisse FP9	134
Tab. 28: Lösungsansätze für die Prozessphase bezüglich Prämisse FP10	138
Tab. 29: Wesentliche Handlungsempfehlungen zur Prozessphase	142

	Seite
Tab. 30: Lösungsansätze für die Ergebnisphase bezüglich Prämissen FP1/FP4	147
Tab. 31: Lösungsansätze für die Ergebnisphase bezüglich Prämisse FP6	150
Tab. 32: Lösungsansätze für die Ergebnisphase bezüglich Prämisse FP9	152
Tab. 33: Lösungsansätze für die Ergebnisphase bezüglich Prämisse FP10	155
Tab. 34: Wesentliche Handlungsempfehlungen zur Ergebnisphase	157
Tab. 35: Wesentliche Handlungsempfehlungen aller Phasen	160
Tab. 36: Mögliche Entwicklungen der SDL	178

Wirtschaftszitat

***„Es gibt zwei Arten von
Wirtschaftsprognostikern:
Those who don't know
and those who don't know
that they don't know.”⁸***

⁸Galbraith, John Kenneth (* 1908 – † 2006), US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler, Sozialkritiker und Diplomat.

Abstract⁹

Since the middle of the 1970s a drastic change from a supplier-orientated to a buyer-orientated market has been taking place. An increasing price fight in combination with a merciless predatory competition as well as the unstoppable globalization force most commercial organizations to apply new effective management and marketing approaches. Besides a rising substitutability of (material) goods and services as well as a sinking buyer loyalty towards certain brands, a steadily growing cost and quality awareness of existing and potential customers can be observed. Without going closer into details of new purchasing, production and sales systems as well as automation processes which were introduced during the 1980s and 1990s; afterwards the era of cost reduction was heralded: For instance, uncompromising price strategies towards suppliers, a cost-optimized procurement on international markets, the reduction of staff costs through relocation of production sites to low-wage countries, deployment of flexible and cheap temporary labor force as well as finally dismissing of employees. About simultaneously innovative strategies as *Just-in-Time/-Sequence*, *Outsourcing* or *Lean Management* – to name but a few – were implemented with more or less success.

A general rethinking from material goods-orientated to client-orientated processes started at the beginning of the millennium turn as well-known modern approaches as *Customer-Relationship-Management (CRM)* or *Customer-Lifetime-Value (CLV)* show. Over decades, exclusive material goods were in focus of development, manufacturing and sales concerning optimizing their quality and design – purchasers' needs were hardly considered. However, in order to meet the requirements of the 21st century, e. g. transition into a service society of a tertiary sector, more and more companies are developing from an almost pure material goods producer to a full problem solver. In the meanwhile, due to the pitiless competitive situation enterprises have had to recognize that considering customer wishes as well as the associated necessary intensive purchaser integration from the beginning are essential for surviving on the market. Combined tangible and intangible goods (so-called hybrid service bundles) have to be designed by providers and demanders in a way to satisfy purchasers' needs individually, completely and sustainably. These products are able to create an added value compared with material goods without

⁹This abstract essentially is a brief summary of the German chapter 1 *Einleitung* (page 1 – page 9) for international readers without German language skills. It is to provide a first overview of the content of this doctoral thesis regarding the four main paragraphs: Problem definition, Service-Dominant Logic, empirical study and recommendations for action. Due to the exclusive cumulative character from chapter 1, bibliographical references are not explicitly provided within this abstract.

services. Hybrid service bundles can also be applied as product-related services differentiating the goods and as a result the entire firm portfolio from competitors.

The classic perspective of commercial exchange processes has changed decisively – at least within the professional economic circles – since 2004 at the latest. With their publication “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*” the US-American economists *Robert Frank Lusch* and *Stephen Louis Vargo* definitely took leave from the tangible product-oriented mindset and heralded the start of a completely service-centered economy age. This approach – meanwhile known as *Service-Dominant Logic (SDL)* – primarily comprises the hypothesis that clients are predominantly not interested in material goods and/or services but especially in customized solutions. Here, the focus of exchange of goods is on the provision of intangible performance components, such as data, know-how and skills, from now. The performance result (services), e. g. brilliant teeth, steps back behind the performance process (service), e. g. continuous dental care. Consequently, a long-term customer relationship management including purchaser integration as co-producer and co-designer may be a crucial competitive advantage. Tangible products, e. g. dental floss, act almost exclusively as a transmission and support medium. Within the meaning of this still relatively abstract logic these goods do not have an embedded value in itself as several authors confirm. Over the next years the practice will show the extent to which companies are able to generate – even if only marginal – advantages in the global competition by considering application of the new SDL mindset. In this connection, it is already foreseeable that the application of knowing and abilities in combination with an intensive cooperation between provider and demander in the sense of a win-win-situation will play an even more important role. The author of the present empirically and practically orientated dissertation wishes that the paper contributes at least a small part to bring the SDL a bit closer to the service providers examined and simultaneously demonstrates partial chances and possible potentials of this approach. The questions below are to clarify if the thesis may at least partly live up to this claim.

There are a lot of intentions for drawing up a scientific paper: Whether laying a theoretical basis for research and education, providing recommendations for action to practitioners as well as decision makers or just satisfying the reader’s thirst for knowledge in the respective theme; the range of the methodologies are as wide as the topics themselves. After showing the most important current economic difficulties and the need involved for developing new sustainable management approaches this thesis focuses on giving

recommendations for action to the mobility and transportation sector respectively. Therefore a suitable method has to be chosen laid down by the following questions:

- Why is the theme of scientific importance?
As mentioned above, most economically orientated organizations are recommended to implement and develop further suitable innovative strategies to assert themselves against the fierce global competition, especially in highly industrialized economies. The mindset of the SDL may be one of such an approach to generate long-term competitive advantages. This is all the more important because reliable studies and corresponding literature on the SDL have not been available yet.
- Which aspects have to be examined and which have not?
Particularly for a scientific thesis it is decisive that on one side an (although low) academic contribution reevaluating the discipline is made and otherwise comparable investigations should not exist. Hence these essential points are treated: Summary and preparation of the state of research on the SDL, empirical survey concerning the SDL, hypothesis definition and verification from the study, practical recommendations for action on the basis of the approaches compiled before.
- Which differentiations to similar themes have to be carried out?
Each topic has to be differentiated and limited so far that the workload of the thesis is still manageable; at the same time academic demands have to be met. Subject to these conditions the following differentiations are made: State of research (about 80 – 90 % evaluated available literature), empirical survey (mobility branch in Germany, Austria and Switzerland), hypothesis definition and verification (two hypotheses defined), recommendations for action (primarily to service providers of the mobility sector).
- Which methodologies are to be applied?
The methodical procedure primarily depends on the discipline and sub-discipline selected. As in case of the SDL no verified hypotheses or analyzable data are available yet, at first the basic ideas should be discussed and compared with recognized theories as well as record differences and matches. An empirical study has to check the ideas regarding their validity and practical applicability. Finally, either rejecting, adapting or verifying the SDL approach as an accepted theory (possibly by a second study).

In summary, the contents and methodologies of the present empirically and practically orientated paper are chosen in a way to fulfill the scientific requirements as well as to

provide useful assistance to the companies considered – in particular because the author considers himself more as a practitioner than a theorist.

The figure below gives a rough overview of the structure of the thesis:

Methodologies (dominating)	Advance Information <ul style="list-style-type: none"> • Declaration on Oath • Preface • (Quotations) 	Data Input (dominating)
	Directories <ul style="list-style-type: none"> • Content • Keywords • Abbreviations • Figures • Tables • Abstract (English) 	
Problem/Structure	1 Introduction <ul style="list-style-type: none"> • 1.1 Outline of the Problem • 1.2 Approach • 1.3 Structure of the Thesis 	<ul style="list-style-type: none"> • Tertiary Literature • Secondary Literature • Internet
Theoretical Approach	2 Service-Dominant Logic <ul style="list-style-type: none"> • 2.1 Terminology • 2.2 Basics (...)* • 2.3 Definition of Hypotheses • 2.4 Résumé 	<ul style="list-style-type: none"> • Secondary Literature • Primary Literature • Internet • Contacts to Authors
Empiricism	3 Empirical Study <ul style="list-style-type: none"> • 3.1 Mobility Sector • 3.2 Data Collection • 3.3 Data Evaluation • 3.4 Résumé 	<ul style="list-style-type: none"> • Primary Literature • Internet • Contacts to Firms • Own Ideas
Practice	4 Recommendations <ul style="list-style-type: none"> • 4.1 Verification of Hypotheses • 4.2 Solution Approaches (...)* • 4.3 Résumé 	<ul style="list-style-type: none"> • Results of the Study (evaluated) • Contacts to Branches • Own Approaches
Real Theory	5 Summary and Outlook <ul style="list-style-type: none"> • 5.1 Overall Résumé • 5.2 Critical Appraisal • 5.3 Perspective 	<ul style="list-style-type: none"> • Chapters 1 – 4 • Growth of Knowledge • Own Opinion
Fig. 0: Structure of the Thesis¹⁰	Directories <ul style="list-style-type: none"> • Literature • Annex 	*further Subchapters available

¹⁰Own presentation.

1 Einleitung

*„Wirtschaftswissenschaft:
das einzige Fach, in dem jedes Jahr
auf dieselben Fragen andere Antworten richtig sind.“¹¹*

Im Rahmen des ersten Kapitels wird zunächst anhand eines kurzen historischen Abrisses der wirtschaftlichen Entwicklung westlicher Industriestaaten die ökonomische Problematik aufgezeigt. Anschließend soll die Relevanz der Thematik dargestellt, der Untersuchungsgegenstand erläutert, eine Abgrenzung zu benachbarten Themenbereichen vorgenommen sowie die verwendete Methodik unter dem Stichpunkt *1.2 Vorgehensweise* vorgestellt werden. Eine kompakte Übersicht des Aufbaus der Arbeit schließt die Einleitung ab.¹²

1.1 Problemaufriss

Seit Mitte der 1970er Jahre vollzieht sich ein drastischer Wandel von anbieter- zu nachfragerbestimmten Märkten. Konnten Unternehmungen im Nachkriegseuropa annähernd alle produzierten Güter vom Dosenfleisch bis zum VW Käfer problemlos absetzen, ohne finanzielle Mittel für Reklame, Werbemaßnahmen oder gar Marketing aufzubringen, so hat sich die Situation an den Weltmärkten dramatisch verändert. Die Gründe hierfür sind komplex und vielschichtig. Zum einen sind sicherlich die Öffnung und Globalisierung der Märkte für die Stagnation der Absatz- und damit der Umsatzzahlen in den meisten Branchen verantwortlich; aber auch die zunehmende Substituierbarkeit von (Sach-)Gütern und Dienstleistungen sowie eine sinkende Käuferloyalität gegenüber bestimmten Marken führen zusätzlich zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation. Darüber hinaus ist ein ständig steigendes Kosten- und Qualitätsbewusstsein von Bestands- und potentiellen Kunden zu beobachten.¹³ Die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise als Folge der Anfang 2009 eingetretenen Finanzkrise haben ebenfalls einen nicht unerheblichen Anteil an einer in diesem Ausmaß zuvor noch nicht da gewesenen Anzahl von (versuchten)

¹¹Kaye, Danny (* 1913 – † 1987), US-amerikanischer Schauspieler, Sänger, Komiker und Oscarpreisträger.

¹²In Anlehnung an Knoche, J. (o. J.), Onlineabruf.

¹³Vgl. Hauffe, C. (2010), S. 1 ff.

Kreditaufnahmen, Kurzarbeitern, Mitarbeiterfreisetzungen und Firmeninsolvenzen (34.000, plus 16 % in Deutschland)¹⁴ im gleichen Jahr, speziell in Westeuropa sowie den USA.

Viele Unternehmer und Entscheidungsträger müssen sich sicherlich den Vorwurf jahrzehntelanger Innovationsmüdigkeit, Überschätzung der eigenen Produktattraktivität, Vernachlässigung tatsächlicher Kundenbedürfnisse sowie unflexibler und kostenintensiver Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsprozesse gefallen lassen. Hinzu kommen in vielen Fällen eine sträflich vernachlässigte Bonität bzw. zu geringe Liquidität oder einfach nur riskante Fehlspekulationen als Folge von Größenwahn oder grober Fahrlässigkeit einiger Manager, welche selbst Weltkonzerne in Schieflage bringen können, wie aktuelle Beispiele zeigen. Um diesem Trend entgegenzuwirken, haben viele produzierende Unternehmen, insbesondere in den 1980er und 90er Jahren, ihre Fertigungsprozesse soweit automatisiert, dass deren Produktivität weitestgehend ausgereizt wurde. Daran anschließend wurde in fast allen Branchen die Ära der Kostensenkung eingeleitet: Kompromisslose Preisstrategien gegenüber Zulieferern, eine kostenoptimierte Beschaffung auf internationalen Märkten, die Reduzierung der Personalkosten durch Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer, den Einsatz flexibler und billiger Zeitarbeitskräfte und letztlich das Freisetzen von Mitarbeitern¹⁵ waren die Auswirkungen. Zeitgleich wurden Strategien, wie *Kanban*, *Just-in-Time/-Sequence*, *Outsourcing*, *Lean-Management* oder *Lean-Production* u. ä.,¹⁶ mit mehr oder minder großem nachhaltigen Erfolg umgesetzt. Beispielsweise führte das teilweise Outsourcen von Kernkompetenzen zu einem Know-how-Abfluss, was viele Firmen dazu veranlasste, ihre Fertigungstiefe wieder zu erhöhen und nur noch „periphere“ Leistungen, wie Werksschutz, Gebäudemanagement oder Subkomponentenfertigung, auszugliedern.

Etwa seit Beginn der Jahrtausendwende hat ein generelles Umdenken von sachgut- hin zu nachfragerorientierten Prozessen stattgefunden, was aktuellere Marketing-Ansätze, wie *Customer Relationship Management (CRM)*, *Customer Lifetime Value (CLV)* oder *Computer Aided Selling (CAS)*¹⁷ – um nur einige zu nennen –, belegen. Über Jahrzehnte war allein das produzierte Sachgut Ausgangspunkt aller Überlegungen hinsichtlich Entwicklung, Produktion und Verkauf: Seine Eigenschaften und Gestaltung sollten einen wirtschaftlichen Einkauf von Rohmaterial und Komponenten, eine hochgradig produktive

¹⁴Vgl. Niebisch, F. L.; Rüdel, N. (2009), Onlineabruf.

¹⁵Die Verwendung der ausnahmslos männlichen Form von Personen in dieser Arbeit ist allein einem besseren Lesefluss geschuldet und schließt, sofern nicht ausdrücklich erwähnt, grundsätzlich auch die weibliche Person mit ein.

¹⁶Vgl. Wöhe, G. (1993), S. 553 f.

¹⁷Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 224 ff.

Fertigung¹⁸ sowie einen schnellen und effektiven Absatz ermöglichen. Kunden wurden – wenn überhaupt – nur marginal in diese Prozesse eingebunden; ihre realen Bedürfnisse fanden kaum Berücksichtigung. Um jedoch dem Wandel einer industriellen Volkswirtschaft zur Servicegesellschaft des tertiären Sektors – einem der Megatrends des 21sten Jahrhunderts – gerecht werden zu können, entwickeln sich immer mehr Unternehmen vom (fast) ausschließlichen Sachgutproduzenten zum umfassenden Problemlöser.¹⁹

Mittlerweile hat man unter dem Druck einer zum Teil gnadenlosen Wettbewerbssituation erkennen müssen, dass die Berücksichtigung der Käuferwünsche und die dadurch erforderliche intensive Einbindung des Kunden bereits in das Produktdesign für das Fortbestehen der Unternehmen essentiell sind. Der Kunde steht von nun an im Fokus aller Managemententscheidungen, denn er allein ist es, der die (überlebens-)notwendigen Umsätze und damit Deckungsbeiträge generiert. Sachgüter und Dienstleistungen müssen somit vom Unternehmen und Käufer so gestaltet werden, dass sie die Bedürfnisse der Kunden nahezu vollkommen und nachhaltig befriedigen. Produkte sollen in der Zukunft nicht „nur“ nachgefragt werden, sondern Käufer darüber hinaus animieren, für diesen persönlichen Mehrwert (*Customer Value*) auch eine höhere Gegenleistung zu entrichten als für ein Sachgut ohne Serviceleistung – auch oder gerade gegenüber der Konkurrenz. Ein probates Instrument zur Differenzierung des Portfolios kann in diesem Zusammenhang das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen sein, um im (globalen) Wettbewerb nicht nur bestehen zu können, sondern auch nachhaltig erfolgreich zu sein.²⁰

Die klassische Sichtweise marktwirtschaftlicher Austauschprozesse hat sich – zumindest im Zirkel der ökonomischen Fachwelt – spätestens seit 2004 entscheidend gewandelt. Mit der in jenem Jahr im *Journal of Marketing* erschienen Publikation „*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*“²¹ der US-Wirtschaftswissenschaftler *Robert Frank Lusch* und *Stephen Louis Vargo* nehmen die Autoren endgültig Abschied von einer sachgut-orientierten Denkhaltung und läuten das Zeitalter einer vollkommen servicezentrierten Wirtschaft ein.²² Dieser inzwischen als *Service-Dominant Logic (SDL)* bekannte Denkansatz manifestiert sich primär in der Annahme, dass Nachfrager nicht vorrangig Interesse an Produkten und/oder (Dienst-)Leistungen, sondern an speziell auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten Lösungen (Nutzengenerierung) haben. Die Bereitstellung nichtfassbarer

¹⁸Vgl. Tönshoff, H. K. (1990), S. 3.

¹⁹Vgl. Nini, M. (2011), S. 1.

²⁰In Anlehnung an Oguachuba, J. S. (2009), S. 1 ff.

²¹Vgl. Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004a), S. 1 ff.

²²Eine Erwähnung der SDL findet (ohne Kapitel 2 vorzugreifen) zum besseren Verständnis der Vorgehensweise bereits hier statt.

Leistungsanteile, wie etwa Daten, Know-how und Fähigkeiten, steht von nun an im Fokus des Austausches; das Leistungsergebnis (Services), z. B. strahlende Zähne, tritt hinter dem Leistungsprozess (Service), z. B. kontinuierliche Zahnpflege, zurück. Dass ein langfristiges Beziehungsmanagement zum Kunden, welcher sich vom Co-Produzenten zugleich zum Co-Designer entwickelt, zukünftig möglicherweise ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil sein wird, kann hieraus bereits jetzt abgeleitet werden. Tangible Produkte, z. B. Zahnseide, dienen (fast) ausschließlich als Übertragungsmedium im Sinne dieser noch relativ abstrakten Logik und besitzen keinen implizierten Wert an sich.²³ Sharma, Iyer und Evanschitzky unterstreichen die Bedeutung des SDL-Ansatzes sowie des externen Faktors (Auftraggeber, Auftraggebervertreter, Sachgüter, Rechte, Patente u. ä.) im Besonderen mit ihrer Aussage: *"This new logic is labeled service-centered and reflects a dramatic change in perspective. A service-centered view of exchange implies developing customized offerings to better fit the customer's needs and identifying firm resources (both internal and external) to better satisfy the needs of customers. [...] Service-centered firms develop networks that allow firms to offer solutions to customers that may involve both insourcing and outsourcing. [...] ... firms use resources to benefit customers; whereas the term "services" refer to the output. [...] Since suppliers' specialized skills and knowledge will become more important to customers, salespeople will become more of information agents rather than persuasion agents. [...] Salespeople's knowledge of customers and solutions will become a source of competitive advantage"*²⁴

Inwieweit sich Unternehmungen durch die Berücksichtigung bzw. Anwendung des neuen Denkansatzes – wenn auch nur marginale – Vorteile im globalen Wettbewerb verschaffen können, wird die Praxis in den kommenden Jahren zeigen. Dass hierbei der Anwendung von Wissen und Fähigkeiten in Kombination mit einer intensiven und kooperativen Beziehungsarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager im Sinne einer Win-win-Situation eine noch bedeutendere Rolle zukommen wird, ist bereits absehbar.²⁵ Der Verfasser der vorliegenden primär empirisch-/praxislastigen Schrift würde sich wünschen, dass diese einen – wenn auch nur – kleinen Anteil dazu beiträgt, den betrachteten Leistungsanbietern die SDL etwas näher zu bringen und ihnen gleichzeitig partielle Chancen dieses Ansatzes aufzeigen zu können. Die nachfolgenden Kapitel sollen klären, ob die Arbeit diesem Anspruch zumindest partiell gerecht werden kann.

²³Vgl. Kawohl, J. M. (2010), S. 76 f.

²⁴Sharma, A.; Iyer, G. R.; Evanschitzky, H. (2010), S. 72 f.

²⁵In Anlehnung an Haase, M. (2011), S. 98 ff. und Wagner, R. (2013), S. 62 f.

1.2 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise in wissenschaftlichen Arbeiten orientiert sich im Wesentlichen an deren Intention sowie den vorhandenen Rahmenbedingungen. Ob schwerpunktmäßig ein theoretisches Fundament für Forschung und Lehre gelegt, Handlungsempfehlungen für Praktiker und Entscheidungsträger gegeben oder einfach nur der Wissensdurst des Lesers an der jeweiligen Thematik befriedigt werden soll; die Spannweite der systematischen Methodiken ist ebenso groß wie die Themenfelder selbst.²⁶ Nachdem zuvor die Problematik vieler kommerziell ausgerichteter Wirtschaftseinheiten grundsätzlich aufgezeigt wurde und damit die Notwendigkeit bzw. Dringlichkeit neue nachhaltige Managementmethoden zu entwickeln, ist nun eine geeignete Herangehensweise zu wählen. Wie bereits angedeutet, ist die vorliegende Ausarbeitung primär empirisch- und praxisorientiert ausgerichtet, was jedoch die Terminologie zentraler Begriffe ebenso erfordert wie ein theoretisches Fundament einschließlich Hypothesenbildung sowie die (eventuelle) Verifikation derselben.²⁷ Alle nachfolgenden Darstellungen, Auswertungen und Lösungsansätze fokussieren jedoch ein Ziel: Handlungsempfehlungen, basierend auf dem SDL-Ansatz, den Ergebnissen der durchgeführten Studie sowie der Hypothesenverifikation für die definierten Unternehmungen, geben zu können.

Folgende Fragen sind zunächst zu beantworten:

- Warum ist das Thema von wissenschaftlicher Bedeutung?
- Welche Aspekte sind zu untersuchen und welche nicht?
- Welche Abgrenzungen zu verwandten Themen sind vorzunehmen?
- Welche Methodiken sollen angewandt werden?²⁸

Warum ist das Thema von wissenschaftlicher Bedeutung?

Aufbauend auf den unter *1.1 Problemaufriss* gemachten allgemeinen Aussagen sowie der spezifischen Feststellung dass Anbieter sich in modernen Volkswirtschaften ständig weg vom reinen Sachgutproduzenten hin zum umfassenden Problemlöser entwickeln, sind zeitgemäße und nachhaltige Ansätze erforderlich. Das vorhandene Produktportfolio – sei es auch aktuell noch so attraktiv – wird allein nicht mehr ausreichen, um sich auch in

²⁶Vgl. Beneke, F.; Gerhardt, A.; Haubitz, M. et al. (2006), S. 37 ff.

²⁷In Anlehnung an o. V. (o. J. a), Onlineabruf.

²⁸In Anlehnung an Knoche, J. (o. J.), Onlineabruf.

Zukunft gegenüber dem Wettbewerb positiv differenzieren und behaupten zu können. Innovative Servicemodelle und -konzepte können Alleinstellungsmerkmale generieren, Kunden langfristig binden und auch in konjunkturell schwachen Zeiten die notwendigen Umsätze generieren.²⁹ Zusätzliche Herausforderungen, etwa aufgrund gesellschaftlicher und demografischer Veränderungen (u. a. Nachfrageanstieg von Pflege- und Freizeitleistungen aufgrund verlängerter Arbeits- und Lebenszeit), lassen eine servicezentrierte Sichtweise mehr denn je sinnvoll erscheinen.³⁰ Folglich ist grundsätzlich jeder neue und ernst zunehmende Managementansatz einer eingehenden wissenschaftlich theoretischen und experimentellen Untersuchung zu unterziehen. Dies gilt umso mehr, insofern noch keine belastbaren empirischen Feldstudien vorliegen; dies ist bei der SDL der Fall.³¹

Welche Aspekte sind zu untersuchen und welche nicht?

Grundsätzlich sind die Inhalte einer Thematik zu erforschen bzw. darzulegen, welche wissenschaftlich von Bedeutung sind (s. o.), d. h., einen – wenn auch überschaubaren – akademischen Beitrag zur Aufwertung der jeweiligen Disziplin bzw. des Forschungssektors leisten und die gleichzeitig zuvor noch gar nicht, nicht in dieser speziellen Art und Weise oder Tiefe untersucht wurden. Hierbei kann die Problematik bestehen, dass akademische Abhandlungen zeitgleich verfasst werden und somit (noch) nicht einsehbar sind oder sogenannte „Graue Literatur“ nur schwer verfügbar ist; es besteht die Gefahr der Parallelforschung! Themen oder Randprobleme, welche die o. a. Voraussetzungen nicht erfüllen, sind zumindest für Dissertationen und Habilitationen grundsätzlich unbrauchbar.³² Da der Ansatz der SDL bisher nur relativ „oberflächlich“ verfolgt wurde, noch weit von einer anerkannten Theorie entfernt ist und nach Kenntnis des Verfassers bis heute keine belastbaren anwendungsbezogenen Erkenntnisse vorliegen (s. o.), sollen folgende Aspekte dargestellt bzw. untersucht werden:

- Zusammenfassung und Aufbereitung des Forschungsstandes zur SDL (Denkansatz)
- Umfrage zum Kenntnisstand und Erfahrungen zur SDL (Empirie)
- Hypothesendefinition und Überprüfung anhand der Studie (Theorieansatz)
- Handlungsempfehlungen auf Basis der zuvor erarbeiteten Ansätze (Praxis)

²⁹Vgl. Schweiger, S.; Dressel, K.; Pfeiffer, B. (2011), Vorwort.

³⁰Vgl. Bruhn, M. (o. J.), Onlineabruf.

³¹Auch nach eingehender Literaturrecherche konnten bis dato keine empirischen Daten aus Feldstudien zur SDL ermittelt werden.

³²In Anlehnung an Veelken, S. (2011), Onlineabruf.

Welche Abgrenzungen zu verwandten Themen sind vorzunehmen?

Häufig besteht bei wissenschaftlichen Abhandlungen die Problematik, ein Thema soweit einzugrenzen, dass es einerseits mit überschaubarem Aufwand (i. d. R. drei bis fünf Jahre) angemessen bearbeitet werden kann und andererseits akademischen Ansprüchen genügt (s. o.). Oftmals sind zusätzliche Interessen von Betreuern und/oder unterstützenden Organisationen zu berücksichtigen.³³ Hierbei ist im Vorfeld exakt festzulegen, welche theoretischen Aspekte betrachtet werden sollen und (im Falle eines empirischen Anteils im Bereich Ökonomie) welche und wie viele Regionen, Märkte, Branchen, Unternehmen etc. befragt und ausgewertet werden sollen. Auch die Art und Anzahl der aufzustellenden Hypothesen ist zu definieren. Ein Abgleiten in angrenzende Problemfelder und damit das Verlieren des roten Fadens sollte unbedingt vermieden werden.³⁴ Für die Thematik der Service-Dominant Logic werden folgende Kerneinschränkungen (exakte Abgrenzungen siehe jeweilige Kapitel) vorgenommen:

- Forschungsstand (ca. 80 – 90 % ausgewertete verfügbare Primär- bis Tertiärquellen)
- Empirische Studie (Mobilitätsbranche/Verkehrssektor in D, A und CH, *Kapitel 3.2*)
- Hypothesendefinition und -verifikation (zwei verfasste Hypothesen, *Kapitel 2.3 und 4.1*)
- Handlungsempfehlungen (für Dienstleister der Mobilitätsbranche, *Kapitel 4.2*)

Welche Methodiken sollen angewandt werden?

Die methodische Vorgehensweise einer wissenschaftlichen Ausarbeitung ist in erster Linie von der gewählten Disziplin und deren Teilgebiet abhängig. Beispielsweise werden rein empirische Projekte primär von Naturwissenschaftlern (ca. 50 %), praktische Lösungen von Ingenieuren (ca. 42 %) und Wirtschaftswissenschaftlern (ca. 32 %), Fallstudien von Sozialwissenschaftlern (ca. 41 %) sowie theoretische Dissertationen vorrangig von Juristen (ca. 34 %) bearbeitet (Datenbasis: *Thesis 2004*).³⁵ Liegen – wie das auch bei der SDL der Fall ist – vorerst nur ein Denkmodell und noch keine auswertbaren empirischen Daten vor, ist es sinnvoll, zunächst die wesentlichen (vom Gros der Experten verifizierbaren) Grundgedanken zu diskutieren. Diese sind mit den bisherigen anerkannten Theorien zu vergleichen sowie Unterschiede und Übereinstimmungen festzuhalten. Im Rahmen einer ersten empirischen Studie sind diese Regeln anschließend auf ihre

³³In Anlehnung an Veelken, S. (2011), Onlineabruf.

³⁴In Anlehnung an Knoche, J. (o. J.), Onlineabruf.

³⁵Vgl. Beneke, F.; Mietchen, D. (2006), S. 34 ff.

Aussagekraft und damit Anwendbarkeit auf die Praxis hin zu überprüfen. Die einzelnen Module des Denkansatzes sind anschließend entweder zu verwerfen, anzupassen oder (eventuell nach Überprüfung in einer weiteren Studie) als verifizierte Hypothese bzw. Theorie festzuhalten. Die ungefähre Verteilung der Methodiken auf die einzelnen Kapitel dieser Arbeit stellt sich somit prinzipiell wie folgt dar:

- Darstellung der Problematik, Theorie und des SDL-Ansatzes: *Kapitel 1 und 2*
- Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der empirische Studie: *Kapitel 3*
- Erarbeitung und Vorstellung praktischer Lösungsansätze: *Kapitel 4*
- Zusammenfassung und kritische Würdigung der Erkenntnisse: *Kapitel 5*

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die anzuwendenden Methodiken in Dissertationen auch von der Struktur möglicher Promotions- und Graduiertenprogramme sowie dem angestrebten Grad abhängig sind. Beispielsweise bieten insbesondere internationale Programme sowohl den primär theoretisch-/forschungslastigen *PhD* als auch den mehr praktisch-/anwendungsorientierten *DBA* an.³⁶ Dem erstgenannten droht noch eher das „Schicksal“ in den Bibliotheksregalen ein einsames Dasein zu fristen, ohne jemals eine forschungs- oder gar praxisbezogene Anwendung erfahren zu haben, was nicht allein den Rahmenbedingungen des Programms zuzuschreiben ist:

”[...] I point out that the only purpose of thesis is to get your doctorate degree approved. By very definition, your thesis will be the worst piece of research you will ever do. Furthermore, no-one in the real world ever pays attention to a doctoral thesis, so you shouldn't even try to design it with their interests in mind. What academics care about and what real-world people care about are two different things, [...]. The job of a doctoral student is to forget what the world finds interesting and to focus with a laser-like beam on what the thesis committee thinks is interesting and worthwhile. If you're getting a doctorate, you're in academia and you MUST play the academic game. [...]“³⁷

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass o. g. Inhalte und Methodiken für die vorliegende (zumindest „formal“ forschungslastige) Arbeit so gewählt wurden, um sowohl dem wissenschaftlichen (theoretischen) Anspruch gerecht zu werden und zugleich den betrachteten Unternehmungen praktische und wertvolle Hilfestellungen geben zu können.³⁸ Dies umso mehr, da sich der Verfasser selbst eher als Praktiker denn Theoretiker einstuft.

³⁶Vgl. Berchtold, G. (2009), S. 130 und S. 136 ff.

³⁷Maister, D. (2006), Onlineabruf.

³⁸Es wird explizit darauf hingewiesen, dass auch abweichende Methodiken bzw. Vorgehensweisen dieses Ziel gewährleisten können.

1.3 Arbeitsaufbau

Der Aufbau sowie die Hauptkapitel der Arbeit sind in *Abbildung 1* grafisch dargestellt.³⁹

	Vorabinformationen <ul style="list-style-type: none"> • Eidesstattliche Erklärung • Vorwort • (Zitate) 	
Methodiken (dominierend)	Verzeichnisse <ul style="list-style-type: none"> • Inhalt • Keywords • Abkürzungen • Abbildungen • Tabellen • Abstract (Englisch) 	Dateninput (dominierend)
Problem/Struktur	1 Einleitung <ul style="list-style-type: none"> • 1.1 Problemaufriss • 1.2 Vorgehensweise • 1.3 Arbeitsaufbau 	<ul style="list-style-type: none"> • Tertiärliteratur • Sekundärliteratur • Internet
Theorieansatz	2 Service-Dominant Logic <ul style="list-style-type: none"> • 2.1 Terminologie • 2.2 Grundlagen (...)* • 2.3 Hypothesendefinition • 2.4 Resümee 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekundärliteratur • Primärliteratur • Internet • Autorenkontakte
Empirie	3 Empirische Studie <ul style="list-style-type: none"> • 3.1 Mobilitätsbranche • 3.2 Datenerhebung • 3.3 Datenauswertung • 3.4 Resümee 	<ul style="list-style-type: none"> • Primärliteratur • Internet • Firmenkontakte • Eigene Ideen
Praxis	4 Handlungsempfehlungen <ul style="list-style-type: none"> • 4.1 Hypothesenverifikation • 4.2 Lösungsansätze (...)* • 4.3 Resümee 	<ul style="list-style-type: none"> • Studienergebnisse (ausgewertet) • Branchenkontakte • Eigene Ansätze
Realtheorie	5 Zusammenfassung und Ausblick <ul style="list-style-type: none"> • 5.1 Gesamtresümee • 5.2 Kritische Würdigung • 5.3 Perspektive 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitel 1 – 4 • Wissenszuwachs • Eigene Meinung
Abb. 1: Aufbau der Arbeit ⁴⁰	Verzeichnisse <ul style="list-style-type: none"> • Literatur • Anhang 	*weitere Unterkapitel vorhanden

³⁹Die Grafik dient der besseren Orientierung des Lesers. Überschneidungen der Methodiken und Dateninputs bleiben unberücksichtigt.

⁴⁰Eigene Darstellung.

2 Service-Dominant Logic

*„Niemand macht so viele Fehler als der,
welcher nur auf der Grundlage der Logik handelt.“⁴¹*

Der Problemaufriss hat gezeigt, dass kommerziell ausgerichtete Wirtschaftseinheiten die regionalen und noch mehr globalen Herausforderungen des 21sten Jahrhunderts nur meistern können, wenn diese ihre Managementkonzepte ständig überdenken, adaptieren und gegebenenfalls erweitern. Dies gilt für die Vorstands- ebenso wie für die Sachbearbeiterebene, für den Forschungs- und Entwicklungsbereich genauso wie für die Vertriebsabteilung; alle vertikalen und horizontalen Strukturen sowie sämtliche Prozesse der Organisation sind sodann auf dieses Konzept auszurichten und nach innen und außen hin zu vertreten.⁴² Sicherlich wird es – wie die Vergangenheit gezeigt hat – keine Patentrezepte für den nachhaltigen Erfolg an den Märkten diesseits und jenseits des Kontinents geben; jedes Unternehmen mit seinen spezifischen Strukturen, Philosophien und Zielen muss die für sich bestgeeigneten Strategien frühestmöglich auswählen, umfassend planen und konsequent umsetzen. Hierbei sind alle internen und externen Erfolgsfaktoren, wie etwa Infrastruktur, Prozesse, Personal, Rechtsrahmen, Stakeholder, Märkte, Umwelt etc., ohne Ausnahme mit einzubeziehen.⁴³

Wie auch immer sich die Märkte in den kommenden Jahren entwickeln werden: Speziell in ressourcenarmen Hochtechnologie-Staaten wird die Bedeutung von qualitativen Leistungen und Services für eine funktionierende Volkswirtschaft weiter zunehmen. Fast ausnahmslos bestätigen Studien und Veröffentlichungen sowohl der deutschen Bundesregierung, wirtschaftswissenschaftlicher Institute als auch Forschungsarbeiten die ständig wachsende Bedeutung des quartären (Information) und tertiären (Service) Sektors gegenüber dem sekundären (industrielle Produktion) und primären (Urproduktion) Sektor auf Basis theoretischer und empirischer Untersuchungen. Wirtschaftsmotor, Innovations-träger, Wettbewerbsfaktor, Wertschöpfung, Produktdifferenzierung oder Kundenintegration sind die meist benutzten Schlagwörter in Publikationen zu Dienstleistungen,⁴⁴ produktbegleitenden Dienstleistungen oder Dienstleistungsmarketing.

⁴¹Vauvenargues, Luc de Clapiers, Marquis de (* 1715 – † 1747), französischer Philosoph, Moralist und Schriftsteller.

⁴²In Anlehnung an Ziegenbein, K. (2006), S. 36 ff.

⁴³In Anlehnung an Ehrmann, H. (1995), S. 107 ff.

⁴⁴In Anlehnung an o. V. (o. J. b), Onlineabruf.

Der neueste servicezentrierte Ansatz geht noch einen Schritt über die bisherigen Dienstleistungskonzepte hinaus: „*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*“ war der Titel des Anfang 2004 von den US-Ökonomen und Hochschullehrern *Robert F. Lusch* und *Stephen L. Vargo* im *Journal of Marketing* veröffentlichten Artikels, aus dem sich alsbald der Begriff der Service-Dominant Logic (kurz SDL) ableitete. Wie bereits in der Einführung angedeutet, kann hierbei ohne Übertreibung von der Einleitung eines neuen Zeitalters bezüglich der Sichtweise marktwirtschaftlicher Transaktionsprozesse, insbesondere im Kreise der Wirtschaftsexperten aller Welt, gesprochen werden. Dies obwohl oder umso mehr da neben positiven auch kritische Stimmen diesen erstmaligen Denkansatz kommentierten. Die bisher immer noch weit verbreitete sachgutdominierende Haltung wird hierin vollständig zu Gunsten einer serviceorientierten Logik aufgegeben.⁴⁵

*„[...] Vargo and Lusch have heavily impacted marketing research in 2004. Their ideas quickly began to elicit positive as well as critical feedback from the scientific community [...]. Vargo and Lusch (2004) vote for a paradigm shift from a goods-centered dominant logic (GDL) towards a service-dominant logic (SDL). SDL is expected to be able to better serve as an integrative framework for the highly fragmented fields of marketing research than GDL [...]“*⁴⁶

So sehr diese veränderte Betrachtungsweise bisher auch Beachtung fand, so konnte sie sich doch in den neun Jahren seit ihrer Vorstellung (noch) nicht zu einer anerkannten normativen Theorie durchsetzen. Der Philosoph und Wirtschaftswissenschaftler *Torsten Herrmann* weist zwar darauf hin, dass die SDL (zumindest für ihn) die einzige intellektuelle Herausforderung in der Wirtschaftslehre sei;⁴⁷ warum der Ansatz jedoch bisher noch keinen Einzug in die ökonomischen Lehrbücher fand, ist sicher durch mehrere Ursachen bedingt. Vielleicht ist dies unter anderem damit zu begründen, dass wirtschaftliche Prozesse zum großen Teil auf unrationalem Verhalten beteiligter Akteure beruhen und somit ein ausschließlich logisch basierter Ansatz nicht zielführend wäre. Möglicherweise kann diese Frage nach Abschluss der Arbeit zumindest ansatzweise beantwortet werden.

In diesem Kapitel werden zunächst die wesentlichen Terminologien definiert, die Grundlagen der SDL erarbeitet sowie zwei Hypothesen aufgestellt, welche abschließend zu verifizieren sind. Ein Resümee fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen.

⁴⁵In Anlehnung an Wiene, J.; Sichtmann, C. (2008), S. 28 f.

⁴⁶Haase, M.; Chatrath, S.; Saab, S. (2008), S. 3.

⁴⁷Vgl. Herrmann, T. (2010a), Onlineabruf.

2.1 Terminologie

Gerade bei empirischlastigen Arbeiten ist die Definition und Operationalisierung der wichtigsten verwendeten Terme unerlässlich, um eine einheitliche und zugleich eindeutige Begriffsbasis zu schaffen: Autor und Leser müssen die „gleiche Sprache sprechen“. Als Voraussetzung für die Verifizierbarkeit von Sachverhalten sind die Tatbestände, auf welche Bezug genommen wird, im Voraus eindeutig abzugrenzen und einzuordnen.⁴⁸ Gerade in den Ökonomiewissenschaften besteht die Problematik häufig darin, dass gleiche Begriffe mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt sind. Beispielsweise wird der Term (*Dienst-*) *Leistung* von vielen Autoren als *immaterielles Gut* charakterisiert, andere Experten dagegen definieren (Dienst-)Leistungen im Rahmen sogenannter *Leistungsbündel* oder *hybrider Produkte*, die sich aus immateriellen und materiellen Anteilen zusammensetzen, z. B. Ölwechsel beim PKW. Diesem Ansatz wird bei den weiteren Betrachtungen gefolgt.⁴⁹

Nun ergibt sich jedoch folgende Problematik: Aufgrund des hier zu verifizierenden Ansatzes der Service-Dominant Logic, welcher bisher vorherrschende ökonomische Sichtweisen („Alte“ *Institutionenökonomik*, Veblen, T. B. et al., *Neue Institutionenökonomik*, Williamson O. et al.)⁵⁰ einschließlich der *Transaktionskostenökonomik*, *Property-Rights-* und *Prinzipal-Agent-Theorien* zumindest partiell in Frage stellt und damit auch die bis dato bestehenden Konventionen hinsichtlich gemeinsamer Begriffsbestimmungen teilweise aussetzt, sind eine Reihe von Definitionen an die SDL anzupassen. Da diese Theorien mit Ausnahme der *Leistungslehre* nicht unmittelbar zum Verständnis der SDL beitragen, wurde hier auf eine weitere Erläuterung verzichtet. Soweit nicht explizit ein Quellenverweis angegeben ist, erfolgt die jeweilige Definition der Terme durch den Verfasser selbst. Den stringent definierten Begriffen liegen folgende Voraussetzungen zugrunde:

- Verwendung zur Darstellung nachfolgender Sachverhalte unerlässlich
- Bei späterer Verwendung im Text nicht unmittelbar erläutert
- Generelle Eindeutigkeit in der Fachliteratur nicht gegeben
- Durch allgemeinen Sprachgebrauch nicht hinreichend abgedeckt

Die Aufzählung stellt keine Rangfolge dar, sie ist ausschließlich alphabetisch geordnet.

⁴⁸Vgl. Oguachuba, J. S. (2009), S. 17.

⁴⁹In Anlehnung an Cassack, I. (2006), S. 14 ff.

⁵⁰Die Institutionenökonomik sind prinzipiell die Weiterentwicklung der Neoklassik und eine heute weltweit etablierte Forschungsrichtung, die als Untersuchungsgegenstand die Transaktionskostenökonomik zentralisiert. Vgl. Peukert, H. (o. J. a, b), Onlineabruf.

Dienstleistung (→ Leistung):

Die eindeutige Verortung des Begriffs (*Dienst-*)*Leistung* bzw. *Service(s)* konnte in der Literatur nach wie vor nicht kollektiv und abschließend geklärt werden. Weder die Einordnung als *Gutskategorie* aufgrund der konstitutiven Merkmale

- Enumerativer Ansatz: Abgrenzung durch Aufzählung, z. B. Hotel, Tourismus, Verkehr
- Negativansatz: Abgrenzung zu Sachgütern, z. B. keine Ur- und Produktionsgüter
- Merkmalsbezogener Ansatz: Abgrenzung durch Eigenschaften, z. B. Intangibilität
noch durch die *Leistungslehre* als phasenbezogener (Dienst-)Leistungs-begriff der
- Potentialphase: Bereitschaft und Fähigkeit eine Leistung zu erbringen
- Prozessphase: Leistungserbringung durch Einbeziehung des externen Faktors
- Ergebnisphase: Veränderung an dem eingebrachten externen Faktor

als auch die Marketing-Logik, eben mit dem Ansatz der SDL, sind vollkommen frei von Kritik und Widersprüchen, sodass sich bis heute keine dieser Definitionen allein durchsetzen konnte.⁵¹

Da die SDL jedoch am ehesten der Theorie der *Leistungslehre* mit den Absatzobjekten (Gütern) als *Leistungsbündel* zuzuordnen ist und durch diese erläutert werden kann, wird der Begriff der Leistung (anstatt Dienstleistung) im Rahmen dieser Arbeit wie folgt verortet:

„Leistung ist die Erbringung eines Service (z. B. Vermögensberatung) in Form von Leistungsbündeln, bestehend aus immateriellen und materiellen Anteilen, unter regelmäßiger Einbeziehung des externen Faktors (Prozessdimension) mit den daraus resultierenden Veränderungen an Personen oder Objekten (Ergebnisdimension).“

Abbildung 2 verdeutlicht die Einordnung der Leistung in die zwei Dimensionen:⁵²

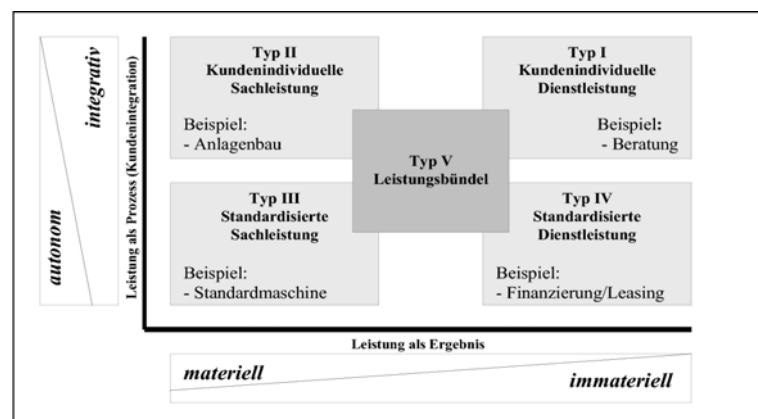


Abb. 2: Leistungsbündel als Prozess und Ergebnis der DL⁵³

⁵¹Vgl. Holtbrügge, D. (2009), S. 6 ff.

⁵²Leistung schließt auch die Potentialphase als erste Dimension und gleichzeitig Voraussetzung für die Leistungserbringung (Prozessphase) mit ein. Aufgrund der Problematik der grafischen Visualisierung wird diese jedoch meistens nicht dargestellt.

⁵³Aus Haberpursch, U. (2007), Onlineabruf. Alle nicht selbst erstellten Abbildungen dieser Arbeit unterliegen dem § 53 UrhG.

Externer Faktor:

Auch die Begrifflichkeit des *Externen Faktors* findet keine einheitliche Verwendung. Für die weiteren Betrachtungen soll folgende Festlegung gelten:

„Externe Faktoren sind Produktionsfaktoren (z. B. Sachgüter, Arbeit, monetäre Mittel, Rechte, Know-how, Informationen, Ideen, Wünsche), welche temporär und eingeschränkt dem Leistungsanbieter zur Verfügung stehen und/oder mit internen Produktionsfaktoren im Leistungserstellungsprozess kombiniert werden.“⁵⁴

Gut:

Obwohl die Bedeutung des Begriffs *Gut* grundsätzlich unstrittig ist, soll er hier aufgrund seiner essentiellen Relevanz für die Wirtschaftswissenschaften kurz erläutert werden:

„Güter sind alle Mittel, die geeignet sind, die theoretisch unbegrenzten Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen. Diese stehen i. d. R. nur begrenzt zur Verfügung (natürliche Knappheit) und besitzen daher einen Preis (Wirtschaftsgüter); ausgenommen davon sind freie Güter, z. B. Luft, Sonnenlicht und (eingeschränkt) Wasser.“⁵⁵

Die bisher vorherrschende weitere Einteilung in Sachgüter und (Dienst-)Leistungen wird an dieser Stelle aufgehoben und durch Leistungsbündel substituiert. Diese lassen sich bei Bedarf in Industrie- und Konsumgüter einerseits sowie bezüglich des Leistungsempfängers in objekt- und personenbezogene Güter andererseits aufgliedern. Auf der nächsten Ebene kann, soweit sinnvoll, wiederum eine Aufteilung nach primärem Ver- und Gebrauch vorgenommen werden. Des Weiteren ist auch eine Aufgliederung der Wirtschaftsgüter in Nominal- (z. B. Geld, Kredite, Hypotheken) sowie Realgüter möglich.⁵⁶

Leistungsbündel/Hybrides Produkt:

Die Zuordnung von *Leistungsbündeln* (auch *hybride Produkte*) ist bereits unter dem Punkt *Dienstleistung* erfolgt (vgl. Abb. 2, S. 13). Hier noch die eigentliche Definition:

„Leistungsbündel sind dreidimensionale Absatzobjekte bzw. Leistungen aus tangiblen und intangiblen Komponenten, welche unter partiellem Co-Design der Nachfrager erbracht werden und zu deren nachhaltiger, individueller Bedürfnisbefriedigung dienen.“

⁵⁴Vgl. Oguachuba, J. S. (2009), S. 28 f.

⁵⁵Vgl. Wöhe, G. (1993), S. 1 und S. 14 ff.

⁵⁶Leistungsbündel lassen sich darüber hinaus noch nach einer Reihe weiterer Kriterien einteilen: U. a. nach Erbringer, wie etwa Personen oder Automaten (z. B. PKW-Handwäsche oder Waschanlage), sowie in direkte, wie zeit-/raum-synchron (z. B. Haarschnitt), und indirekte DLs, wie nicht zeit-/raum-synchron (z. B. externe Softwareentwicklung). Vgl. Koch, V. (2010), S. 7 f. und S. 12 ff.

Es ist festzustellen, dass Leistungsergebnisse zwar ausschließlich immateriellerer Natur (z. B. telefonische Beratung), jedoch nie vollständig materiell sein können (vgl. Abb. 2, S. 13). Ein „reines“ Sachgut besitzt immer auch (geringe) nicht physische Anteile (z. B. enthält ein Kugelschreiber u. a. Bereitstellungs-, Informations- und Garantieleistungen).

Leistungslehre:

Wie unter *Dienstleistung* bereits angeführt, versteht man unter der *Leistungslehre*:⁵⁷

„In den 1990er Jahren von Engelhardt entwickelte Lehre zur Bestimmung des (Dienst-) Leistungsbegriffs durch Leistungsbündel mit den drei Dimensionen Potential-, Prozess- und Ergebnisphase. Die verbreitete und überwiegend akzeptierte Typologie hebt die eindeutige Trennung von Sachgütern und (Dienst-)Leistungen auf.“⁵⁸

Operand Resource(s):

Zur Untersuchung der SDL ist eine Abgrenzung der Terme *Operand* und *Operant Resource* notwendig. Eine *Operand Resource* kann wie folgt definiert werden:

„Statische, physische Einsatzfaktoren, wie etwa Bauteile, Hilfsstoffe, Energie, die zu transformieren bzw. verändern sind, um Bedürfnisse von Nachfragern zu befriedigen.“⁵⁹

Operant Resource(s):

Im Gegensatz zu den Operand Resources spielen die *Operant Resources* zum Verständnis der SDL eine entscheidene Rolle. Hier deren grundlegende Definition:

„Dynamische, immaterielle Faktoren, wie beispielsweise Know-how, Fertigkeiten, Rechte, welche zur Leistungserstellung eingesetzt werden; somit alle hieran beteiligten Parteien.“⁶⁰

Produktbegleitende (Dienst-)Leistung(en):

Produktbegleitende (Dienst-)Leistungen erfahren in der Literatur ebenfalls keine einheitliche Terminologie, da diese zum Teil ausschließlich auf industrielle Leistungen (Investitionsgüter) bezogen und/oder als Ergänzung zu Sachgütern angesehen werden. Der Begriff pb(D)L wird hier weiter gefasst, da diese in der Praxis sowohl begleitend zu Konsumgütern als auch zu Services selbst angeboten werden können:

⁵⁷Vgl. Saab, S. (2008), S. 218 f.

⁵⁸Vgl. Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 395 – S. 426.

⁵⁹Vgl. Herrmann, T. (2010b), Onlineabruf.

⁶⁰Vgl. Herrmann, T. (2010b), Onlineabruf.

„Als Produktbegleitende (Dienst-)Leistungen werden ergänzende Services bezeichnet, die zu Sachgütern (z. B. erweiterte Kfz-Garantie), als auch zu Leistungen selbst (z. B. Getränkeautomat in Arztpraxis), im industriellen und Konsumgütersektor angeboten werden. Sie dienen der Differenzierungs-, Attraktivitäts-, Wert-, Nutzen- und damit der Absatzsteigerung der eigentlichen Kernprodukte.“⁶¹

Sachgut/Sachleistung:

Die Aufhebung der strikten Trennung zwischen Sachgut und (Dienst-)Leistung sowie die damit verbundene Einführung von Leistungsbündeln bedingen folgende Typologie:

„Ein Sachgut bzw. eine Sachleistung kann als physischer Extremwert des Kontinuums der Ergebnisdimension von Leistungsbündeln angesehen werden (vgl. Abb. 2, S. 13).“⁶²

Service:

Wahrscheinlich ist kaum ein Begriff der Wirtschaftswissenschaften mit so zahlreichen differierenden Bedeutungen belegt, wie der dem Englischen entstammenden *Service* [deutsch, allg.: Dienst, m] und *Services*. Dies ist sicherlich u. a. durch den starken anglo-amerikanisch geprägten ökonomischen Einfluss auf das europäische (Marketing-)Verständnis begründet. Schlagwörter, wie Service-Center, Service-Hotline, Customer-Service, Service-Wüste, Top Services u. v. a., lassen sich hier anführen. Im Rahmen der für die SDL festzulegenden Typologie ist der Term selbst jedoch ausschließlich im Singular (für Einzahl und Mehrzahl) zu verwenden und hat hierbei nur eine einzige Bedeutung:

„Service im Sinne der SDL ist ausschließlich als Dienst, Leistung bzw. Leistungs(erstellungs)prozess bezüglich der Integrativitätsphase von Leistungsbündeln zu verstehen (nicht als Leistungsergebnis). Service bedingt immer die Integration des externen Faktors.“⁶³

Services:

Services, als der Plural von *Service*, in der ursprünglichen Bedeutung als Ergebnis einer (Dienst-)Leistung findet beim Leitgedanken der SDL keinerlei Verwendung (s. o.). Eine weitere Abgrenzung ist daher an dieser Stelle nicht erforderlich.

Service-Dominant Logic:

Die *SDL* selbst wird im nächsten *Kapitel 2.2* ausführlich vorgestellt und erläutert.

⁶¹Vgl. Koch, V. (2010), S. 8 ff. und vgl. hierzu Backhaus, K.; Lütgemüller, F.; Weddeling, M. (2007), S. 2 ff.

⁶²In Anlehnung an Nippa, M.; Wienhold, D.; Piezonka, S. (2007), S 3 f.

⁶³Vgl. Herrmann, T. (2010c), Onlineabruf. Anmerkung: Der Begriff „Service“ findet im Folgenden entgegen gewohnter Nutzung sowohl im Singular eben mit der Bedeutung „Leistungsprozess“ als auch für den Plural „Leistungsprozesse“ Verwendung.

Value in Use:

Ebenfalls eine eindeutige Zuordnung bedingt abschließend das Konstrukt *Value in Use* [deutsch, allg.: Wert während der Nutzung], da dies für die Analyse der SDL von zentraler Bedeutung ist. Eine Begriffsbestimmung kann wie folgt formuliert werden:

„Als Value in Use ist die Schöpfung des Wertes einer Leistung erst und ausschließlich während der Nutzung durch den Empfänger als Mitentwickler und -produzent sowie eventuell weiterer zu integrierender Ressourcen zu interpretieren. Die Implementierung eines Wertes bzw. Nutzens in eine Leistung vor dessen Nutzung ist nicht möglich.“⁶⁴

Tabelle 1 fasst die o. g. Definitionen noch einmal in Kurzform zusammen:

Begriff/Term	Kurzdefinition für SDL ⁶⁵	Kriterien ⁶⁶
Dienstleistung → Leistung	<i>„Erbringung eines Service in Form von Leistungsbündeln, bestehend aus immateriellen und materiellen Anteilen, unter Einbeziehung des externen Faktors mit den daraus resultierenden Veränderungen an Personen oder Objekten.“</i>	Q: Sekundärliteratur AZ: hoch AW: hoch
Externer Faktor	<i>„Produktionsfaktoren, welche temporär und eingeschränkt dem Leistungsanbieter zur Verfügung stehen und/oder mit internen Produktionsfaktoren im Erstellungsprozess kombiniert werden.“</i>	Q: Sekundärliteratur AZ: hoch AW: hoch
Gut	<i>„Alle Mittel, die geeignet sind, die theoretisch unbegrenzten Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen. Diese stehen i. d. R. nur begrenzt zur Verfügung und besitzen daher einen Preis; ausgenommen davon sind freie Güter.“</i>	Q: Tertiärliteratur AZ: sehr hoch AW: sehr hoch
Leistungsbündel/ Hybrides Produkt	<i>„Dreidimensionale Absatzobjekte bzw. Leistungen aus tangiblen und intangiblen Komponenten, welche unter partiellem Co-Design der Nachfrager erbracht werden und zu deren nachhaltiger, individueller Bedürfnisbefriedigung dienen.“</i>	Q: Sekundärliteratur AZ: hoch AW: hoch
Leistungslehre	<i>„Lehre zur Bestimmung des (Dienst-)Leistungsbegriffs durch Leistungsbündel mit den drei Dimensionen Potential-, Prozess- und Ergebnisphase. Die verbreitete und überwiegend akzeptierte Typologie hebt die eindeutige Trennung von Sachgütern und (Dienst-)Leistungen auf.“</i>	Q: Sekundärliteratur AZ: mittel bis hoch AW: hoch
Operand Resource(s)	<i>„Statische, physische Einsatzfaktoren, wie etwa Bauteile, Hilfsstoffe, Energie, die zu transformieren bzw. verändern sind, um Bedürfnisse von Nachfragern zu befriedigen.“</i>	Q: Primärliteratur AZ: mittel bis hoch AW: hoch
Operant Resource(s)	<i>„Dynamische, immaterielle Faktoren, wie beispielsweise Know-how, Fertigkeiten, Rechte, welche zur Leistungserstellung eingesetzt werden; somit alle hieran beteiligten Parteien.“</i>	Q: Primärliteratur AZ: mittel AW: mittel bis hoch

⁶⁴Vgl. Chatrath, S. (2010), S. 33.

⁶⁵Die Definitionen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sind so weit als möglich praxisorientiert und verständlich gefasst.

⁶⁶Legende: Q = (vorrangige) Quelle der Datenherkunft, AZ = (prinzipielle) Akzeptanz in Wirtschaftsfachkreisen, AW = (generelle) Anwendbarkeit auch auf andere Forschungsdisziplinen.

Produkt- begleitende (Dienst)Leistung	<i>„Ergänzende Services, die zu Sachgütern als auch zu Leistungen selbst, im industriellen und Konsumgütersektor angeboten werden. Sie dienen der Differenzierungs-, Attraktivitäts-, Wert- und damit der Absatzsteigerung der eigentlichen Kernprodukte.“</i>	Q: Sekundärliteratur AZ: mittel bis hoch AW: hoch
Sachgut/ Sachleistung	<i>„Physischer Extremwert des Kontinuums der Ergebnisdimension von Leistungsbündeln.“</i>	Q: Sekundärliteratur AZ: mittel bis hoch AW: hoch
Service	<i>„Ist ausschließlich als Dienst, Leistung bzw. Leistungs-(erstellung)prozess bezüglich der Integrativitätsphase von Leistungsbündeln zu verstehen (nicht als Leistungsergebnis). Service bedingt immer die Integration des externen Faktors.“</i>	Q: Primärliteratur AZ: mittel AW: mittel bis hoch
(Services)	Der Plural von Service in seiner Bedeutung als Leistungsergebnis findet im Rahmen der SDL keinerlei Verwendung.	Betrachtung nicht erfolgt
Value in Use	<i>„Schöpfung des Wertes einer Leistung erst und ausschließlich während der Nutzung durch den Empfänger als Mitentwickler und -produzent sowie eventuell weiterer zu integrierender Ressourcen. Die Implementierung eines Wertes in eine Leistung vor dessen Nutzung ist nicht möglich.“</i>	Q: Primärliteratur AZ: mittel AW: mittel

Tab. 1: Kurzdefinition der wesentlichen Terme der SDL⁶⁷

Die Erläuterung der (für das Verständnis der SDL) darüber hinaus erforderlichen Terme⁶⁸ erfolgt unmittelbar bei Verwendung innerhalb der einzelnen Kapitel selbst.

2.2 Grundlagen

Um den Gedanken, warum sich die SD-Logik noch nicht als anerkannte Theorie der Ökonomie durchsetzen konnte, noch einmal aufzugreifen: „50 Prozent der Wirtschaft sind Psychologie“ stellte bereits der erste deutsche Wirtschaftsminister *Ludwig Erhard* fest, welches die Tatsache beschreibt, dass wirtschaftliches Handeln zu einem großem Teil psychologisch bedingt ist und sich mit rationalen und logischen Ansätzen oftmals nur schwer erklären lässt. Ohne hier intensiver auf diese Problematik eingehen zu können, spielen insbesondere Entscheidungen bei Unsicherheit eine wesentliche Rolle, da prinzipiell alle (Kauf-)Aktionen auf Intransparenzen und Asymmetrien⁶⁹ beruhen, im

⁶⁷Eigene Darstellung.

⁶⁸Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass zur Erarbeitung der Terminologie auch themenspezifische Normen herangezogen wurden. Allerdings erfolgt die Begriffsbestimmung in vielen Spezifikationen sehr allgemein bzw. oberflächlich, sodass eine Verwendung in wissenschaftlichen Ausarbeitungen eher ungeeignet erscheint. Vgl. DIN SPEC 77224:2011-7 (2011), S. 10 f., DIN ISO 10001:2007 (2007), S. 9 f. und DIN ISO 10003:2007 (2007), S. 10 ff.

⁶⁹In Anlehnung an Tomann, H. (2005), S. 51.

Gegensatz zur *Klassischen Lehre* (Smith, A. et al.)⁷⁰ und *Neoklassik* (Jevons, W., S. et al.)⁷¹. Kein privater oder industrieller Nachfrager ist in der Lage, alle (spezifischen) Preise, Mengen und Qualitäten eines Produktes mit akzeptablem (Zeit-)Aufwand objektiv und zeitnah miteinander zu vergleichen.⁷² Räumliche, zeitliche und persönliche Präferenzen erschweren zusätzlich die Vorhersage, welches Leistungsportfolio am Markt erfolgreich sein wird:⁷³ Die Bequemlichkeit den Bäcker um die Ecke anstatt des günstigeren, gleichwertigen und nur 50 Meter weiter entfernten Backshops aufzusuchen oder das Bevorzugen der jungen, attraktiven Hairstylistin anstatt der günstigeren und kompetenteren „reiferen“ Frisörin im Salon nebenan sind typische Beispiele für ein solch irrationales und zugleich „unlogisches“, aber dennoch regelmäßig zu beobachtendes Verhalten.

Ob der bisher fehlende wissenschaftliche Durchbruch der SDL sich allein auf ihre stark logikorientierte Sichtweise und dem damit gegebenenfalls vernachlässigten irrationalen Verhalten von Marktakteuren zurückführen lässt, kann zu diesem Zeitpunkt nicht verifiziert werden. Auch die intensive Auswertung annähernd aller hierzu verfügbaren Quellen brachte bisher keine abschließende Klärung. Vielleicht liegt *Marquis de Vauvenargues* (vgl. *Zitat*, S. 10) mit seiner Kritik an einem Handeln, welches allein auf Logik basiert, nicht völlig falsch. Spekuliert werden kann auch darüber, ob die stark manifestierte *Goods-Centered-Dominant Logic* (GDL), der hohe Abstraktionsgrad, die noch nicht nachgewiesene Praxistauglichkeit der SDL⁷⁴ oder einfach nur die eingefahrene Denkweise vieler Ökonomieforscher und Firmenmanager hierfür verantwortlich zu machen ist. Möglicherweise kann nach tiefergehender Untersuchung der SDL sowie Auswertung der empirischen Studie hierzu eine erste Aussage getroffen werden.

Das vorliegende *Kapitel 2.2 Grundlagen* ist in drei weitere Unterkapitel aufgeteilt:

- Forschungsstand
- Prämissen
- Chancen und Kritik

Nach Darlegung des aktuellen Forschungsstandes der Service-Dominant Logic findet eine Vorstellung und Diskussion der derzeitigen zehn Prämissen dieses Ansatzes statt. Abschließend sollen Chancen und Kritik der SDL aufgezeigt werden.

⁷⁰Vgl. Woll, A. (o. J.), Onlineabruf.

⁷¹Vgl. Wohltmann, H.-W. (o. J.), Onlineabruf.

⁷²Auch Firmen sind trotz modernster Informations- und Kalkulationssysteme aufgrund fehlender Markttransparenz nicht in der Lage, Preise, Absatzmengen und Produktqualität optimal auf die Marktstruktur abzustimmen. In Anlehnung an Ehrmann, H. (1992), S. 3 ff.

⁷³Vgl. Werth, L. (2004), Vorwort, S. 1 ff.

⁷⁴In Anlehnung an o. V. (2010a), S. 19 f.

2.2.1 Forschungsstand

Das Wirtschaften bzw. Wirtschaftsprinzip hat eine fast so lange „Tradition“, wie es Leben auf der Erde gibt. Bereits die ersten Fossilien wurden sicherlich durch ihre Urinstinkte geleitet, beispielsweise mit gegebenem Aufwand (z. B. Zeit, Weg, Kraft) eine maximale (*Maximalprinzip*) oder mit minimalem Aufwand die erforderliche Nahrungsmenge (z. B. Kalorien, Vitamine, Mineralien) (*Minimalprinzip*)⁷⁵ aufzunehmen. In den zigtausenden von Jahren, die seitdem vergangen sind, haben die Menschen ständig versucht, ihr wirtschaftliches Handeln zu optimieren. Sowohl Anbieter als auch Nachfrager von Gütern bedienten sich dabei regelmäßig neuer Strategien und Ansätze, um die o. g. Prinzipien zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse so gut als möglich umzusetzen (vgl. 1.1 Problemaufriss, S. 1 ff.).

Die im Wesentlichen in den vergangenen drei Jahrzehnten erfolgte Entwicklung weg von einer ausschließlich güter-/produktionslastigen hin zu einer service-/kundenorientierten Sichtweise ökonomischer Austauschprozesse veranschaulichen die untenstehenden Aussagen und Steps renommierter Wissenschaftler und Autoren:

Historical Perspectives on Service-Dominant Logic⁷⁶

“The great economic law is this: services are exchanged for services [...] it is trivial, very commonplace; it is nonetheless, the beginning, the middle, and the end of economic science.” (Fredric Bastiat, 1848)

“What is needed is not an interpretation of the utility created by marketing, but a marketing interpretation of the whole process of creating utility.” (Wroe Alderson, 1957)

“The importance of physical products lies not so much in owning them as obtaining the services they render.” (Philip Kotler, 1977)

“Customers do not buy goods or services. They buy offerings which render services, which create value [...] activities render services, things render services.” (Evert Gummesson, 1995)

“The focus is not on products, but on the consumers’ value-creating processes, where value emerges for consumers, and is perceived by them [...] the focus of marketing is value creation rather than value distribution.” (Christian Gronroos, 2000)

Bereits Mitte des 19ten Jahrhunderts konstatierte *Fredric Bastiat*, dass im Grunde ein Austausch von Leistungen gegen Leistungen stattfindet – eine der Kernthesen der SDL.

⁷⁵Vgl. Wöhe, G. (1993), S. 1.

⁷⁶Vgl. Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (o. J. a), Onlineabruf.

Wie bereits erwähnt, konnte sich der Leitgedanke der SDL im Gegensatz zu anderen Theorien, wie etwa der Leistungslehre mit ihrem Bezug zur Property Rights-Theorie, weder in der Praxis noch wirtschaftswissenschaftlichen Quellen entscheidend etablieren.⁷⁷

Allerdings zeigen erste Aussagen von Entscheidungsträgern der Industrie, dass einer Erweiterung der Serviceausrichtung (wie etwa die Entwicklung von Fähigkeiten und Leistungen) eine wesentliche Bedeutung, u. a. hinsichtlich der Profitabilität, zukommt:

“Services are going to move in this decade to being the front edge of the industry [...] Hardware and Software will be sold inside a service wrapper.” (Louis Gerstner, ehemaliger CEO IBM, 2001)⁷⁸

Darüber hinaus ist das Angebot von Leistungsbündeln heute weniger allein auf service-lastige Unternehmen begrenzt: Immer mehr Anbieter des Technologie-, Automotive-, Chemie- und Privatkundensektors erkennen, dass sowohl Investitions- als auch Konsumgüter nur in Verbindung mit profitablen und nutzenstiftenden Leistungen eine Differenzierung der Produkte und gleichzeitig Stärkung der Kundenbindung erzielen können. Allerdings steht der Nachweis, dass die Implementierung gerade des SDL-Ansatzes über die Leistungslehre hinausgehende Wettbewerbserfolge hervorrufen könnte, nach wie vor aus.⁷⁹ Eine verwertbare Felduntersuchung liegt derzeit nach eigenen Recherchen ebenso wenig vor, wie Aussagen über die qualitative und/oder quantitative Berücksichtigung des SDL-Gedankens durch praktizierende Wirtschaftseinheiten. Vielleicht kann die in *Kapitel 3* durchgeführte Studie unter annähernd 1.300 Mobilitätsanbietern erste Daten und Informationen hierzu liefern und ein wenig Licht in die Anwendbarkeit der SDL bringen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Blick auf den wissenschaftlichen Anspruch der SDL. Zwar wurde der Vorstellung der SDL im Jahre 2004 große Beachtung zu Teil, doch ist dem Verfasser zurzeit kein eigenständiges Werk in Form einer Monografie, eines Handbuchs, Lehrbuchs o. ä. bekannt – mit Ausnahme von den Protagonisten des Modells selbst. Neben den auf der Webseite <http://sdlogic.net> von *Lusch* und *Vargo* eingestellten,

⁷⁷Vgl. Saab, S. (2008), S. 233.

⁷⁸IBM erwirtschaftete bereits im Jahr 2008 über 50 % der Erlöse durch Service. Vgl. Specht, N.; Fichtel, S.; Meyer, A. (2008), S. 257.

⁷⁹Vgl. Saab, S. (2008), S. 227 f.

Zusatzinformation bezüglich den ersten Publikationen von Servicethemen: In den renommierten Fachzeitschriften *Journal of Marketing* und *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis* erschienen von 1980 bis 1984 lediglich 1,6 % bzw. 0,8 % aller Artikel zum Thema Dienstleistungsmarketing. Im Zeitraum von 1985 bis 1989 waren es 5,2 % bzw. 2,4 %, von 1990 bis 1994 10,5 % bzw. 1,9 % und in den Jahren von 1995 bis 2000 bereits 11,4 % bzw. 6,0 % aller dort veröffentlichten Artikel. Auffällig ist jedoch, dass die gleichen Zeitschriften in den Jahren 1980 bis 2007 keinen einzigen Beitrag zum Thema produktbegleitende Dienstleistungen von Konsumgüterproduzenten enthielten. Lediglich ein Beitrag in der *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis* von Homburg, Fassnacht und Günther aus dem Jahr 2002 beschäftigte sich mit der Untersuchung von Einflussgrößen auf die Dienstleistungsorientierung im Industriegüterbereich auf Basis einer empirischen Studie. Vgl. Oguachuba, J. S. (2009), S. 5 f.

Nach Erfahrung des Verfassers findet sich mittlerweile in annähernd jedem Marketingjournal mindestens ein selbstständiger Artikel über innovative Serviceansätze, wie etwa zur Leistungslehre im Konsumgütersektor.

sich i. d. R. wiederholenden Konferenz- und Tagungspräsentationen sowie Kurzpublikationen in einer Reihe angesehener als auch weniger bekannter Dienstleistungs- und Marketingjournale vergeben die beiden Wissenschaftler darüber hinaus auch den *SD Logic Award*. Dieser ist auf dem *Naples Forum* im Juni 2011 an den schwedischen Wirtschaftsökonomen *Evert Gummesson*, emeritierter Professor an der *Stockholm University, School of Business*, "[...] to recognize the contributions of individuals that have worked to advance the theory and practice of S-D Logic."⁸⁰ verliehen wurden und somit – ohne hier eine Wertung vornehmen zu wollen – prinzipiell an einen renommierten Wissenschaftler aus dem Bereich des Service-Managements und -Marketings, welcher grundsätzlich eher ein Befürworter der SDL ist. Darüber hinaus können auf der Plattform Videos von Vorträgen und Interviews der beiden Professoren, eine zeichentrickanimierte, knappe Erläuterung der SDL⁸¹ sowie auf den meisten Seiten ein Verweis zu *Amazon.com* auf das bis dato einzig existierende Fachbuch zur SDL „*The Service-Dominant Logic of Marketing – Dialog, Debate, and Directions*“ aus dem Jahr 2006 abgerufen werden.

Spätestens in dieser „Primärquelle“ zur SDL wurde zumindest ein Verweis auf tiefere Literatur Dritter vermutet, doch ist dies nicht der Fall. Ausgenommen von einigen wenigen, wie beispielsweise *Benkenstein, Grönroos, Gummesson, Haase, Herrmann, Kleinaltenkamp, Löbler* oder *Saab* sowie *Lusch* und *Vargo* selbst, haben sich bis dato nur wenige Autoren intensiver und längerfristig dieser Thematik angenommen – jedenfalls nicht öffentlich. Diese Annahme wird durch den alleinigen Verweis der beiden Begründer auf die SDL-Homepage als Informationsquelle noch gestützt:

“Hello, Carsten Nice to hear about your SDL work. We post our articles and most presentations on www.sdlogic.net you can also follow both of us on twitter...see our website for details. Good Luck Bob“ (R. F. Lusch)

“Carsten, Thanks for your interest in S-D logic. Probably the best way to stay up with developments is through our site sdlogic.net. Where we posts recent articles and presentations. Best of luck with your work. Steve“ (S. L. Vargo)⁸²

Insofern eine Theorie im Grundsatz als ein System von deduktiv oder hinreichend induktiv verifizierten Hypothesen zur Gewinnung kausaler Gesetzmäßigkeiten der Realität⁸³

⁸⁰Vgl. Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2011), Onlineabruf.

⁸¹Vgl. Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (o. J. b), Onlineabruf.

⁸²Antworten von *Lusch* und *Vargo* via E-Mail vom 24.01.2012 auf Anfrage nach Literatur- und sonstigen Informationsquellen zur SDL.

⁸³In Anlehnung an Wöhe, G. (1993), S. 34 f. Auf eine weiterführende Erklärung der Theoriebildung mit ihren einzelnen Stufen wird hier verzichtet und stattdessen auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen.

angesehen wird, mit dem Ziel hieraus Vorhersagen bestimmter Eintrittswahrscheinlichkeiten treffen zu können, so ist die SDL noch weit von einer anerkannten Theorie entfernt. Allerdings scheinen *Lusch* und *Vargo* diesen Anspruch an ihr Modell auch (noch) nicht zu stellen, bzw. führen dies auf das frühe Entwicklungsstadium der SDL zurück:

“Service-dominant logic is more of a philosophy and perspective than a theory. [...] It provides a mental model of exchange”⁸⁴

“We stress the use of the terms potentially and arguably here. S-D Logic is a work in progress. [...] It is too early to make claims about S-D logic being a new theory, let alone a ‘general theory’ or a paradigm shift for marketing. However, arguably, it might be worthwhile to muse about the potential of S-D logic in these regards”⁸⁵

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich der Forschungsstand zur SDL derzeit noch mehr oder minder im Anfangsstadium seiner Entwicklung befindet. Dies trifft sowohl für den Bewährungsgrad in der Wirtschaft als auch auf die theoretische Aufarbeitung selbst einschließlich empirischer Studien zu. Dies heißt – ohne den weiteren Kapiteln vorgreifen zu wollen – jedoch nicht notwendigerweise, dass die Berücksichtigung dieses Gedankenmodells keinerlei Wettbewerbsvorteile hervorrufen kann.

2.2.2 Prämissen

Nachdem der prinzipielle Ansatz der Service-Dominant Logic vorgestellt, die erforderliche Terminologie abgegrenzt sowie der aktuelle Forschungsstand aufgezeigt wurde, erfolgt nun eine detailliertere Einordnung und Beschreibung anhand der zehn Prämissen bzw. Grundpfeiler dieser Logik.

Zur Veranschaulichung der historischen Entwicklung der SDL und damit einhergehend der Entstehung der Prämissen sollen zunächst die wesentlichen Merkmale der „Vorläufer“ der SDL vorgestellt werden. Hierzu zählen die güterzentrierte Sichtweise (*Goods-Dominant Logic*), welche bis etwa zum Jahrtausendwechsel als unumstößlich galt sowie die hier als Übergangskonzepte (*Transitional Concepts*) bezeichneten Modelle, denen beispielsweise die Leistungslehre zuzuordnen ist und deren erste Ansätze bis Anfang der 1990er Jahre zurückreichen.⁸⁶ Die in *Tabelle 2* aufgenommenen Merkmale der jeweiligen Konzepte

⁸⁴Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; Malter, A. J. (2006), S. 267.

⁸⁵Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2006), S. 51.

⁸⁶Vgl. Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004a), S. 1 ff.

finden in der Literatur keine einheitliche Verwendung, sodass teilweise konkurrierende Begrifflichkeiten bestehen, die jedoch generell mit gleicher Bedeutung belegt sind.

Goods-Dominant Logic	Transitional Concepts ⁸⁷	Service-Dominant Logic
Goods	Services	Service
Products	Offerings	Experiences
Feature/Attribute	Benefits	Solutions
Value-Added	Co-Production	Co-Creation of Value
Profit Maximization	Financial Engineering	Financial Feedback/Learning
Price	Value Delivery	Value Proposition
Equilibrium System	Dynamic Systems	Complex Adaptive Systems
Supply Chain	Value Chain	Value-Creation Network/Constellation
Promotion	Integrated Marketing Communications	Dialogue
To Market	Market To	Market With
Product Orientation	Market Orientation	Service Orientation

Tab. 2: Vergleich zwischen GDL, Transitional Concepts und SDL⁸⁸

Im Kern der SDL steht, wie oben bereits erwähnt, der Leistungsprozess, welcher hier durch den Term *Service* definiert wird. Ebenso stellen der Erfahrungsaustausch (*Experiences*) zwischen Anbieter und externem Faktor sowie nachhaltige Kundenlösungen (*Solutions*) zentrale Merkmale dar. Werte werden beim Ansatz der SDL ausschließlich durch Mitwirkung von Ressourcenintegratoren während der Nutzung geschaffen (*Co-Creation of Value*). Darüber hinaus werden nicht Gewinnmaximierungen, sondern die „finanzielle Rückmeldung“ (Kunde determiniert den Wert der Leistung) sowie der gegenseitige Wissenszuwachs als Ziele vorgegeben (*Financial Feedback/Learning*). Das Produkt ist nicht von vornherein mit einem fixen Preis belegt, sondern stellt lediglich ein Leistungsangebot dar (*Value Proposition*). Die Prozesse und Strukturen der SDL sind gegenüber anderen Lehren komplex und bedürfen regelmäßiger Anpassung (*Complex Adaptive Systems*).⁸⁹ Werte werden nicht mehr in eindimensionalen Lieferketten

⁸⁷Der Begriff „Transitional Concepts“ ist hier *Ahlert* entlehnt und steht für eine Vielzahl kundenbezogener Dienstleistungskonzepte. Anzahl und Inhalt der Merkmale stellen nur eine Auswahl dar und erheben keinen Anspruch auf Vollständig- oder Allgemeingültigkeit.

⁸⁸Vgl. *Ahlert, D.* (2008), S. 30 f.

⁸⁹In Anlehnung an *Vargo, S. L.* (2012), Vortragspräsentation.

geschaffen, sondern entstehen in vernetzten Systemen und verschiedenen Konstellationen zwischen Anbietern, Kunden und weiteren Akteuren als annähernd gleichberechtigte Ressourcenintegratoren (*Value-Creation Network/Constellation*). Die SDL setzt außerdem uneingeschränkt auf gegenseitigen und kooperativen Dialog (*Dialogue*) zwischen den involvierten Parteien. Leistungen sind hierbei nicht mehr vorrangig auf die Bedienung der Märkte ausgerichtet, sondern werden gemeinsam mit Kunden und Partnern entwickelt, erbracht und ausgetauscht (*Market With*). Dass die gesamte Ablauf- und Aufbauorganisation im Rahmen der SDL auf den Leistungsprozess ausgerichtet ist (*Service Orientation*), versteht sich von selbst und sei hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.⁹⁰

Als Einstieg in die Auseinandersetzung mit den grundlegenden Prämissen der SDL bietet sich die innerhalb des Dienstleistungsmarketings viel zitierte Erkenntnis an:

“Don’t sell the drill. Sell the hole the customer will make with the drill.”⁹¹

Die Aussage, dass Kunden prinzipiell gar kein Interesse am Besitz einer physikalischen Ressource (hier ein Bohrer) an sich haben, sondern allein den durch sie transferierten Nutzen (hier ein kundenspezifisch gefertigtes Loch) gewinnen wollen, ist bereits einer der zentralen Stützen der SDL. Weitere Beispiele verdeutlichen diesen Gedankenansatz: *„Idealgewicht statt Gemüse und Wasser; tagsüber 25° C im Wohnzimmer statt Erdöltank im Keller; in 15 Minuten sicher und komfortabel am Bahnhof statt Auto in der Garage.“*

Die nachstehende Tabelle listet die zehn, im Laufe der Jahre leicht modifizierten, Grundgedanken der SDL auf, welche anschließend näher erläutert werden:⁹²

Foundational Premises		Explanations/Justifications
FP1	<i>“Service is the fundamental basis of exchange.”</i>	The application of operant resources (knowledge and skills), “service”, is the basis for all exchange. Service is exchanged for service.
FP2	<i>“Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange.”</i>	Goods, money, and institutions mask the service-for-service nature of exchange.
FP3	<i>“Goods are distribution mechanisms for service provision.”</i>	Goods (both durable and non-durable) derive their value through use – the service they provide.

⁹⁰In Anlehnung an Vargo, S. L. (2012), Vortragspräsentation.

⁹¹Barnwell, R. W. (2011), Onlineabruf.

⁹²Die vier grau hinterlegten Prämissen FP1, FP6, FP9 und FP10 sind von Vargo explizit als Kernprämissen herausgestellt.

FP4	<i>“Operant resources are the fundamental source of competitive advantage.”</i>	The comparative ability to cause desired change drives competition.
FP5	<i>“All economies are service economies.”</i>	Service (singular) is only now becoming more apparent with increased specialization and outsourcing.
FP6	<i>“The customer is always a co-creator of value.”</i>	Implies value creation is interactional.
FP7	<i>“The enterprise can not deliver value, but only offer value propositions.”</i>	The firm can offer its applied resources and collaboratively (interactively) create value following acceptance, but can not create/deliver value alone.
FP8	<i>“A service-centered view is inherently customer oriented and relational.”</i>	Service is customer-determined and co-created; thus, it is inherently customer oriented and relational.
FP9⁹³	<i>“All economic and social actors are resource integrators.”</i>	Implies the context of value creation is networks of networks (resource-integrators).
FP10	<i>“Value is always uniquely and phenomenological determined by the beneficiary.”</i>	Value is idiosyncratic, experiential, contextual, and meaning laden.

Tab. 3: Die zehn grundlegenden Prämissen der SDL⁹⁴

FP1: *Lusch* und *Vargo* stellen zunächst die Anwendung von operanten Ressourcen, wie Wissen und Fähigkeiten (Service), als Basis aller Transaktionen in den Vordergrund; Leistung wird gegen Leistung ausgetauscht.

FP2: Der eigentliche Austausch gegenseitiger Leistungen findet durch Trägermedien, wie Sachgüter, Geld und Institutionen, in einer hoch arbeitsteiligen Gesellschaft nur indirekt und dadurch verschleiert statt.

FP3: Sachgüter dienen ausschließlich als Träger- und Distributionsmedium der Leistung und erlangen ihren „Wert“ ausschließlich durch die von ihnen ausgehende Leistung; sie können als Sonderfall des Service interpretiert werden.

FP4: Operante Ressourcen, insbesondere Wissen, stellen die grundlegende Quelle für Wettbewerbsvorteile dar; nicht physische, operante Ressourcen.

FP5: Alle Ökonomien sind als Service-Ökonomien zu betrachten; die Bedeutung der SDL ergibt sich somit nicht allein aus der fortschreitenden Entwicklung hin zu einer Dienstleistungs- und weiter zur Informationsgesellschaft.⁹⁵

⁹³Die „Foundational Premises“ wurden im Jahr 2008 durch *Lusch* und *Vargo* noch um FP9 und FP10 erweitert.

⁹⁴Aus *Vargo*, S. L. (2009), Vortragspräsentation.

⁹⁵In Anlehnung an *Saab*, S. (2008), S. 222 f.

FP6: Der Kunde ist nicht mehr nur Co-Entwickler/-Designer bei der Leistungserstellung, sondern wirkt darüber hinaus auch während der gesamten Nutzungsdauer langfristig am Wertschöpfungsprozess als Co-Produzent mit, d. h., er generiert den Wert des Service.

FP7: Unternehmen können ausschließlich Wertangebote unterbreiten, da allein der Abnehmer den Wert der Güter wahrnimmt und determiniert; eine Werteinbettung in die Leistung bereits während der Produktion ist nicht möglich.

FP8: Jeder Service, sowohl in langfristigen Geschäftsbeziehungen als auch in diskreten Transaktionen, ist grundsätzlich kundenorientiert und -bezogen; Anbieter und Nachfrager stehen aufgrund von in die Zukunft wirkenden Leistungen ständig in Kontakt.

FP9: Alle Marktakteure, z. B. Wirtschaftseinheiten, Staat, Haushalte, Individuen u. a., fungieren als Ressourcenintegratoren; eigens Unternehmen integrieren mikrospezialisierte Fähigkeiten sowie Kompetenzen und transformieren diese zu komplexen Leistungen.

FP10: Der Wert bzw. dessen individueller Nutzen wird immer, allein, einzigartig und „geistig-intuitiv“ durch den Leistungsempfänger (Kunden) festgelegt; er ist eigentümlich, empirisch, kontextbezogen und singeladen.⁹⁶

So Abstrakt die Grundgedanken der SDL zunächst auch erscheinen mögen: Ein vom Ansatz her „logischer“ und realwissenschaftlicher Bezug kann ihnen – ohne bereits hier eine Wertung vornehmen zu wollen – nicht abgesprochen werden. *Abbildung 3* illustriert noch einmal anschaulich den Kerngedanken FP9 der Ressourcenintegratoren (RIs):

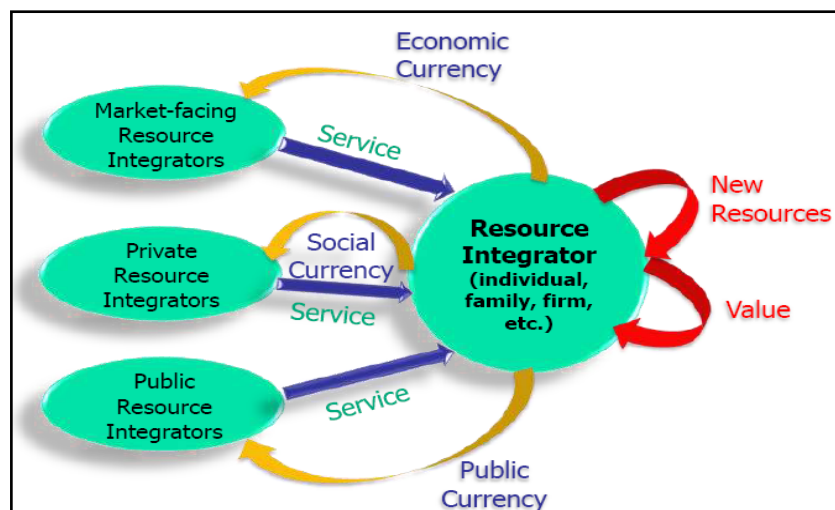


Abb. 3: Resource Integrators⁹⁷

Es wird deutlich, dass nicht nur Anbieter und Nachfrager direkt am Leistungserstellungsprozess beteiligt sind, sondern darüber hinaus auch weitere Marktakteure, wie etwa:

⁹⁶In Anlehnung an Saab, S. (2008), S. 222 f.

⁹⁷Aus Vargo, S. L. (2012a), Vortragspräsentation.

- Market-facing RIs (Zulieferer, Subunternehmer, Projektpartner, ...): z. B. Consultants, Ingenieurbüros, Transportfirmen → Bereitstellung von notwendiger Daten, Kompetenzen, Fähigkeiten, Leistungen etc.
- Private RIs (Haushalte, Familien, Privatpersonen, ...): z. B. Grund- und Immobilienbesitzer, Rechts- und Informationsträger → Übereignung von Grundstücken, Gebäuden, Nutzungsrechten, Informationen etc.
- Public RIs (Staat, Kommunen, Behörden, ...): z. B. Bundesministerium A, Stadt B, Oberlandesgericht C → Vorgabe von Gesetzen, Rechten, Normen, Auflagen etc.

Alle zugeführten Ressourcen (Know-how, Fähigkeiten, Kompetenzen u. ä.) werden primär von den Unternehmungen kombiniert, verdichtet und zu individuellen Diensten, beispielsweise individuell angepasste Wärmeversorgung, transformiert. Innerhalb dieses Integrationsprozesses entstehen wiederum neue, höherwertige Ressourcen, die einerseits die Wertschöpfung implizieren und gleichzeitig eine hoch kundenspezifische Leistung generieren. Die Ressourcenintegratoren erhalten im Gegenzug für ihren Service wiederum monetäre (Finanzmittel, Sachgüter, Service) sowie nicht monetäre (Anerkennung, Informationen, Kenntnisse, Rechte) Leistungen. Der ökonomische Kreislauf im Sinne der SDL ist somit gekennzeichnet durch den Austausch von Service gegen Service (vgl. FP1 und F2, S. 25 f.). Da sowohl die Prämissen als auch deren Inhalte grundsätzlich für eine große Gruppe erkennbar und nachvollziehbar, aufgrund deren Komplexität jedoch nur schwer nachzuweisen sind, wird die SDL auch als überwiegend „intersubjektiv“ eingeordnet.⁹⁸

Die beiden nachstehenden Abbildungen fassen noch einmal die wesentlichen Axiome der SDL nach Vargo zusammen:

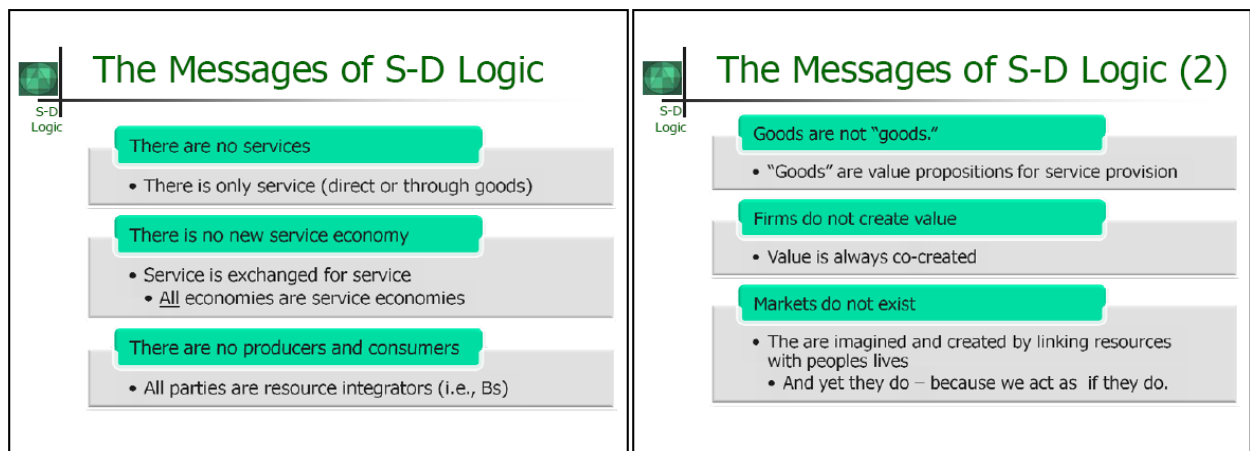


Abb. 4a, b: The Messages of Service-Dominant Logic⁹⁹

⁹⁸Vgl. Löbler, H. (2009), Vortragspräsentation.

⁹⁹Aus Vargo, S. L. (2009), Vortragspräsentation.

Wichtig erscheint dem Verfasser an dieser Stelle nochmals der Hinweis, dass Sachgüter (operande Ressourcen) im Sinne der SDL ausschließlich die Funktion eines Trägermediums für den Service übernehmen und ihnen im Voraus keinerlei Werte eingebettet werden können. Sachgüter sind als Sonderfall einer Leistung zu interpretieren, die selbst zunächst „nur“ ein Wertangebot an den potentiellen Kunden darstellt.¹⁰⁰ Diese Erkenntnis spielt eine essentielle Rolle sowohl für die Handlungsempfehlungen (vgl. 4.2 Lösungsansätze, S. 103 ff.) als auch für das zukünftige Marketingverständnis überhaupt.

2.2.3 Chancen und Kritik

Die Bewertung von Chancen sowie das Üben von Kritik in einer relativ frühen Phase eines neuen wissenschaftlichen Ansatzes bergen grundsätzlich das Risiko von Fehleinschätzungen in die eine oder andere Richtung. Dies gilt umso mehr, da noch keinerlei belastbare empirische Studien zur SDL vorliegen (vgl. S. 21). Gleichwohl soll hier das derzeit vorliegende Wissen bezüglich Lob und Tadel der SDL komprimiert und in allgemeiner Form aufgezeigt werden.¹⁰¹ Unter Umständen sind nach Auswertung der Feldstudie diese Aussagen anzupassen, zu revidieren und/oder zu ergänzen, sodass am Ende der Arbeit eine detailliertere kritische Würdigung unter Einbeziehung der neu gewonnen Erkenntnisse erfolgt. Denkbare Nutzenzuwächse für die Wissenschaft durch die SDL zeigt

Abbildung 5:

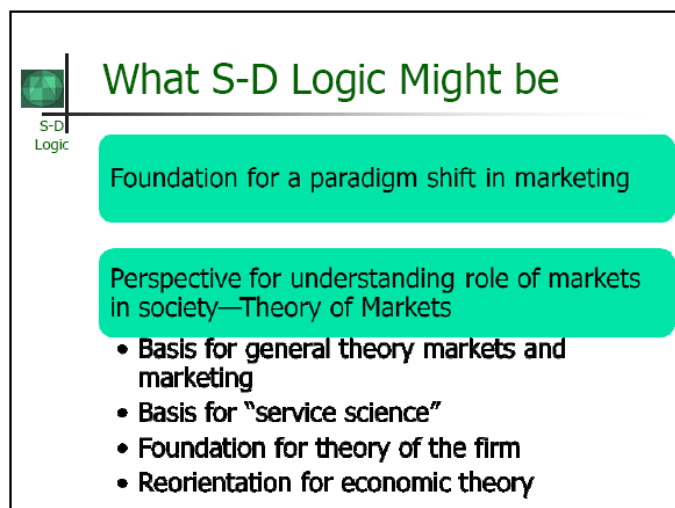


Abb. 5: What the Service-Dominant Logic might be¹⁰²

¹⁰⁰Da Inhalte und Prioritäten der SDL von den meisten Wissenschaftlern ähnlich oder nur leicht abweichend gesehen werden und zusätzliche Aspekte kaum den Erkenntniszuwachs fördern, wird hier auf die Zitation weiterer Autoren verzichtet.

¹⁰¹Dies Kapitel dient primär der Darstellung möglicher Wettbewerbsvorteile zur kontroversen Diskussion für den Leser, denn einer ernsthaften Einschätzung tatsächlich nachgewiesener Vor- und Nachteile durch die Befolgung der SDL-Richtlinien.

¹⁰²Aus Vargo, S. L. (2009), Vortragspräsentation.

Lusch und *Vargo* sehen – wie viele andere Experten auch – in ihrem Ansatz einen möglichen Paradigmenwechsel der Sichtweise des bisherigen (Dienstleistungs-) Marketings. Obwohl dieser Wechsel nach Ansicht des Verfassers noch nicht vollzogen ist, zeigen die Reaktionen auf die SDL, dass sich in dieser Disziplin „etwas tut“. Diese Tendenz ist zunächst einmal als positiv zu werten, da ältere Theorien (z. B. Güterdominante Logik) zum Teil dem aktuellen Marktgeschehen, insbesondere in modernen service- und wissensdominierenden Volkswirtschaften, kaum mehr gerecht werden.¹⁰³ Neuere Ansätze, wie etwa die Leistungslehre, könnten hierdurch angepasst und erweitert werden. Auch ist das grundlegende Rollenverständnis der Märkte in Gesellschaften zu überdenken: In der neuen SDL-Markttheorie existieren Märkte, so wie sie heute definiert sind, nicht mehr, sondern werden hierin in einem Netzwerk aus Ressourcenintegratoren (vgl. Abb. 3, S. 27) abgebildet und ständig neu kreiert. Dieser Aspekt könnte ebenfalls neue, hilfreiche Denkanstöße für die agierenden Wirtschaftseinheiten liefern.

Gummesson, *Lusch* und *Vargo* zeigen in einer neueren Publikation aus dem Jahr 2010 u. a. einige Möglichkeiten der SDL für die Bereiche Forschung, Bildung und Praxis auf:

Für die Forschung:¹⁰⁴

- Notwendigkeit eines servicezentrierten (SDL-)Gedankenmodells: Entwicklung eines Lexikons zur Beschreibung des Servicemanagements und ökonomischer Marktmechanismen aufgrund veralteter, zu eng gefasster und nicht mehr zeitgemäßer Konzepte.
- Zeit für empirische Studien zur SDL: Die zehn Prämissen könnten zur Ableitung verifizierter Behauptungen und Hypothesen hinsichtlich Ressourcenintegration, Wertangeboten, Kunden-Co-Kreation und einer Vielzahl weiterer Probleme dienen.
- Forderung nach einer Fallstudienforschung und Netzwerktheorie gemäß der SDL: Diese sind notwendig, um die Komplexität, Zusammenhänge und Veränderungen zu beherrschen sowie tiefere Einsichten und Erkenntnisse zu erlangen.
- Verständnissuche nach einer ganzheitlichen Ablaufperspektive der Märkte: Hoch arbeitsteilige Ökonomien bedingen Transaktionen zwischen allen Gesellschaftsschichten (Firmen, Kunden, Politik, Haushalte ...), welche die SDL bereits berücksichtigt.
- Vorschlag zur schrittweisen Entwicklung einer neuen, verbesserten und beständigen Theorie: Diese sollte Kriterien, wie offener Quellcode, Möglichkeit der globalen Zusammenarbeit und freie Mitarbeit aller Wissenschaftler, erfüllen; eine Chance für die SDL.

¹⁰³In Anlehnung an Gummesson, E.; Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2010), S. 12.

¹⁰⁴Vgl. Gummesson, E.; Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2010), S. 18 f.

- Risikofreudigkeit der Fachjournale steigern: Die Anzahl der Artikel in renommierten Zeitschriften ist Qualitätsindikator und zugleich Karriereplattform vieler Wissenschaftler; eine größere Toleranz bei der Zulassung fördert weitere, kreative (SDL-)Ansätze.

Für die Bildung:¹⁰⁵

- Lehren neuer (SDL-)Forschungsansätze in Bildungsinstituten: Die Vermittlung von aktuellen Erkenntnissen an junge Menschen, die diese als Multiplikator in Wirtschaft und Forschung tragen und Veränderungen bewirken, ist für Technogenerationen essentiell.
- Aufnahme der (SDL-)Idee in Marketing-Lehrbücher: Traditionelle und z. T. überholte Lehrmeinungen spiegeln häufig nicht mehr den aktuellen Entwicklungsstand wider; die Chance, neue Publikationen als Gedankenanstöße aufzuzeigen, gilt es zu nutzen.
- Herausgabe eigener (SDL-)Forschungsergebnisse der Lehrenden: Diese sind angehalten, neue Ansätze in die Curricula zu integrieren sowie Praktiker aus Wirtschaft, Politik, Nonprofit-Organisationen und die Studenten hierzu selbst referieren zu lassen.

Für die Praxis:¹⁰⁶

- Transfer von aktuellem (SDL-)Wissen an Praktiker: Sie stehen in der Verantwortung, sich Neuerungen anzueignen, zu reflektieren und hieraus langfristige Strategien abzuleiten; an der Schnittstelle zur Praxis können sie diese am ehesten beeinflussen.
- Aufnahme des (SDL-)Gedankens in industrielle „Service Science Programme“ (z. B. *IBM*): Von der Wirtschaft weltweit geförderte Initiativen könnten Denkanstöße fördern und zu einem generellen Umdenken im Bereich der (Dienstleistungs-)Industrie führen.
- Neue ausgewogene Konzentration auf Serviceprozess und Wertschöpfung im Sinne der SDL: Management, Produktion, Vertrieb etc. müssen absatz-, güter- und kostenzentrierte Sichtweisen ablegen und sich der Interessen aller Stakeholders annehmen.

Lusch und *Vargo* gehen über die o. g. offerierten Chancen der SDL, welche eher im Sinne von Gedankenanstößen als nachgewiesene Handlungsempfehlungen für die drei Bereiche zu verstehen sind, noch hinaus. Werden ihrer Meinung nach die normativen Richtlinien der SDL von den Unternehmungen befolgt, können hieraus sogar Wettbewerbserfolge erwachsen; gleichzeitig dienen diese ferner als „moralischer Kompass“ für Marketing-Manager. Diese Ansätze umspannen sowohl das Mikro- als auch Makromarketing (Austausch von Kenntnissen und Fähigkeiten zwischen Institutionen in Netzstrukturen).¹⁰⁷

¹⁰⁵Vgl. Gummesson, E.; Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2010), S. 19.

¹⁰⁶Vgl. Gummesson, E.; Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2010), S. 19 f.

¹⁰⁷Vgl. Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2006), S. 406 ff.

Darüber hinaus zeigt die SDL in einem Vergleich mit der Leistungslehre anhand von acht Qualitätskriterien für Theorien insbesondere Stärken unter folgenden Aspekten:¹⁰⁸

- Sehr starke logische Korrektheit (inhaltliche Widerspruchsfreiheit)
- Sehr große Allgemeingültigkeit (sachliche, räumliche und zeitliche Unbegrenztheit)
- Hohe inhaltliche Präzision (eindeutig definierte und formulierte Begriffe)
- Überdurchschnittliches Integrationspotential (erkennbarer Bezug zu anderen Theorien)
- Befriedigende Falsifizierbarkeit (denk- und ermittelbare widersprechende Aussagen)
- Hinreichende Originalität (Erweiterung neuer Erkenntnisse und bestehenden Wissens)

Resümierend ist festzustellen, dass nicht unbedingt bereits nachgewiesene Wettbewerbsvorteile die Chancen der SDL ausmachen, sondern es sich bis dato eher um eine „strategisch ausgerichtete Landkarte“ handelt, welche Wissenschaft, Lehre und Praxis zum weiteren Nachdenken anregen und möglicherweise nicht mehr zeitgemäße Strategien in Frage zu stellen vermag. Dass die SDL mehr als alle bisherigen Ansätze zum (Dienst-)Leistungsmarketing¹⁰⁹ eine makroperspektivische Sichtweise in immer stärker vernetzten hyperkonkurrierenden, schnelllebigen und krisengeschüttelten Weltmärkten einnimmt und zugleich die nicht unumstrittene Dichotomie von Sachgütern und Service(s) aufgibt, könnte ihre bisherige Position mit Blick auf eine „allumfassende Marketingtheorie“ weiter stärken. Ihre Begründer heben in diesem Zusammenhang zwei organisatorische Meta-Kompetenzen hervor: Einerseits die Kompetenz zur offenen, vertrauensvollen und wissenssymmetrischen Zusammenarbeit mit anderen Organisationen sowie die Fähigkeit, ständig neue Informationen aus der Umwelt und den kooperierenden Einheiten absorbieren und verarbeiten zu können. Beide sind in vielen Firmen (noch) nicht vorhanden, jedoch Voraussetzung und gleichzeitig Chance, um im Wettbewerb bestehen zu können – so jedenfalls propagiert es der Mindset der SDL.¹¹⁰

Die grundsätzliche Kritik an der SDL, dass bis heute noch keinerlei verwertbare Feldstudien vorliegen und diese damit noch weit von einer konsensgetragenen Theorie entfernt scheint, ist zuvor bereits mehrmals angeklungen. Auch dass *Lusch* und *Vargo* diesen Anspruch derzeit gar nicht erheben und ihre Logik zunächst selbst „nur“ als eine Denkhaltung auffassen, ist oben dargestellt. Die bestehenden Kritikpunkte sind hier noch

¹⁰⁸Vgl. Saab, S. (2008), S. 225 ff.

¹⁰⁹Aufgrund der bisherigen Bedeutung der vier Ps (Product, Price, Promotion und Place) im Marketing stellen *Lusch* und *Vargo* fest, dass Unternehmen häufig gar nicht in der Lage waren, diese Vertriebsparameter optimal zu steuern und dies in Zukunft aufgrund immer komplexerer Marktstrukturen noch schwieriger sein wird. Vgl. Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2008), S. 94.

¹¹⁰Vgl. Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2008), S. 94 f.

einmal stichpunktartig aufgelistet:^{111, 112}

- Aktuell keine empirischen Studien zum Nachweis der SDL-Prämissen gegeben
- SDL noch weit von anerkannter und damit etablierter Theorie entfernt
- SDL zur Zeit in Forschung, Lehre und Praxis nur bedingt einsetzbar
- Fehlende Monographien, umfangreichere Abhandlungen oder Lehrbücher zur SDL
- Z. T. verzerrte Sichtweise der Realität (um SDL innovativer erscheinen zu lassen?)
- Aussagen der SDL vielfach relativ abstrakt und allgemein gehalten (vorsätzlich?)
- Service-Definition führt zur teilweisen Aufgabe dienstleistungsspezifischer Erfahrungen
- Erkenntnisfortschritt der SDL zu existenten Modellen eher niedrig, partiell geringer

Die untenstehende *Abbildung 6* stellt die bereits von Vargo ausgeschlossenen Perspektiven der SDL dar. Diese erhebt demnach ebenso wenig den Anspruch, die Kriterien für den Übergang in eine Service-Ära, eine (begründete) Theorie, noch für eine Neuformulierung der Verbraucherorientierung zu erfüllen:

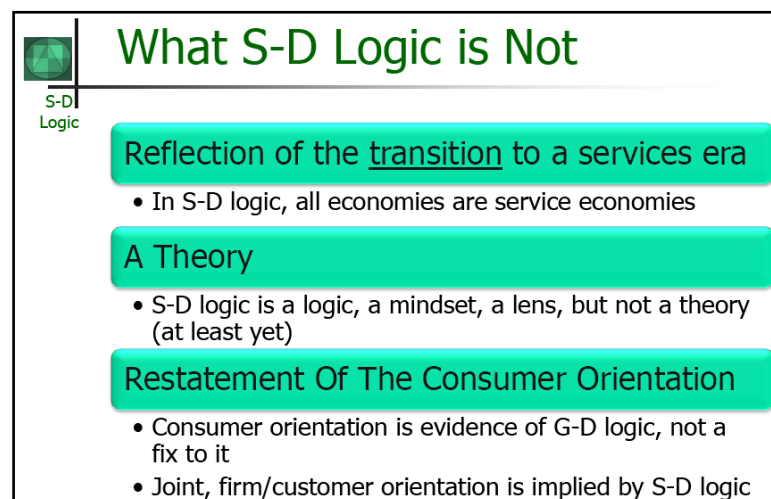


Abb. 6: What the Service-Dominant Logic is not¹¹³

In dem auf *Seite 32* bereits erwähnten Vergleich mit der Leistungslehre ist die SDL in zwei Qualitätskriterien für Hypothesen nur unterdurchschnittlich bewertet worden:¹¹⁴

- Geringer Informationsgehalt (Modell sollte „weite“ Wenn- und „enge“ Dann-Komponenten enthalten → hier relativ „weite“ Dann-Komponente)
- Kein vorhandener Bewährungsgrad (Theorie sollte auch durch umfangreiche empirische Studien nicht zu verwerfen sein → hier keine Verifikationen nachgewiesen)

¹¹¹Die Auflistung ist nicht als Rangfolge zu verstehen, wobei der fehlende empirische Nachweis sicher entsprechend hoch zu werten ist.

¹¹²Vgl. Saab, S. (2008), S. 227 ff.

¹¹³Aus Vargo, S. L. (2009), Vortragspräsentation.

¹¹⁴Vgl. Saab, S. (2008), S. 227 und S. 230.

Wie eingangs des Kapitels erläutert, lassen sich Chancen und Risiken in einer relativ frühen Phase eines neuen Ansatzes nur schwer beurteilen. Ob und inwieweit die SDL andere moderne Ansätze, wie etwa die Leistungslehre bzw. das *Resources-Processes-Outcome-Modell* (Stichwort: Leistungsbündel und Property-Rights),¹¹⁵ aufwerten oder diese ergänzen kann, wird die Zukunft zeigen. Möglicherweise können die Umfrageergebnisse aus *Kapitel 3.3* hierzu bereits erste Aufschlüsse geben und die weitere Entwicklung der SDL andeuten. Der 2004 ausgelöste Impuls zum Überdenken von bestehenden und vielfach nicht mehr zeitgemäßen Strategien in schnelllebigen, hochkomplexen und vernetzten Märkten scheint bis hierher die größte Chance der SDL auszumachen.

2.3 Hypothesendefinition

Hypothesen als Ableitungen von Theorien bilden in fast allen wissenschaftlichen Disziplinen den zentralen Untersuchungsgegenstand, wobei sich diese in aller Regel nur in den Natur- (z. B. Biologie, Chemie, Physik) und Sozialwissenschaften (z. B. Ökonomie, Politik, Soziologie) sowie in einigen Mischdisziplinen, wie etwa Medizin oder Psychologie, auch empirisch, also durch Labor- oder Feldversuche, festigen lassen. Ähnliche Untersuchungen sind in theologischen, philosophischen oder juristischen Fakultäten kaum möglich.¹¹⁶ *Kerlinger* und *Lee* fassen den Sinn von Theorien wie folgt zusammen:

„Das grundlegende Ziel der Wissenschaft ist die Theorie. Vielleicht weniger geheimnisvoll ausgedrückt heißt das: Das grundlegende Ziel der Wissenschaft besteht darin, natürliche Phänomene zu erklären. Solche Erklärungen werden Theorien genannt.“¹¹⁷

Nun liefert die Literatur zahlreiche, mehr oder weniger sinnvolle Definitionen über Theorien, Erklärungen, Modelle und deren Hypothesen. Das *Gabler Wirtschaftslexikon* bietet hier zwei für die weiteren Betrachtungen ausreichend exakte und gleichzeitig verständliche Erklärungen einer Hypothese an, wobei primär die wissenschaftsorientierte zweite Bedeutung Verwendung finden soll. Hinsichtlich des Erkenntnisstandes sind hierbei drei Abstufungen vorgenommen worden; die aufzustellende Hypothese ist zweifelsohne in die Stufe (1) einer noch nicht verifizierten Aussage einzustufen. Hypothesen sind demnach:

¹¹⁵In Anlehnung an Kleinaltenkamp, M. (2009), Vortragspräsentation.

¹¹⁶In Anlehnung an Roth, R. (2003), S. 5.

¹¹⁷Kerliner, F. N.; Lee, H. B. (2000), S. 11.

„1. Im alltäglichen Sprachgebrauch i. d. R. Bezeichnung für ungeprüfte Spekulation; Gegenteil von sicherem Wissen.

2. Im erfahrungswissenschaftlichen Sinn Vermutung über strukturelle Eigenschaften der Realität, die meist in Form einer Wenn-dann-Aussage formuliert wird. Wird von der grundsätzlichen Fehlbarkeit des menschlichen Problemlösungsverhaltens ausgegangen [...], dann sind alle wissenschaftlichen Erkenntnisse als hypothetisch zu bezeichnen.

Abstufungen können hinsichtlich des momentan erreichten Erkenntnisstandes vorgenommen werden:

(1) Hypothese als bislang ungeprüfte Spekulationen;

(2) [...] als geprüfte Aussage, ohne dass [...] die Einordnung in eine Theorie möglich ist;

(3) [...] als gut begründete, empirisch getestete Aussage, die im Rahmen einer Theorie ein Theorem darstellt oder ggf. sogar als Axiom fungiert; hier kann von einer Gesetzesaussage bzw. nomologischen Hypothese gesprochen werden.“¹¹⁸

Es ist darauf hinzuweisen, dass alle nachfolgenden Begrifflichkeiten grundsätzlich als Realtheorien und Realhypothesen (auch ohne die kennzeichnende Vorsilbe „Real-“) zu verstehen sind, da sich diese im Gegensatz zu Formaltheorien auf Abläufe in der Realität beziehen,¹¹⁹ was hier ausnahmslos der Fall ist. Für die Entwicklung von Theorien sind grundsätzlich zwei Verfahren zu unterscheiden:¹²⁰ Das Prinzip der *Induktion* und das der *Deduktion*, welche im Folgenden kurz erläutert sind:

Das Verfahren der Induktion (Einzelfallbeobachtung → Generalisierung)

Speziell in den Natur- und Sozialwissenschaften wird häufig von in der Realität oder unter Laborbedingungen erfassten Regelmäßigkeiten bzw. einer großen Anzahl von Einzelbeobachtungen auf eine Generalisierung dieser Prozesse oder Kausalitäten geschlossen. Im Marketing beispielsweise ist regelmäßig festzustellen, dass nach einer zeitlich und räumlich definierten durchgeführten Werbekampagne in diesem Marktsegment der Absatz des beworbenen Produkts ansteigt. Voraussetzungen für die induktive Methode sind, ohne diese hier näher zu vertiefen, prinzipiell drei Bedingungen: 1. Hohe Anzahl von Beobachtungen, 2. Wiederholung der Bedingungen unter verschiedenen Voraussetzungen, 3. Keine oder nur wenige abweichende Beobachtungen zur aufgestellten Hypothese.¹²¹

¹¹⁸Thommen, J.-P.; Woll, A. (o. J.), Onlineabruf.

¹¹⁹In Anlehnung an Franke, N. (2002), S. 179.

¹²⁰Das Verfahren *Heureka!* („Ich habe es gefunden!“), welches von der Idee direkt zur Theorie führt, wird hier aufgrund geringer Bedeutung in Bezug auf Anwendung und Forschungsrelevanz nicht weiter erläutert. Vgl. hierzu Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 395 – S. 426.

¹²¹Vgl. Kuß, A. (2011), S. 57 f.

Einige Autoren, so u. a. *Popper*, kritisieren an der induktiven Methode, dass sich Theorien trotz noch so vieler „korrekter“ Beobachtungen nicht logisch zwingend beweisen lassen und folglich Hypothesen, welche auf diesem Prinzip beruhen, immer nur den Charakter einer Vermutung innehaben werden. Und zwar solange bis eine Falsifikation aufgrund einer der Theorie widersprechenden empirischen Feststellung erfolgt. Zur plastischen Darstellung soll auch hier das oft bemühte Beispiel herangezogen werden, dass eine auch noch so große Anzahl von beobachteten weißen Schwänen nicht zu der Annahme führen darf, es gäbe keine andersfarbigen Schwäne. Allerdings besteht in den Sozialwissenschaften kaum der Anspruch, dass die ohnehin räumlich, zeitlich, sachlich und methodisch abgegrenzten theoretischen Abhängigkeiten logisch zwingend und für alle Zeit Bestand haben. Hierin sind Theorien erst nach ausreichend vielen, unter differierenden Voraussetzungen und einer tolerierbar geringen abweichenden Anzahl von Beobachtungen anzuerkennen und anzuwenden. Im Falle einer nachgewiesenen Falsifikation ist die Hypothese anzupassen oder zu verwerfen und eine neue aufzustellen.¹²²

Das Verfahren der Deduktion (Generalisierung → Einzelfallbeobachtung)

Im Gegensatz zur Induktion wird beim deduktiven Verfahren von allgemeinen Aussagen auf einen speziellen Fall abgeleitet (deduziert). Dieses Prinzip kann sowohl für die Aufstellung von Theorien als auch für deren Überprüfung genutzt werden, indem Hypothesen, z. B. aus verwandten Theorien, deduziert und anschließend mit Hilfe geeigneter Daten auf ihre Übereinstimmung mit der Wirklichkeit überprüft werden. Allerdings kann später – im Gegensatz zur Induktion – aufgrund einer eventuellen Bestätigung bzw. Nicht-Falsifizierung diese Hypothese nicht sicher generalisiert und möglicherweise bereits als Verifikation der Aussage betrachtet werden. Im Unterschied zur induktiven Vorgehensweise, bei der aus beobachteten speziellen Regelmäßigkeiten eine Generalisierung stattfindet, werden demzufolge bei der Deduktion die zu erwarteten Ergebnisse, basierend auf eben diesen prinzipiellen Zusammenhängen, mit der Realität konfrontiert. Liegt eine weitgehende Übereinstimmung vor, ist die neue Theorie vorerst bestätigt, ergibt sich eine Falsifikation, ist die Hypothese abzulehnen oder entsprechend zu modifizieren.¹²³

Wie bereits erläutert, liegen bisher keine empirischen Studien bzw. Beobachtungen zur SDL vor, sodass die Gültigkeit der meisten Prämissen in der Realität weder untermauert

¹²²Vgl. Kuß, A. (2011), S. 58 f.

¹²³Vgl. Kuß, A. (2011), 59 ff. (Man spricht hierbei auch von Entdeckungszusammenhang oder Begründungszusammenhang.)

noch falsifiziert werden kann. Nach Maßgabe der deduktiven Methode sind somit zunächst geeignete Hypothesen auszuformulieren, welche dann im Rahmen einer entsprechenden Anwendung mit einer konkreten neuen Situation der Praxis zu konfrontieren und auf deren Übereinstimmung hin zu überprüfen sind. *Abbildung 7* illustriert den Unterschied zwischen induktiver und deduktiver Vorgehensweise noch einmal anschaulich:

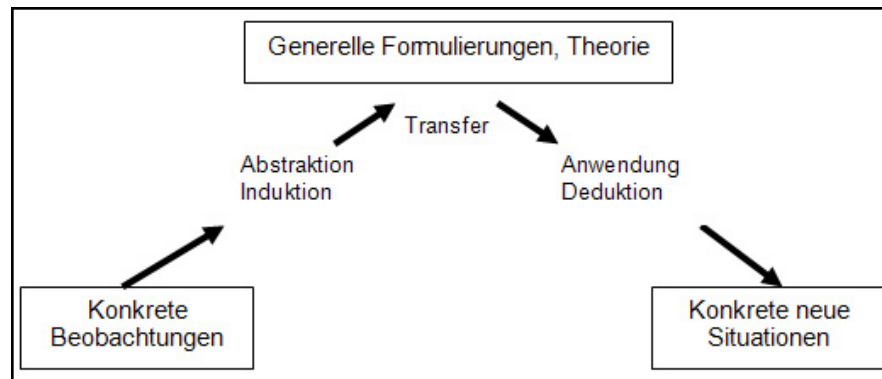


Abb. 7: Induktion und Deduktion¹²⁴

Nachdem die grundsätzliche Vorgehensweise zur Theoriebildung festgelegt ist, sind einige Qualitätskriterien der Hypothesen¹²⁵ zu deren Überprüfung einzuhalten:

- Logische Korrektheit (Widerspruchsfreiheit der Aussagen)
- Hoher Allgemeinheitsgrad (großer räumlich-zeitlich-sachlicher Realitätsausschnitt)
- Präzision der verwendeten Begriffe (eindeutig formulierte Terme und Aussagen)
- Falsifizierbarkeit (denkbare und die Aussagen widerlegende Beobachtungen)
- Großer Informationsgehalt (weite Wenn-/Je- und enge Dann-/Desto-Komponenten)
- Sparsamkeit (wenige Konzepte, Annahmen und Aussagen über Zusammenhänge)
- Belastbarer Bewährungsgrad (hohe Anzahl verschiedener Stichproben liegt vor)
- Originalität (führt zu neuen Aussagen und erweitertem Wissen)¹²⁶

Darüber hinaus geben *Jaccard* und *Jacoby* noch die (relative) Nützlichkeit einer Theorie als entscheidendes Kriterium an. Wenn der Sinn einer Theorie im besseren Verständnis der Umwelt, sozusagen als Führer durch die Welt der Erfahrungen liegt, ist zu untersuchen, ob sie insbesondere auch diesem Anspruch Rechnung trägt.¹²⁷ Vereinfacht ausgedrückt, ist eine den o. g. Kriterien zwar standhaltende, aus wissenschaftlicher Sicht jedoch kaum weiterführende Theorie nur von geringem Nutzen.

¹²⁴Aus Mayring, P. (2007), Onlineabruf.

¹²⁵Die Prämissen der SDL erfüllen im Wesentlichen diese Qualitätskriterien; ausgenommen sind jedoch der Informationsgehalt sowie der Bewährungsgrad, die nur unzureichend bzw. gar nicht vorhanden sind (vgl. hierzu auch S. 32 und S. 33).

¹²⁶In Anlehnung an Franke, N. (2002), S. 180 ff.

¹²⁷Vgl. Jaccard, J.; Jacoby, J. (2010), S. 31.

Erklärungen

Im Folgenden soll auf drei Formen von Theorien bzw. Erklärungen eingegangen werden, wobei nur die beiden letzteren in den Sozialwissenschaften Anwendung finden.

- *Deduktiv-nomologische (D-N)-Erklärungen* (Ableitung aus Gesetzmäßigkeiten)
- *Induktiv-statistische (I-S)-Erklärungen* (Eintrittswahrscheinlichkeit $p \mapsto 1$)
- *Statistisch-relevante (S-R)-Erklärungen* (Eintrittswahrscheinlichkeit $p \gg 0$)

Bezüglich der *D-N-Erklärung* wird unterstellt, dass beim Vorliegen eines (Natur-)Gesetzes (z. B. Elektrischer Strom = Spannung / Widerstand) und gegebenen Bedingungen (z. B. Spannung > 0 und Widerstand $< \infty$) ein ganz bestimmtes Phänomen immer eintritt (hier: Strom fließt). Liegt nach Ausschluss eines logischen als auch eines Beobachtungsfehlers nur eine einzige Falsifizierung vor (hier: Strom fließt nicht), ist diese Erklärung zu verwerfen oder anzupassen.¹²⁸ Die D-N-Erklärung sei hier nur der besseren Verständlichkeit halber erwähnt, diese ist jedoch in Gesellschafts- bzw. Wirtschaftssystemen kaum anwendbar, da hier Gesetzmäßigkeiten grundsätzlich nie unabhängig von speziellen Parametern und zahlreichen Prämissen Gültigkeit besitzen.¹²⁹

Aufgrund der vielen komplexen Interaktionen in den Sozialwissenschaften ist die Anwendung von statistischen Erklärungen zur Vorhersage von Phänomenen mit einer bestimmten Eintrittswahrscheinlichkeit obligatorisch. Liegt hierbei eine ausreichend große Anzahl relativ genauer Stichproben (Beobachtungen) vor, lässt sich das Explanandum zwar nicht vollständig, jedoch mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit und Ausprägung begründen. Voraussetzung hier ist jedoch die Beschränkung auf wenige Variablen. Die *I-S-Erklärung* geht von einer relativ hohen Wahrscheinlichkeit aus, dass unter fixen Bedingungen (z. B. Zeitpunkt, Dauer, Sender \rightarrow ausgestrahlte Werbesendung) und statistischen Gesetzmäßigkeiten (z. B. durchschnittliche Anzahl TV-Zuschauer \rightarrow Zeitpunkt, Dauer, Sender) ein bestimmter Wert (hier: Mindestanzahl informierter Verbraucher) zu erwarten ist. Jedoch besteht generell eine geringe Restwahrscheinlichkeit, dass der Fernsehspot nun exakt die befragte Menge aus den verschiedensten Gründen nicht erreicht hat. Wird infolgedessen die Erklärung trotz ausgeschlossener logischer und systematischer Fehler nicht bestätigt, liegt reiner Zufall oder Mangelhaftigkeit derselbigen vor; eine Falsifizierung ist prinzipiell nicht möglich, da es sich ja ständig um Zufall handeln könnte.¹³⁰

¹²⁸Die Menge der Bedingungen und Gesetzmäßigkeiten, welche das relevante Phänomen beschreiben, bezeichnet man in der Theoriwissenschaft auch als Explanans; das zu erklärende Phänomen selbst als Explanandum. Vgl. Kuß, A. (2011), S. 85.

¹²⁹Vgl. Kuß, A. (2011), S. 86 f.

¹³⁰Vgl. Kuß, A. (2011), S. 87 ff.

S-R-Erklärungen bilden analog zu I-S-Erklärungen eine Korrelation zwischen Bedingungen und Gesetzmäßigkeiten einerseits sowie dem Eintreten eines vermuteten Phänomens mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit andererseits ab. Allerdings begnügt man sich bei S-R-Erklärungen mit einer deutlich geringeren Eintrittswahrscheinlichkeit und spricht in diesem Zusammenhang nur noch von einer signifikanten Wirkung der unabhängigen auf die abhängige Variable. Der Informationsgehalt bzw. die Aussagekraft von Theorien auf S-R-Basis ist demzufolge deutlich geringer einzustufen als bei I-S-Erklärungen.¹³¹

Als anschauliches Beispiel soll das Angebot von seniorenfreundlichen Mobiltelefonen (u. a. große, übersichtliche Bedienelemente, Notruffunktion, keine Features) dienen. Es lässt sich zwar nachweisen, dass die Wahrscheinlichkeit für den Erwerb solcher Geräte bei den über 65-Jährigen größer ist als bei jüngeren Nutzern, jedoch werden diese gleichwohl auch von einer – wenn auch kleineren Gruppe – unter 25-Jähriger nachgefragt. Sei es aus Spaß am Besonderen oder eben da auch hier die unbestritten Vorteile ebenso bei Teenagern (ohne ausgeprägten Modezwang) ihre Wirkung entfalten. Andererseits ist zu beobachten, dass wohl nach wie vor die Mehrheit der Senioren aufgrund des geringeren Preises oder existenter Eitelkeit eher zu konventionellen Handys greift.

Hunt verweist hierbei darauf, dass bei S-R-Erklärungen auch gar nicht von einer allzu großen Auftretenswahrscheinlichkeit ausgegangen wird, sondern es eher um die Feststellung der Relevanz von beeinflussenden Faktoren auf das Explanandum geht, bzw. die Wirkung zwischen Bedingungen und statistischen Gesetzmäßigkeiten sowie dem vermuteten Ereignis statistisch signifikant von Null abweicht.¹³² Logische und Messfehler sind auch hier wiederum im Vorfeld auszuschließen. Da in den Sozialwissenschaften generell komplexe Wirkzusammenhänge in Verbindung mit einer großen Anzahl von Variablen vorliegen, ist diese Art von Theorien in dieser Disziplin weit verbreitet. In der Praxis werden häufig nur wenige, besonders relevante Variablen erfasst und dadurch deren verzweigte Interaktionen nur unvollständig beschrieben. Aufgrund dessen genügen der empirischen Marktforschung oftmals die Feststellung und Gewichtung der relevanten Einflussfaktoren sowie die Art der Korrelation (z. B. positiv, negativ, progressiv, degressiv) in Bezug auf die Beschreibung eines Phänomens, wie etwa der Neukundenzuwachs pro Zeiteinheit. Trotz vereinzelter Kritik finden beide vorgenannten statistischen Verfahren in der wissenschaftstheoretischen Welt weite Akzeptanz.¹³³

¹³¹ Vgl. Kuß, A. (2011), S. 91. Hinweis: Soziale Gesetzmäßigkeiten sind keinesfalls beständig und können sich im Zeitverlauf verändern.

¹³² In Anlehnung an Hunt, S. D. (2010), S. 91.

¹³³ Vgl. Kuß, A. (2011), S. 92 f.

Untenstehende Abbildung verdeutlicht noch einmal Wirkzusammenhang bzw. Korrelation sowie die Terme Explanans und Explanandum anhand eines Beispiels:

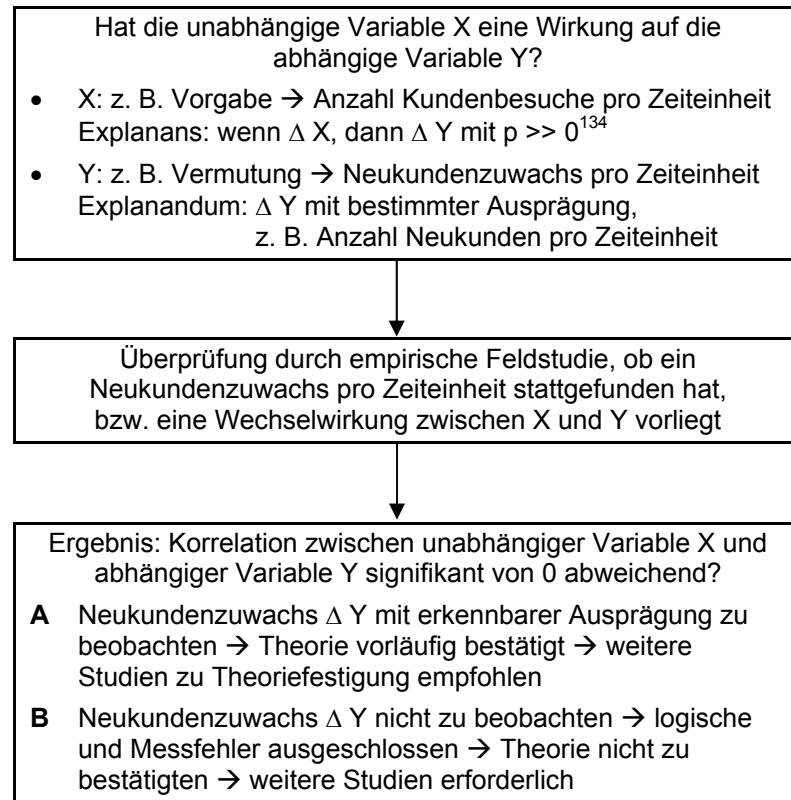


Abb. 8: Ablauf einer Studie zu S-R-Erklärungen¹³⁵

Die nachfolgend definierten Hypothesen sind demzufolge an S-R-Erklärungen angelehnt, da nicht von einer Eintrittswahrscheinlichkeit $p \mapsto 100\%$, sondern lediglich von einer signifikanten Korrelation zwischen unabhängiger und abhängiger Variable auszugehen ist.

Bevor nun eine Hypothesenformulierung vorzunehmen ist, werden noch die Begrifflichkeiten *Prognose*, *Verständnis* und *Kausalität* in kompakter Form vorgestellt.

Prognosen, Verständnis und Kausalität

Erklärungen und *Prognosen* sind eng miteinander verbunden. Prognosen versuchen auf Erklärungen unter spezifischen Voraussetzungen aufbauend, den Eintritt eines Phänomens in definierter Ausprägung bereits im Voraus mit entsprechender Eintrittswahrscheinlichkeit vorherzusagen. Demzufolge ist nahezu jede Erklärung gleichzeitig als Prognose zu verstehen. Allerdings finden sich auch (intuitiv) prognostizierte Zustände, ohne dass vorher eine Erklärung vorlag; andererseits bestehen Erklärungen, bei denen eine Prognose wenig erfolgversprechend erscheint (z. B. Verhalten einzelner Nachfrager).¹³⁶

¹³⁴ Minima für Eintrittswahrscheinlichkeiten und signifikante Ausprägungen sind nicht definiert und im Einzelfall individuell festzulegen.

¹³⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuß, A. (2011), S. 92.

¹³⁶ In Anlehnung an Hunt, S. D. (2010), S.104 ff.

Wesentlich für die Wissenschaft und praktische Anwendungen ist, ob Erklärungen bzw. Prognosen nur für Gruppen oder auch für Einzelbetrachtungen Gültigkeit besitzen. Wie sich gezeigt hat, sind (seriöse) gesellschaftliche Vorhersagen für Individuen kaum und bestimmte Gruppen nur statistisch (z. B. $p = 0,3$) mit Größen (z. B. $Y > 5\%$) möglich.¹³⁷

Der Wunsch der Menschheit ist es seit jeher, Phänomene (z. B. täglicher Mondaufgang) nicht nur vorhersagen, sondern diese auch begründen zu können, also ein grundsätzliches Verständnis hierfür zu entwickeln. Insbesondere Wissenschaftler besitzen ja den Anspruch (und begründen u. a. hierdurch ihre Daseinsberechtigung), möglichst viele Natur- und Sozialphänomene nicht nur vorhersagen, sondern auch erläutern zu können. Praktiker hingegen geben sich in der Regel bereits mit der Möglichkeit zufrieden, aus mehreren alternativen Optionen die für sie optimalste auswählen zu können. Hierfür ist bereits eine weitestgehend akzeptierte deterministische oder eben statistische Theorie, basierend auf Wahrscheinlichkeit und Ausprägungsgrad der Veränderung, ausreichend. Begreifen schafft darüber hinaus die Möglichkeit, neue Konzepte und Theorien zu entwickeln und somit weitere Vorhersagen treffen zu können, aus denen sich erneut Ansätze ableiten lassen. Das Verständnis bzw. Durchdringen von Phänomenen nimmt somit einen wesentlichen Platz bei der Hypothesendefinition ein – nicht nur im wissenschaftlichen Kontext.¹³⁸

Der Wirkzusammenhang zwischen einer oder mehreren unabhängigen Variablen und einer oder mehreren abhängigen Variablen wird allgemein als *Kausalität* verstanden. Wie angedeutet, scheint einerseits das Bedürfnis nach Kenntnis der Zusammenhänge von Ursache und Wirkung von Natur aus tief im Menschen verwurzelt, gleichzeitig besteht aber auch der akademische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedarf die systematischen Beziehungen zwischen den Variablen zu kennen. Sei es um ein Ereignis statistisch vorherzusagen (z. B. Wertseinbruch der Aktie A_x), dieses möglicherweise sogar zu verhindern (z. B. rechtzeitiger Abstoß von unproduktiven Firmenanteilen F_x) oder zumindest die Auswirkungen zu beeinflussen (z. B. rechtzeitiger Verkauf der Aktien A_x).¹³⁹ In diesem Kontext ist noch darauf hinzuweisen, dass es verschiedene Arten von Ursachen für das Auftreten Wirkungen gibt: a) Ursachen, die „nicht zwingend notwendig“ für das Ergebnis sind; b) die „allein ausreichend“ für das Ergebnis sind; c) die „allein nicht hinreichend“ für das Ergebnis sind und d) „notwendiger Teil“ von Bedingungen sind.¹⁴⁰

¹³⁷In Anlehnung an Jaccard, J.; Jacoby, J. (2010), S. 16.

¹³⁸In Anlehnung an Hunt, S. D. (2002), S.119.

¹³⁹In Anlehnung an Jaccard, J.; Jacoby, J. (2010), S. 140.

¹⁴⁰Vgl. Hunt, S. D. (2010), S.110 und Bagozzi, R. P. (1980), S. 17.

Die klassischen drei Kriterien zur Validierung einer kausalen Beziehung sind abschließend zusammengestellt: a) Das Auftreten der (vermuteten) Ursache findet immer vor der Wirkung statt; b) Ursache und Wirkung stehen in einem erkennbaren und systematischen Zusammenhang und c) außer der vermuteten Ursache besteht keine weitere plausible Erklärung für die Wirkung (alternative Einflussfaktoren, Besonderheiten, Messfehler etc. sind auszuschließen).¹⁴¹ Eine über die Korrelation hinausgehende Kausalität muss demzufolge immer sinnvoll, logisch und plausibel sein, auch oder gerade wenn ein empirischer Nachweis nur schwer oder gar nicht zu erbringen ist.¹⁴²

Hypothesenableitung

Im Rahmen der vorangegangenen Kapitel wurden die Grundlagen hinsichtlich anwendungsbezogener Notwendigkeit und theoretischem Basis-Know-how zur Aufstellung der Hypothesen dieser Arbeit und der darauf folgenden Überprüfung durch eine empirische Studie gelegt. *Abbildung 9* zeigt die wesentlichen Eingangsvariablen, welche bei der Aufstellung der Hypothesen berücksichtigt wurden:

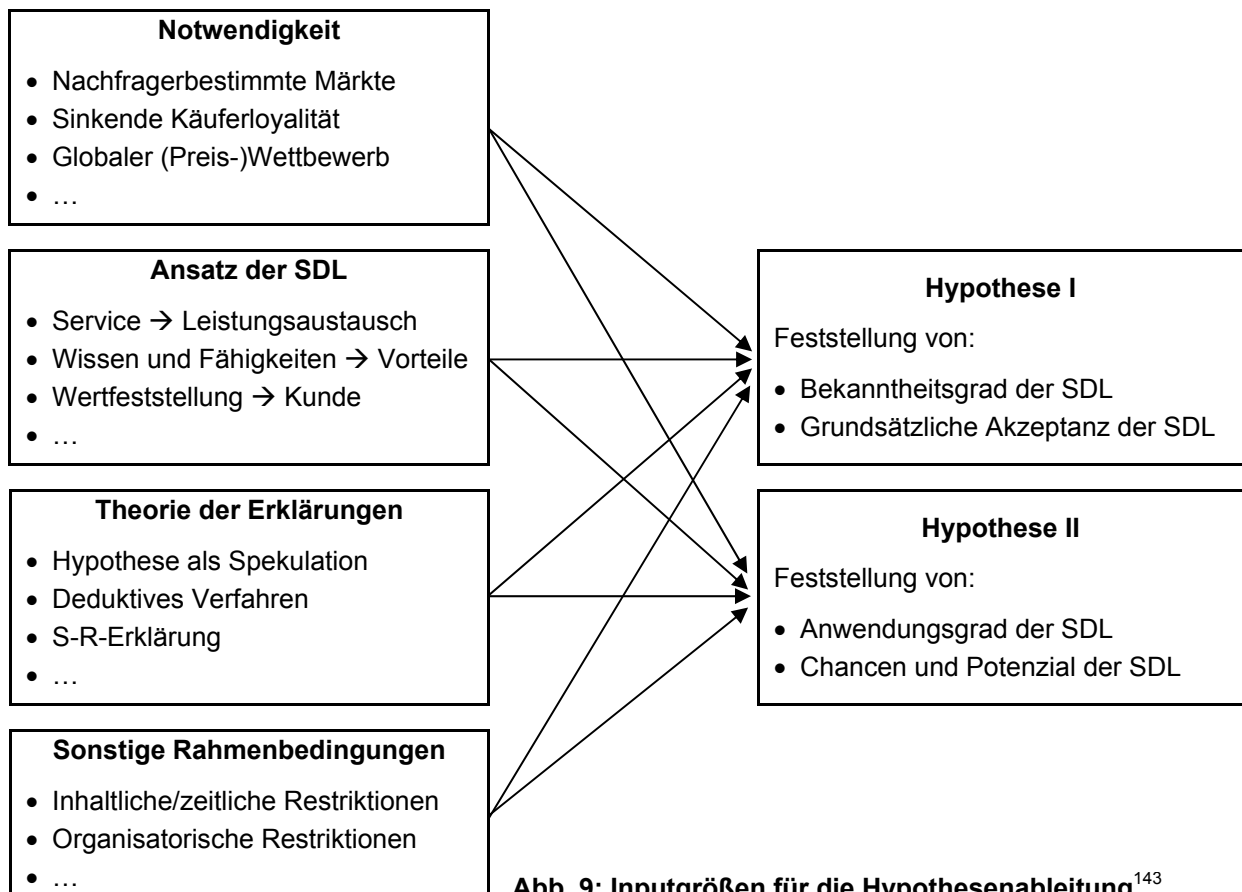


Abb. 9: Inputgrößen für die Hypothesenableitung¹⁴³

¹⁴¹Vgl. Shadish, W. R.; Cook, T. D.; Campell, D. T. (2002), S. 6.

¹⁴²Auf weitere Ansätze zur Theoriebildung (z. B. Positivismus und Relativismus) wird hier verzichtet. Der Verfasser verweist auf die hierzu vorliegende einschlägige Literatur von Kuß, A. (2011), Schmid, M. (1996), Krause, K. J. (1976) et al.

¹⁴³Eigene Darstellung.

Wie der Grafik zu entnehmen ist, sollen im Rahmen der Feldstudie in *Kapitel 3* zwei Hypothesen verifiziert,¹⁴⁴ d. h. bestätigt oder nicht bestätigt werden, um hierauf aufbauend Handlungsempfehlungen für die betroffenen Unternehmen geben zu können. Hypothese I ist dementsprechend abgeleitet und lautet:

„Wenn die betrachteten Unternehmungen die meisten der Prämissen der SDL und/oder die SDL selbst prinzipiell einordnen können, stimmt die Mehrzahl den meisten der Prämissen grundsätzlich zu!“

Der Erklärung liegen folgende Bedingungen zugrunde:

- *betrachtete Unternehmungen* = fast 1.300 Mobilitätsanbieter aus D, A und CH (Marktabgrenzung: lokal bis europaweit, Verkehrsträger: alle außer Luftverkehre)¹⁴⁵
- *die/den meisten der Prämissen der SDL* = sechs oder mehr Prämissen der SDL
- *und/oder die SDL selbst* = Bewertung „trifft zu“ oder „trifft eher zu“ (SDL-Feld)
- *prinzipiell einordnen* = eindeutige Markierung; „keine Angabe“ bleibt ohne Wertung
- *stimmt grundsätzlich zu* = Bewertung „trifft zu“ oder „trifft eher zu“ (Prämissenfelder)
- *die Mehrzahl* = über 50 % der antwortenden Unternehmen

Hypothese I soll damit erste Aussagen zum Bekanntheitsgrad und zur grundsätzlichen Akzeptanz der SDL liefern. Ausgehend von dem seit nunmehr neun Jahren bestehenden und durch *Lusch* und *Vargo* ins Leben gerufenen Ansatz der SDL wird vermutet, dass (vereinfacht ausgedrückt) bei mehr als der Hälfte der Unternehmen das Modell bekannt ist und überwiegend positiv bewertet wird. Aufbauend hierauf versucht Hypothese II, den Anwendungsgrad sowie Chancen und Potentiale der SDL festzustellen. Die zunächst angedachte, noch einen Schritt weitergehende Ableitung einer zusätzlichen „harten“ Hypothese bezüglich eventuell erzielter Wettbewerbserfolge wurde aufgrund erster Reaktionen der Studie hinsichtlich des (geringen) Bekanntheitsgrades der SDL aufgegeben (vgl. Fußnote 144, unten). Demzufolge wurde die zweite Hypothese wie folgt abgeleitet:

„Wenn die betrachteten Unternehmungen die meisten der Prämissen der SDL und/oder die SDL selbst prinzipiell einordnen können, sieht die Mehrzahl grundsätzlich und überwiegend Wettbewerbsvorteile im Ansatz der SDL!“

¹⁴⁴Die ursprünglich beabsichtigte direkte Abfrage durch die Hypothesen bzgl. der Generierung von Wettbewerbsvorteilen und moralischer Leitfadens (wie von *Lusch* und *Vargo* dargestellt; vgl. hierzu Saab, S. (2008), S. 227 und S. 232) durch die Befolgung der SDL-Prämissen wurde verworfen. Der Rücklauf der Antwortbögen, der parallel zur Erstellung dieses Kapitels durchgeführte Studie, zeigt bereits jetzt, dass nur wenige Unternehmen die SDL überhaupt einordnen können. Aufgrund dessen sind zunächst in Hypothese I Bekanntheitsgrad und Akzeptanz sowie in Hypothese II Anwendungsgrad und Chancen festzustellen. Inwieweit sich Wettbewerbsvorteile durch die SDL ergeben können bzw. schon ergeben haben, lässt sich erst nach Abschluss und Auswertung der Studie feststellen. Vgl. *Kapitel 3.3*, S. 68 ff.

¹⁴⁵Eine genauere Abgrenzung der Unternehmen erfolgt in *Kapitel 3.1*; die Vorstellung des Fragebogens einschließlich der Felder in 3.2.

Der Erklärung liegen folgende Bedingungen zugrunde (zusätzlich zur Hypothese I):

- *sieht grundsätzlich Wettbewerbsvorteile* = Bewertung „trifft zu“ oder „trifft eher zu“ (drei SDL-Felder zur positiven Einschätzung von Wettbewerbsvorteilen)
- *sieht überwiegend Wettbewerbsvorteile* = zwei oder drei Bewertungen „trifft zu“ oder „trifft eher zu“ (drei SDL-Felder zur positiven Einschätzung von Wettbewerbsvorteilen)

Beide Hypothesen sind als spekulativ (Vermutungen) anzusehen und deduktiv aus den vorliegenden theoretischen Ansätzen über die SDL abgeleitet. Sie besitzen das Merkmal einer S-R-Erklärung und bedürfen nun einer empirischen Verifikation (Bestätigung oder nicht Bestätigung) in der Praxis. Sie genügen grundsätzlich den Qualitätskriterien an Theorien (vgl. S. 37), lediglich das Kriterium „Großer Informationsgehalt“ kann nur bedingt erfüllt werden. Beide Erklärungen besitzen zwar eine weite Wenn-Komponente,¹⁴⁶ allerdings sind die Dann-Komponenten nur als mittelmäßig eng einzustufen. Die Formulierung einer engeren Dann-Komponente, etwa in der Form „... stimmen über 80 % der Unternehmen mindestens zwei Drittel der Prämissen zu!“, würde jedoch in dieser frühen Phase der SDL ohne belastbare Untersuchungen kaum zu verwertbaren Ergebnissen führen. Dass das Kriterium „Belastbarer Bewährungsgrad“ somit nicht erfüllt werden kann, versteht sich von selbst. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten selbstständig bzw. ohne externe Unterstützung (im Vergleich zu professionellen Erhebungen spezialisierter Institute) durchgeführte Studien naturgemäß inhaltlich, zeitlich und organisatorisch begrenzt und gleichzeitig auf die zu verifizierenden Hypothesen (sinnvoll) abzustimmen sind.

Tabelle 4 fasst die beiden Hypothesen¹⁴⁷ abschließend zusammen:

Nr.	Hypothese	Aufgabe
I	„Wenn die betrachteten Unternehmungen die meisten der Prämissen der SDL und/oder die SDL selbst prinzipiell einordnen können, stimmt die Mehrzahl den meisten der Prämissen grundsätzlich zu!“	Feststellung von: <ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheitsgrad der SDL • Grundsätzliche Akzeptanz der SDL
II	„Wenn die betrachteten Unternehmungen die meisten der Prämissen der SDL und/oder die SDL selbst prinzipiell einordnen können, sieht die Mehrzahl grundsätzlich und überwiegend Wettbewerbsvorteile im Ansatz der SDL!“	Feststellung von: <ul style="list-style-type: none"> • Anwendungsgrad der SDL • Chancen und Potentiale der SDL

Tab. 4: Hypothesendefinition und Aufgaben¹⁴⁸

¹⁴⁶Die Wenn-Komponente ist als weit einzustufen, da bezüglich der untersuchten Unternehmen lediglich Restriktionen bzgl. Branche und (weiträumiger) Region vorgenommen wurden. Die Abgrenzung der Prämissen bzw. der SDL kann ebenfalls als relativ allgemein gelten, da hier bereits die Einordnung von mehr als der Hälfte der Prämissen zur Erfüllung des Kriteriums genügt.

¹⁴⁷Eine genauere Abgrenzung der Unternehmen erfolgt in Kapitel 3.1, die Vorstellung des Fragebogens einschließlich der Felder in 3.2.

¹⁴⁸Eigene Darstellung.

2.4 Resümee

Der im Januar 2004 unter großem Aufsehen erscheinende Artikel von *Lusch* und *Vargo* „*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*“ hat bis heute nichts an seiner Bedeutung und sicher auch „Faszination“ verloren. Im Gegenteil: Gerade in einer immer komplexeren, schnelllebigeren sowie mehr und mehr (dienst-)leistungsorientierteren Welt saugen Wissenschaft und Praxis neue vielversprechende Ansätze zum Dienstleistungsmarketing geradezu auf. Ähnlich der bereits Anfang der 1990er Jahre zuvor begründeten Leistungslehre nimmt die Service-Dominant Logic eine ausschließlich servicezentrierte Sichtweise marktwirtschaftlicher Transaktionsprozesse ein und gibt die Dichotomie zwischen Gütern und Dienstleistungen vollständig auf.¹⁴⁹ Die Autoren begründen die SDL prinzipiell auf zehn grundlegende Prämissen (vier Kern- und sechs Subthesen) und fokussieren hierbei folgende Sichtweisen (vgl. S. 25 ff.):

- Service (Wissen und Fähigkeiten) ist die Basis des Leistungsaustausches
- Der Kunde ist immer Co-Designer und -Produzent der Wertschöpfung
- Alle wirtschaftlichen und sozialen Akteure integrieren Ressourcen in den Service
- Werte werden immer und ausschließlich durch den Kunden determiniert

Darüber hinaus bestehen weitere (Sub-)Prämissen:

- Geld, Güter und Organisationen verschleiern den eigentlichen Serviceaustausch
- Sachgüter bilden lediglich das Übertragungsmedium für die Servicebereitstellung
- Wissen und Fähigkeiten sind wesentliche Quellen für Wettbewerbsvorteile¹⁵⁰
- Alle Wirtschaften sind Servicewirtschaften
- Firmen können keine Werte an sich liefern, sondern nur anbieten bzw. versprechen
- Eine servicezentrierte Sicht ist grundsätzlich kundenorientiert und kundenbezogen

Wichtig ist an dieser Stelle noch zu erwähnen, dass die SDL nicht die Bereitstellung oder das Ergebnis, sondern den Prozess der Leistungserbringung in den Vordergrund rückt.¹⁵¹

Warum sich die SDL bis heute nicht als etablierte Theorie durchgesetzt hat, konnte bisher nicht abschließend geklärt werden. Sicherlich können hierfür u. a. der nur durchschnittliche

¹⁴⁹Die Problematik der Differenzierung zwischen Sachgütern und Services bzw. zum Konstrukt der Dienstleistung ist bereits ausführlich in der mittlerweile fast unüberschaubaren Literatur zum Dienstleistungsmarketing diskutiert worden und soll hier nicht weiter vertieft werden. Vgl. hierzu „Dienstleistung (→ Leistung):“, S. 13 und Oguachuba, J. S. (2009), S. 23 ff.

¹⁵⁰Diese These ist von *Lusch* und *Vargo* nicht explizit als Kernprämisse deklariert, kann jedoch nach Ansicht des Verfassers aufgrund ihrer essentiellen Aussage zu Know-how und Fähigkeiten als Fortführung der ersten These ebenso als solche eingestuft werden.

¹⁵¹In Anlehnung an Grönroos, C. (2009), Vortragspräsentation.

Kenntniszuwachs (z. B. im Vergleich zur Leistungslehre), ein geringer Informationsgehalt durch sehr weit gefasste Dann- bzw. Desto-Komponenten und letztendlich der nicht vorhandene Bewährungsgrad aufgrund fehlender empirischer Studien bzw. systematischer Beobachtungen verantwortlich gemacht werden. Der leise Vorwurf, die Autoren der SDL hätten vorsätzlich viele Sachverhalte sehr abstrakt und allgemein gehalten sowie eine teilweise verzerrte Sichtweise der Dinge in Kauf genommen, um die SDL innovativer erscheinen zu lassen, kann an dieser Stelle weder bestätigt noch dementiert werden.¹⁵² Dies mag jedoch auch dazu beigetragen haben, dass die SDL in der (kritischen) Fachwelt noch nicht die gewünschte mehrheitliche Zustimmung fand. Dass bis dato außer einigen veröffentlichten Artikeln und Präsentationen weder eine Monografie, ein umfassenderes Werk (ausgenommen von *Lusch* und *Vargo* selbst) oder gar ein Lehrbuch über die SDL erschienen ist, kann wohl als eine Konsequenz hieraus abgeleitet werden. Dass ihre Begründer diese selbst eher als Gedankenmodell (Mindset) denn als Logik im mathematischen Sinne und (noch) ebenso wenig als Theorie begründen, wird die Entwicklung hin zu einem anerkannten SDL-Modell nicht unbedingt forcieren (vgl. S. 32 ff.).

Es bleibt festzuhalten, dass trotz aller Kritik die SDL Wissenschaft, Lehre und Praxis dazu bewegt hat und immer noch bewegt, über neue Leistungsansätze (nicht nur) im Marketing mehr als bisher nachzudenken und bestehende Modelle in Frage zu stellen. Insbesondere die institutionen- und marktübergreifende makroorientierte Perspektive der SDL in hochvernetzten, äußerst dynamischen und globalen Märkten mag dazu beitragen, ihre Chancen auf eine akzeptierte (möglicherweise parallel existierende?) Theorie zu vergrößern. Die Bedeutung einer kooperativen und wissenssymmetrischen Zusammenarbeit zwischen den Organisatoren in Kombination fortwährend aktuelle Informationen aus Gesellschaft und Wirtschaft gewinnen und aufbereiten zu können, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, ist zwar nicht wirklich innovativ, wird jedoch durch die SDL erneut zur Diskussion gestellt. Dass viele Unternehmungen diese Meta-Kompetenzen weiterhin nicht erworben haben und noch weniger anwenden, zeigt eben gerade, dass neue Ideen allein schon aus diesem Grund ihre Existenzberechtigung haben (vgl. S. 30 ff.):

Möglicherweise kann die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Feldstudie die zuvor abgeleiteten Hypothesen und damit zumindest bereits eine grundsätzliche Akzeptanz und/oder denkbare Potentiale der SDL verifizieren. Den Nachweis eines Paradigmenwechsels bleibt die SDL jedoch vorerst schuldig.

¹⁵²In Anlehnung an Saab, S. (2008), S. 227 und S. 229.

3 Empirische Studie

„Im letzten Monat hat die UNO eine weltweite Umfrage durchgeführt. Die Frage war: „Teilen Sie uns bitte ihre ehrliche Meinung zur Lösung der Nahrungs-Knappheit im Rest der Welt mit.“ Die Umfrage stellte sich, nicht unerwartet, als Riesenflop heraus. In Afrika wussten die Teilnehmer nicht was `Nahrung` ist. Osteuropa wusste nicht, was `ehrlich` heißt. Westeuropa kannte das Wort `Knappheit` nicht. Die Chinesen wussten nicht, was `Meinung` ist. Der Nahe Osten fragte nach, was denn `Lösung` bedeute. Südamerika kannte die Bedeutung von `bitte` nicht. Und in den USA wusste niemand, was `der Rest der Welt` ist.“¹⁵³

Wenn auch im obigen Zitat eines unbekanntem Autors etwas spitz formuliert, so sind bei der Vorbereitung und Durchführung einer empirischen Studie doch viele Aspekte zu berücksichtigen – nicht nur kultur- und regionsspezifische. Wie bereits im *Kapitel 2.3* angedeutet, sind methodische Erhebungen einerseits auf die zu untersuchenden Hypothesen abzustimmen und haben gleichzeitig die individuellen Strukturen, Wissenslevel und Besonderheiten der beobachteten bzw. befragten Einheiten zu berücksichtigen. Dass speziell zeitlich, räumlich und inhaltlich „begrenzte“ Studien im Rahmen von wissenschaftlichen Abhandlungen nicht immer allen Kriterien im vollen Umfang genügen (können), machen die Kapitel der Datenerhebung und Datenauswertung deutlich. Dies bedeutet jedoch nicht gleichzeitig, dass diese „begrenzten“ Umfragen nicht bereits erste diskutierfähige Aussagen und Ansätze für weitere (umfangreichere) Erhebungen liefern oder vorab aufgestellte Hypothesen vorübergehend verifizieren oder falsifizieren können. Beispielsweise treffen professionelle Institute auf Basis einer Stichprobe von gut 100 auswertbaren Rückläufern (hier: Studie zur Kundenzufriedenheit von Unternehmensberatungen) bereits konkrete Aussagen zu Stärken und Schwächen.¹⁵⁴ Eine andere komparative Studie zwischen zwei Fluggesellschaften begnügt sich dagegen bereits mit den qualitativen Daten der Geschäftsberichte beider Airlines aus nur einem Jahr, um etwa Aussagen zu Marketing-, Personal- und Beschaffungsaktivitäten treffen zu können.¹⁵⁵ Demzufolge finden sich in der einschlägigen Literatur keine allgemeingültigen Aussagen über repräsentative Mindeststichprobenmengen, sodass bei jeder Auswertung

¹⁵³ Autor unbekannt.

¹⁵⁴ Vgl. o. V. (1999), S. 5 und S. 31.

¹⁵⁵ Vgl. Holtbrügge, D.; Wiedemann, K. (2009), S. 144 ff.

eine individuelle qualitative Bewertung und Diskussion der Randbedingungen und Ergebnisse vorzunehmen sind; insbesondere hinsichtlich ihrer Generalisierbarkeit.¹⁵⁶

Die Aufgabe dieses Kapitels besteht somit vorrangig darin, die durchgeführte empirische Feldstudie von der Vorbereitung über die Durchführung bis zur Auswertung hinreichend darzustellen. Hierzu erfolgen zunächst eine komprimierte Übersicht und Abgrenzung der untersuchten Unternehmen des Mobilitätsmarktes. Anschließend wird die Vorgehensweise bei der Datenerhebung einschließlich der Vorstellung des Fragebogens sowie des Ablaufs der Kontaktaufnahme erläutert. Darauf folgend bilden die Auswertung und Erörterung der gewonnenen Daten den zentralen Kern dieses Absatzes und gleichzeitig die Grundlage der Hypothesenverifikation und Handlungsempfehlungen des vorletzten Abschnitts. Ein Resümee in Form einer kritischen Würdigung der Ergebnisse schließt das Kapitel ab.

3.1 Mobilitätsbranche

Seit Anbeginn hat der Mensch das Bedürfnis bzw. die Notwendigkeit, Distanzen mehr oder weniger zügig, komfortabel und sicher zu überbrücken. Zunächst vorrangig um neue Siedlungsstätten und Jagdgebiete zu erschließen, weiterziehenden Tierherden zu folgen, Wasserquellen aufzuspüren, dem Wintereinbruch oder einer bevorstehenden Eiszeit mit der Wanderung in südlichere Gefilde zu begegnen. Heute haben öffentliche, privatwirtschaftliche und Individualverkehre primär die Aufgabe, Personen zu ihren Arbeitsstätten, Urlaubs- bzw. Freizeitdestinationen, Freunden und Verwandten oder zu sonstigen Zielen unter den vorstehend genannten Kriterien zu befördern. Güterverkehre dienen, wie der Begriff unschwer erkennen lässt, primär dem Transport von Sachgütern von A nach B; wobei auch Kombinationen aus Personen- und Güterverkehren denkbar sind; beispielsweise bei Verbindungen aus Reisezügen und Güterwaggons.¹⁵⁷ Der Fokus der Erhebung liegt im Rahmen dieser Arbeit jedoch ausschließlich bei Mobilitätsanbietern im Bereich des öffentlichen und privaten Personenverkehrs, sodass der Individual- und Güterverkehre bei den folgenden Betrachtungen nicht weiter thematisiert werden.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Aufgrund fehlenden Konsenses bezüglich einer empfohlenen Mindeststichprobengröße wird hier auf die Angabe spezieller Quellen verzichtet. Die Untergrenzen für repräsentative Stichproben variieren teilweise um den Faktor 100. Alternativ werden auch relative, also prozentual auf die Grundgesamtheit bezogene, Mindestmengen vorgeschlagen. Vgl. Pfeiffer, B. (1999), Onlineabruf.

¹⁵⁷ In Anlehnung an Ihme, J. (2008), S. 312 ff.

¹⁵⁸ Einige der befragten Verkehrsunternehmen, wie etwa die Österreichischen Bundesbahnen, befördern zwar Personen und Güter gleichermaßen, eine individuelle Berücksichtigung und Auswertung dieser Sparten findet jedoch nicht statt.

Es ist zu erwarten, dass die stetige Zunahme des Personen- und Güterverkehrs der letzten Jahrzehnte hinsichtlich Fahrkilometer, Passagierzahlen und Warenmengen sich auch in den kommenden Jahren weiter fortsetzen wird. Insbesondere aufgrund wachsender Volkswirtschaften, steigender Im- und Exporte im globalen Wettbewerb speziell in den traditionellen sowie aufstrebenden Industrienationen, wie z. B. Südkorea, Indien oder China, ist von einer deutlichen Zunahme der Straßen-, Schienen-, Wasser- und Luftverkehre auszugehen.¹⁵⁹ Mit Blick auf die steigende Bedeutung von (Dienst-) Leistungen betrifft dies nicht nur den Transport von Gütern. Auch Dienstreisen von Fach-, Beratungs- und Managementpersonal werden (trotz Internetkommunikation) in erhöhtem Maße notwendig, um dem Anspruch vieler Serviceanbieter als „Global Player“ gerecht werden zu können und Nachfrager über die Grenzen hinaus, direkt vor Ort individuelle Leistungen langfristig anbieten zu können¹⁶⁰ (vgl. 1.1 Problemaufriss, S. 1 ff.). Gerade auch die SDL propagiert als eine der Meta-Kompetenzen eine vertrauensvolle und wissenssymmetrische Kooperation zwischen den Institutionen;¹⁶¹ und speziell diese ist (nach Auffassung des Verfassers) im persönlichen Kontext, wenn auch nur temporär begrenzt, ausschließlich vor Ort realisierbar (vgl. S. 32).

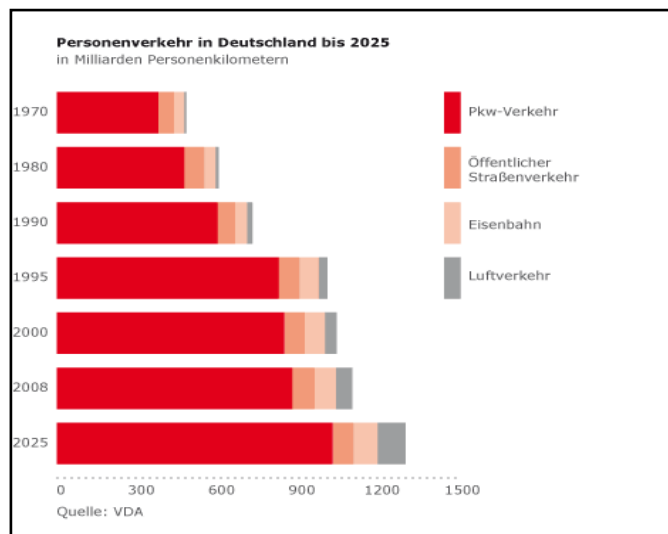


Abb. 10: Personenverkehr in Deutschland bis 2025¹⁶²

Obige Abbildung verdeutlicht die Zunahme des Personenverkehrs allein in Deutschland seit 1970 sowie perspektivisch für die kommenden Jahre. Gleichzeitig wird hiermit der Bedarf an leistungsfähigen, flexiblen und kundenorientierten Mobilitätsanbietern für den Personenverkehrssektor aufgezeigt, der für die weiteren Betrachtungen abzugrenzen ist.

¹⁵⁹In Anlehnung an Ihme, J. (2008), S. 313 ff.

¹⁶⁰In Anlehnung an Koether, R. (2008), S. 390 ff.

¹⁶¹Als Institutionen sind auch Zulieferer, Projektpartner, interne Abteilungen etc. zu verstehen. Vgl. Czichos, R. (2000), S. 359 ff.

¹⁶²Aus o. V. (2009a), Onlineabruf.

Die Entscheidung den Ansatz der Service-Dominant Logic auf den Mobilitätssektor anzuwenden, liegt im Wesentlichen in der beruflichen Ausrichtung des Verfassers begründet. Aufgrund langjähriger Tätigkeit im Vertrieb technischer Services eines Engineering-Dienstleisters¹⁶³ im Bereich der Verkehrstechnik können Ausbildung, Erfahrungen und Netzwerke genutzt werden und in die Arbeit mit einfließen. Um den äußerst komplexen und zum Teil länderübergreifenden Verkehrsmarkt mit seinen Akteuren¹⁶⁴

- Industrie (z. B. Hersteller von Stellwerken, Gleisanlagen, Triebzügen)
- Serviceanbieter (z. B. Ingenieurbüros, Consultants, Prüfer, Gutachter)
- Netzbetreiber (z. B. Fern-, Straßen-, Bergbahnen, Buslinien, Fähren)
- Behörden (z. B. Eisenbahn-Bundesamt, Technische Aufsichtsbehörden der Länder)
- Sonstige (z. B. Sicherheits-, Cateringdienste, Kreditinstitute, Versicherungen)

auch nur ansatzweise zu beschreiben, wäre eine eigenständige Arbeit erforderlich.¹⁶⁵ Nachdem die Bedeutung des Personenverkehrs begründet, die Untersuchung hierauf festgelegt sowie die entscheidenden Akteure gelistet sind, sollen nun die zum Verständnis erforderlichen Strukturen und Abgrenzungen aufgezeigt werden. Da eine Untersuchung aller globalen Mobilitätsanbieter (Grundgesamtheit) zwar im Sinne einer aussagekräftigen und sicherlich repräsentativen Stichprobe wäre, jedoch nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand durchführbar ist, erfolgen jeweilige Eingrenzungen für die drei Dimensionen:

- Raum
- Zeit
- Inhalt

Räumliche Dimension

Prinzipiell können Verkehrsinfrastrukturbetreiber in lokale, regionale, nationale kontinentale und globale Anbieter eingeteilt werden. Analog hierzu findet sich oftmals auch eine Unterteilung in Stadt-, Nah-,¹⁶⁶ Fern- und Überseeverkehr. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass einige Anbieter aus mehreren Subunternehmen bestehen, wobei diese verschiedene Areale abdecken. Beispielsweise bedient die *DB Netz AG* den gesamten europäischen Raum, die *DB Regio AG* definierte Regionalstrecken und die *S-Bahn Berlin GmbH* ausschließlich den Großraum Berlin; alle drei Unternehmungen sind

¹⁶³Der zweckgerichtete Begriff Dienstleister ist hier als Anbieter von Leistungsbündeln bzw. Service zu verstehen. Vgl. Definition S. 13.

¹⁶⁴In Anlehnung an Nahverkehrs-Taschenbuch (NaTaBu) 2012, ..., Deutschland, Band 1 (2011), S. 9.

¹⁶⁵Die Liste der Beispiele der Institutionen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und zeigt lediglich eine Auswahl von Akteuren.

¹⁶⁶Die historisch bedingte Bezeichnung Nahverkehr in den Nahverkehrs-Taschenbüchern führt zu Irritationen bezüglich der regionalen Zuordnung, da hierin auch Fernverkehrsunternehmen gelistet sind; allerdings keine Übersee- und Interkontinentalverkehre.

jedoch vollständig dem Konzern der *Deutsche Bahn AG* zugehörig.¹⁶⁷ Einige große städtische Verkehrsbetriebe betreiben analog hierzu zeitgleich S-, U-, Straßenbahnen, Busverkehre, Ruftaxen und Hafenbahnen. Darüber hinaus bestehen partiell Abkommen zwischen Verkehrsanbietern, von denen der Fahrgast in der Regel keine Kenntnis erlangt. Dies ist häufig der Fall, wenn Stadt-, Kommunal-, Landes- oder Staatsgrenzen passiert werden müssen und hierdurch ein mehrmaliges Umsteigen aus Zeit-, Komfort- und Sicherheitsgründen vermieden werden soll. Um eine statistisch belastbare, relativ homogene und gleichzeitig realisierbare Stichprobe in Bezug auf die räumliche Ausdehnung der Studie zu erhalten, ist folgendes festgelegt:

„Annähernd alle (Σ 1.298)¹⁶⁸ öffentlichen und privaten Mobilitätsanbieter (außer Luftverkehre) mit überwiegendem Personenverkehr und Hauptsitz in Deutschland, Österreich oder der Schweiz mit weitestgehender Marktbegrenzung auf den europäischen Raum.“¹⁶⁹

Zeitliche Dimension

Wie alle Märkte unterliegt auch die Mobilitätsbranche mit der Zeit Anpassungen, u. a. hinsichtlich Größe und Struktur, aufgrund von (umwelt-)politischen, wirtschaftlichen, sozialen, demografischen, technischen etc. Veränderungen. Allein die zuvor beschriebene Zunahme der Verkehre erfordert ein ständiges Überdenken aktueller Strategien und Anpassungen der vorhandenen Gefüge. Eine konkrete zeitliche Einschränkung im Rahmen der Hypothesen wurde weder vergangenheits- noch zukunftsbezogen vorgenommen. Allerdings ist die im Zeitraum von 01/2012 bis 06/2012¹⁷⁰ durchgeführte Erhebung als Momentaufnahme anzusehen, sodass die Ergebnisse hieraus in angemessenen Zeitintervallen erneut zu verifizieren sind. Für die zeitliche Dimension bleibt somit festzustellen:

„Eine zeitliche Einschränkung bezüglich der Gültigkeit wurde nicht vorgenommen. (Allerdings sind die Ergebnisse der Studie aus dem Jahr 2012 aufgrund der dynamischen Veränderungen der Branche in angemessenen Zeiträumen erneut zu verifizieren.)“

Inhaltliche Dimension

Die Strukturen und Kooperationen der verschiedenen Mobilitätsanbieter sind häufig so

¹⁶⁷In Anlehnung an Nahverkehrs-Taschenbuch (NaTaBu) 2012, ..., Deutschland, Band 1 (2011), S. 228 ff.

¹⁶⁸Die Verkehrsunternehmen sind ausschließlich und vollständig den drei Nahverkehrs-Taschenbüchern 2012 entnommen. Vgl. Nahverkehrs-Taschenbuch (NaTaBu) 2012, ..., Deutschland, Band 1 (2011), S. 33 ff., Nahverkehrs-Taschenbuch (NaTaBu) 2012, ..., Österreich (2011), S. 26 ff. und Nahverkehrs-Taschenbuch (NaTaBu) 2012, ..., Schweiz (2011), S. 29 ff.

¹⁶⁹Aufgrund der räumlichen Eingrenzung scheiden naturgemäß Mobilitätsanbieter der Übersee- und Interkontinentalverkehre aus.

¹⁷⁰Die gewählte Zeitspanne von annähernd sechs Monaten gewährleistet einerseits eine ausreichend lange Antwortphase für die befragten Unternehmen und gleichzeitig eine annähernd unterbrechungsfreie Erstellung der Arbeit.

different und kaum zu durchdringen, sodass eine sinnvolle Typologisierung kaum möglich erscheint. Allen Verkehrsunternehmen ist jedoch gemein, dass Fahrgäste gegen Entgelt, zu einem bestimmten Zeitpunkt möglichst schnell, komfortabel und sicher von Punkt A zu Punkt B zu befördern sind. Ausgenommen hiervon sind „Erlebnistransporte“ (Kreuz- und Flussfahrten, Orientexpress u. ä.), bei denen eine äußerst komfortable Beförderung mit Eventcharakter und nicht die Reisegeschwindigkeit Priorität besitzt. Neben den wirtschaftlichen Kennzahlen, wie Mitarbeiterzahl, Ertrag, EBIT etc., sowie der räumlichen Marktabgrenzung (s. o.), lässt sich noch die Art des Verkehrsträgers (Straße, Schiene, Wasser, Luft, Sonstige) unterscheiden. Zu den Sonstigen zählen weniger verbreitete Systeme, wie etwa Seil-, Hoch- oder Magnetbahnen.¹⁷¹ Im Rahmen der durchzuführenden Feldstudie wurde unter Berücksichtigung der Qualitätskriterien für Hypothesen folgende inhaltliche Abgrenzung gewählt:

„Öffentliche und private Mobilitätsanbieter des primären Personenverkehrs, unabhängig von deren Größe, Struktur und Verkehrsträger, ausgenommen Luftfahrtunternehmen (z. B. Airlines, Helikoptercharterfirmen, Ballonfahrtanbieter).“

Tabelle 5 fasst die vorgenommenen Abgrenzungen¹⁷² und deren Begründungen stichpunktartig zusammen:

Dimension	Abgrenzung	Begründung
Raum	<ul style="list-style-type: none"> • Annähernd 1.300 Mobilitätsanbieter • Hauptsitz in Deutschland, Österreich oder der Schweiz • Weitestgehende Marktbegrenzung auf den europäischen Raum 	<ul style="list-style-type: none"> • statistisch belastbar • relativ weite Wenn-Komponente • relativ homogene „Europa-gruppe“ (Strukturen, Ziele etc.) • realisier- und auswertbar
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> • Keine zeitliche Einschränkung bezüglich der Gültigkeit (Ergebnisse der Studie aus dem Jahr 2012 sind aufgrund der dynamischen Veränderungen der Branche in angemessenen Zeiträumen erneut zu verifizieren) 	<ul style="list-style-type: none"> • zeitliche Eingrenzung wenig sinnvoll (dynamischer Markt → regelmäßige Verifikation) • keine Einschränkung der Wenn-Komponente
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentliche und private Mobilitätsanbieter • Fast ausschließlich dem Personenverkehr zuzuordnen • Unabhängig von Größe, Struktur und Verkehrsträger • Keine Luftfahrtunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • statistisch belastbar • relativ weite Wenn-Komponente • realisier- und auswertbar

Tab. 5: Räumliche, zeitliche und inhaltliche Abgrenzungen der Studie¹⁷³

¹⁷¹In Anlehnung an Nahverkehrs-Taschenbuch (NaTaBu) 2012, ..., Deutschland, Band 1 (2011), Nahverkehrs-Taschenbuch (NaTaBu) 2012, ..., Österreich (2011) und Nahverkehrs-Taschenbuch (NaTaBu) 2012, ..., Schweiz (2011).

¹⁷²Neben inhaltlichen (die Qualitätskriterien berücksichtigenden) Punkten lagen den Abgrenzungskriterien auch zeitliche und organisatorische Aspekte, wie etwa die Umsetzbarkeit der Datenbeschaffung und Datenaufbereitung, zugrunde.

¹⁷³Eigene Darstellung.

Der Vollständigkeit halber sei noch angeführt, dass auch innerhalb dieser abgegrenzten Gruppe ausgewählter Personenverkehrsunternehmen differierende Strategien und Ziele verfolgt werden. Obwohl auch öffentliche Anbieter mittlerweile gewinnorientierte Vorgaben und Strukturen, etwa in Form von Costcentern, umzusetzen haben, unterliegen privatwirtschaftliche Unternehmer nach wie vor generell einem noch größeren Druck. Insbesondere Stakeholder, wie Aktionäre, Gesellschafter oder stille Teilhaber, verfolgen primär das Ziel der Gewinnmaximierung, sodass deren Entscheidungsträger zunächst einmal wirtschaftliche Aspekte zu berücksichtigen haben. Dass hierbei aktuelle Ansätze (auch die der SDL), wie etwa Aneignung von Wissen und Fähigkeiten (Stichwort: Mitarbeiterqualifizierung),¹⁷⁴ Wertschöpfung durch Kundenintegration (Stichwort: Kundenzufriedenheit)¹⁷⁵ oder Bereitstellung und Erbringung individueller Service(s) (Stichwort: Infrastrukturinvestition),¹⁷⁶ möglicherweise nicht oberste Priorität besitzen, ist zu vermuten.

Insbesondere deutsche Schienennetzbetreiber (z. B. *DB Netz AG*) können kaum auf staatliche Unterstützung setzen. Im Jahr 2010 lag Deutschland mit gerade einmal 53 Euro pro Bundesbürger im europäischen Ranking abgeschlagen auf dem letzten Platz. Die im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls untersuchten Staaten Österreich und Schweiz konnten mit 230 bzw. 308 Euro pro Einwohner die höchsten Investitionen im Bereich der Schienennetzinfrastruktur verzeichnen, wie *Abbildung 11* verdeutlicht:

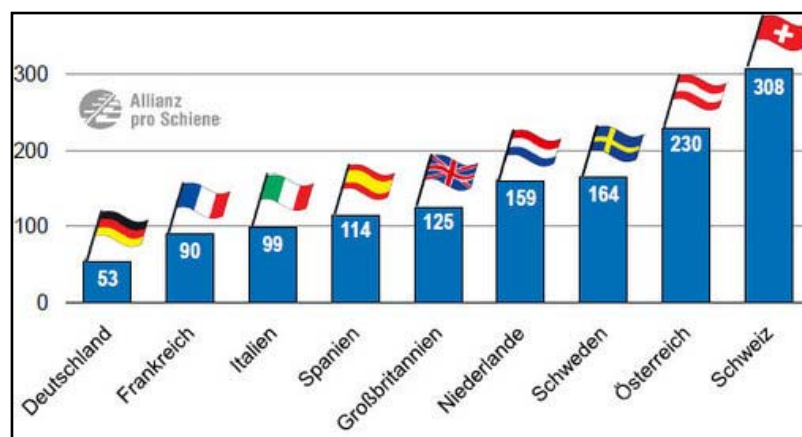


Abb. 11: Staatliche Pro-Kopf-Investition in die Schieneninfrastruktur in 2010 [Euro]¹⁷⁷

Auch im relativen Vergleich zwischen öffentlichen Zuschüssen in die Eisenbahninfrastruktur und in das Straßennetz bleibt Deutschland nur der letzte Platz. Mit gerade einmal 81 % im Vergleich zu Investitionen in das Straßennetz hat auch hier der

¹⁷⁴In Anlehnung an Petersen, K.; Geilhardt, T. (2009), S. 59 ff.

¹⁷⁵In Anlehnung an Bäumer, M.; Hussinger, A.; Pfeiffer, M. et al. (2009), S. 22 ff.

¹⁷⁶In Anlehnung an o. V. (2011a), Onlineabruf.

¹⁷⁷Aus o. V. (2011a), Onlineabruf.

Verkehrsträger Schiene das Nachsehen. Westlich besser ergeht es Bahnbetreibern der Alpenländer: Österreichs Zuschüsse in das Schienennetz betragen im Jahr 2010 mehr als das Zweieinhalbfache derer in den Straßenbau; die Schweiz lag hier mit immerhin 30 % über den Investitionen, die für Erhaltung, Modernisierung und Ausbau der Straßeninfrastruktur aufgebracht wurden, wie aus nachstehender Abbildung ersichtlich ist:

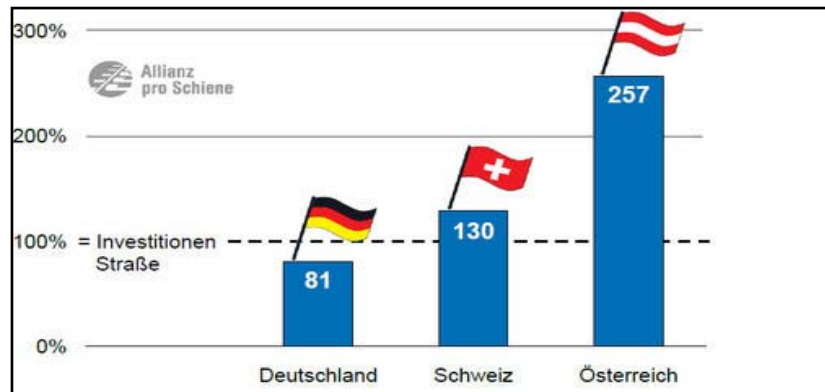


Abb. 12: Staatliche Investition in die Eisenbahninfrastruktur im Vergleich zur Straße in 2010 [Prozent]¹⁷⁸

Dass die Politik der öffentlichen Hand weitreichende Auswirkungen, insbesondere in Bezug auf die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Anbieter, hat, liegt auf der Hand. Inwieweit öffentliche sowie private Transportunternehmungen verschiedener Verkehrsträger durch externe Investitionen und eventuelle Subventionen Nach- (evtl. Schienenverkehre?) oder Vorteile (evtl. Straßenverkehre?) erlangen, ist nicht Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit, verdeutlicht jedoch erneut die Komplexität der Mobilitätsbranche. Ohne näher hierauf einzugehen, sind abschließend die wichtigsten Kriterien¹⁷⁹ zusammengefasst, welche für die Verkehrsbranche von Bedeutung sind und folglich von den Unternehmen selbst als auch von externen Beratern oder eben im Rahmen der Handlungsansätze (vgl. Kapitel 4.2, S. 103 ff.) mit zu berücksichtigen sind:

- Beförderungsstruktur (Personen, Güterart, Personen/Güter-Mix)
- Mobilitätsstruktur (Stadtverkehr, Nahverkehr, Fernverkehr, Sonstige)
- Marktabgrenzung (lokal, regional, national, Sonstige)
- Verkehrsträger (Straße, Schiene, Wasser, Sonstige)
- Wirtschaftskennzahlen (Mitarbeiterstruktur, Umsatz, Gewinn, Sonstige)
- Rechtsform (privatwirtschaftlich/Firmierung, öffentlich, gemeinnützig, Sonstige)
- Weitere (Firmenphilosophie, Umwelteinflüsse: rechtlich, politisch, ökologisch, Sonstige)

¹⁷⁸Aus o. V. (2011a), Onlineabruf.

¹⁷⁹Die Aspekte erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und dienen dem Leser primär zur leichteren Orientierung. Die drei letzten Punkte sind nicht spezifisch für Verkehrsunternehmen und generell für alle Branchen zu berücksichtigen.

Als Fazit bleibt festzustellen, dass die Mobilitätsbranche, speziell in hochentwickelten Technologienationen, bereits ohne Einbeziehung der Güter-, Individual- und Luftverkehre sowie der Betrachtung von „nur“ drei Staaten relativ komplexe Strukturen und Verflechtungen aufweist. Dabei sind eine Reihe individueller wirtschaftlicher, rechtlicher und technischer (z. B. differierende Spurweite, Oberleitungsspannung, Signalisierung der Bahnsysteme) Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen noch nicht ansatzweise berücksichtigt. Ebenso können die regelmäßigen Interaktionen zwischen den Akteuren der Mobilitätsbranche, wie Industrie, Betreiber, Behörden usw., hier nur angerissen werden; eine nähere Betrachtung, speziell auf mögliche Wettbewerbsvorteile hin, bleibt weiteren Arbeiten vorbehalten.¹⁸⁰ Ein Blick auf die deutliche Zunahme des Personenverkehrs allein in Deutschland (der Verkehrsträger Schiene ausgenommen) in den kommenden Jahren (vgl. S. 49) rechtfertigt jedoch bereits für sich eine nähere Betrachtung dieser Branche sowie die Suche nach möglichen Wettbewerbsvorteilen – aufbereitet in Form von Handlungsempfehlungen. Dass auch öffentliche Mobilitätsanbieter und hier im Besonderen deutsche Schienennetzbetreiber, inzwischen wirtschaftlichen Zwängen u. a. aufgrund von stagnierenden Staatsinvestitionen unterliegen (vgl. S. 53 f.), ist ein weiterer Anreiz, praktische Lösungsansätze auf Basis eines neuen Gedankenmodells im Servicemarketing, wie der SDL, herauszuarbeiten. Möglicherweise zeigt sich nach Auswertung der Erhebung, dass bestimmte Mobilitätssektoren und/oder Verkehrsträger eigene Lösungen benötigen, um deren branchenspezifische Probleme erkennen und reduzieren sowie bestehende Chancen (effektiver) nutzen zu können.

Die Herausforderung bei der Abgrenzung des Begriffs „*betrachtete Unternehmen*“ innerhalb der Hypothese bestand darin, die Qualitätskriterien hinsichtlich der Generalisierbarkeit zu erfüllen und gleichzeitig eine realisierbare Stichprobengröße ziehen zu können. Zwar ließen sich theoretisch alle weltweit existierenden Verkehrsunternehmen (sehr weite Wenn-Komponente) untersuchen, was sicherlich eine extrem hohe Allgemeingültigkeit zur Folge hätte; der Aufwand der Durchführung wäre jedoch unverhältnismäßig hoch. Andererseits ist die Befragung einer kleinen Gruppe äußerst homogener Unternehmen (sehr enge Wenn-Komponente) mit geringem Aufwand denkbar; die Anzahl der vorzunehmenden Einschränkungen ließe jedoch keine annähernd allgemeingültige Aussage mehr zu. Die hier getroffenen Abgrenzungen sind demzufolge als zweckdienlicher Kompromiss zwischen beiden Anforderungen zu verstehen.

¹⁸⁰Der Verfasser stellt Erfahrungen und Daten für weiterführende Wissenschaftsstudien gerne zur Verfügung. Vgl. Fußnote 471, S. 171.

3.2 Datenerhebung

Dieser Abschnitt beschreibt die Vorbereitung und Durchführung der Datengewinnung der empirischen Feldstudie zur SDL unter Mobilitätsanbietern. Diese werden anschließend primär zur Überprüfung der in *Kapitel 2.3* aufgestellten Hypothesen sowie als Grundlage für mögliche Handlungsempfehlungen verwendet. Der Untersuchung liegen die zuvor ausgeführten Abgrenzungen und Festlegungen,¹⁸¹ insbesondere die der zu untersuchenden Verkehrsanbieter aus dem vorherigen Kapitel, zugrunde.

Abbildung 13 gibt zunächst eine Übersicht der wichtigsten Phasen der Datenerhebung:

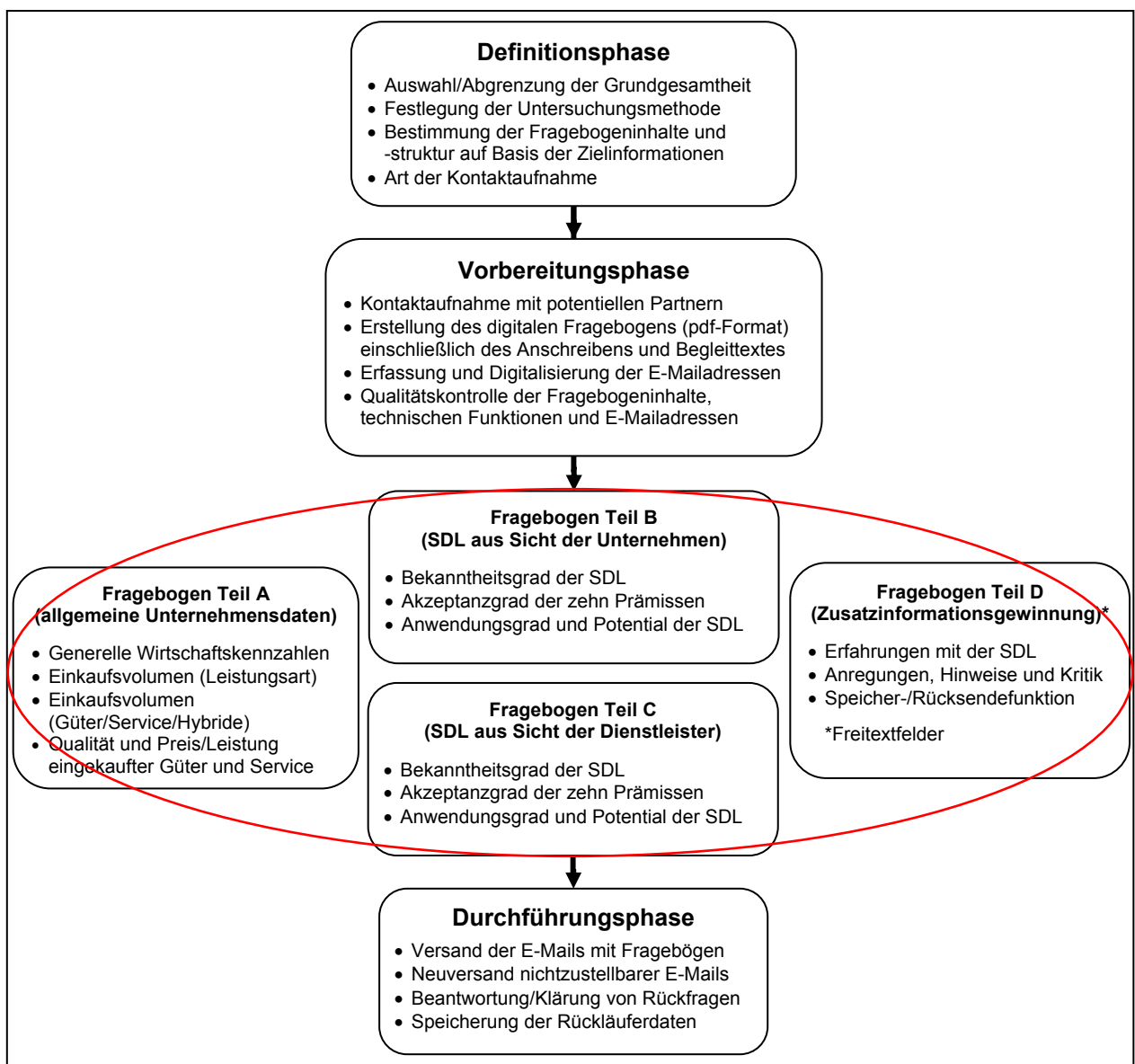


Abb. 13: Prozess der Datenerhebung¹⁸²

¹⁸¹Die partielle Wiederholung bereits diskutierter Sachverhalte dient dem besseren Verständnis der jeweiligen Kapitel bzw. Absätze.

¹⁸²Eigene Darstellung.

Definitionsphase

Grundlage und somit gleichzeitig zentrales Untersuchungsobjekt sowie Zielgröße der Studie ist die Verifikation der Hypothesen (vgl. Kapitel 2.3, S. 34 ff.). Die Auswahl sowie räumliche, zeitliche und inhaltliche Abgrenzung der Grundgesamtheit (vgl. Kapitel 3.1, S. 48 ff.) bestimmen infolgedessen unmittelbar die Methoden, Frageninhalte als auch den Aufbau der Erhebung. Der Studie liegen folgende grundlegende Merkmale¹⁸³ zugrunde:

- Subjektivität (vorrangig subjektiv, quantitativ geprägte Antworten)
- Ex post-Befragung (primär vergangenheitsbezogene Fragen)
- Erfahrungsbezug (erfahrungs-/wissensorientierte Fragen)
- Mehrdimensionalität (geschlossene mehrstufige Akzeptanzskalen)
- Unternehmensorientierung (auf gesamte Organisationseinheit bezogene Fragen)
- Ansatzbasiert (speziell auf SDL-Modell ausgerichtete Informationsgewinnung)
- Weitere (empirische Stichprobenziehung: online, unpersönlich, einmalig, Sonstige)

Im Rahmen der Definitionsphase waren demzufolge die Grundgesamtheit, Untersuchungsmethode, Inhalte und Struktur des Fragebogens¹⁸⁴ sowie die Methode der Kontaktaufnahme in der Art festzulegen, dass möglichst quantitativ und qualitativ auswertbare Zielinformationen bezüglich des SDL-Ansatzes gewonnen werden können. Ob und in welchem Umfang dieses Ziel jedoch in den einzelnen Punkten erreicht wurde, ist im Kapitel zur Auswertung der Daten ausführlich dargelegt. Nach Definition der wesentlichen Merkmale und Einschränkungen der Erhebung folgt die Vorbereitungsphase.

Vorbereitungsphase

Um die Seriosität und zugleich Akzeptanz der Studie zu erhöhen und dadurch Anzahl und Qualität der gewonnenen Informationen zu steigern, wurden zunächst ein Dutzend Verkehrsverbände und -gesellschaften aus Deutschland, Österreich und der Schweiz kontaktiert, mit der Bitte als „formaler Partner“ der Studie zur Verfügung zu stehen. Es erklärte sich jedoch allein die *Studiengesellschaft für den Kombinierten Verkehr e. V. (SGKV)* mit Sitz in Berlin hierzu bereit; vier weitere Verbände lehnten eine „Unterstützung“ ab; die restlichen sieben Anfragen blieben ohne Rückmeldung.¹⁸⁵

Parallel hierzu erfolgte die Erstellung des vierseitigen Fragebogens zunächst im *doc*- und anschließend im *pdf-Format* auf Basis der zuvor beschriebenen Inhalte und Kriterien. Die

¹⁸³In Anlehnung an Stechmann, L. (2011), S. 59.

¹⁸⁴Eine detaillierte Vorstellung der Fragebögen erfolgt im Anschluss an die Vorbereitungsphase weiter unten.

¹⁸⁵Die formale Unterstützung bezog sich ausschließlich auf die Erlaubnis zur Nennung des Namens der Organisation im Anschreiben der Befragung. Der SGKV sei an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich für dessen Zusage gedankt.

Formatierung und Editierbarkeit der Datei erlauben eine uneingeschränkte Bearbeitung, Speicherung und Versendung auch mit Hilfe des frei verfügbaren *Adobe Readers*,¹⁸⁶ da nur von einer begrenzten Verfügbarkeit der kostenpflichtigen Vollversion des *Adobe Acrobat* auszugehen ist. Die fünfstufigen (exklusiv „keine Angabe“) Akzeptanzskalen enthalten hierbei eine Entweder/Oder-Funktion, welche nur eine Antwort zulässt. Auf der letzten Seite stehen zwei Freitextfelder für offen zu formulierende Erfahrungen, Hinweise und Kritik zur Verfügung. Der Bogen enthält am Ende eine Speicher- und Rücksendefunktion, die dem Probanden ein komfortables Sichern, mögliches Ausdrucken und einfaches Zurücksenden der editierten Datei direkt an die Mailadresse des Verfassers erlaubt. Das zugehörige Anschreiben inklusive Begleittext¹⁸⁷ enthält u. a. folgende Punkte:

- Vorstellung des Doktoranden/Verfassers
- Darstellung des Ansatzes der SDL sowie des Themas und der Zielsetzung
- Bitte um und Erläuterungen zum Ausfüllen des Fragebogens
- Hinweise zur SGKV, Ergebniszusendung bei Teilnahme und zum Datenschutz
- Verweis auf Rückfragen, Dank und Schlussformel

Basis für die Datengrundlage der angeschriebenen Verkehrsunternehmen bildeten die aktuellen Nahverkehrs-Taschenbücher (NaTaBu) 2012, Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die hieraus manuell entnommenen E-Mail-Adressen wurden in eine vorbereitete *MS Excel-Datei*, alphabetisch nach Städten des Hauptsitzes (zeilenweise) sowie nach den drei Ländern (spaltenweise) geordnet, eingegeben. Bei größeren Unternehmungen und/oder Tochterfirmen mit mehreren angegebenen E-Mail-Adressen erfolgte eine Übernahme aller vorliegenden Adressen, um die Wahrscheinlichkeit einer Rückmeldung zu erhöhen. Insgesamt waren bei 63 i. d. R. sehr kleinen Unternehmen keine E-Mail-Adressen aufgeführt; hier wurde von einer Kontaktaufnahme abgesehen.

Vor dem Versand der 1.298 E-Mails¹⁸⁸ erfolgte ein Korrekturlesen des Anschreibens und Fragebogens durch Dritte sowie die mehrfache Überprüfung der Editier-, Speicher- und Rücksendefunktion der Datei auf verschiedenen Systemen, Browsern und Softwareversionen. Die eigentlichen E-Mail-Adressen wurden zweifach auf ihre formale Korrektheit hin akribisch überprüft (keine Spaces im Domain- und Local-Part, Umlaute transformiert, alle „@“ vorhanden, korrekte Domain, z. B. „.com“ etc.).

¹⁸⁶Das Test-Editieren der Datei erfolgte mit allen gebräuchlichen Adobe Reader-Versionen und E-Mail-Programmen ohne Probleme.

¹⁸⁷Die Anschreiben an die eigentlichen Verkehrsunternehmen kann im *Anhang A*, S. XXXVI eingesehen werden.

¹⁸⁸Die Summe setzt sich aus 566 deutschen, 446 österreichischen und 286 schweizerischen Firmenadressen zusammen.

Fragebogen

Der Fragebogen im versendeten *pdf-Format* enthält die vier Teile A, B, C und D, wie in *Abbildung 13* auf *Seite 56* dargestellt. Teil A ist nachstehend abgebildet:¹⁸⁹

Empirische Studie zum Thema: „Nachhaltiger Verständniswandel von Dienstleistern für die Mobilitätsbranche aufgrund der „Service-Dominant Logic“ und hieraus resultierende Handlungsempfehlungen“						
Teil A: Ihr Unternehmen						
Bitte markieren Sie die für Ihr Unternehmen (am ehesten) zutreffende Aussage. Falls Ihnen bestimmte Informationen oder Daten nicht bekannt sind, geben Sie bitte eine Schätzung ab.						
Mobilitätsstruktur:	<input type="checkbox"/> Stadtverkehr	<input type="checkbox"/> Nahverkehr	<input type="checkbox"/> Fernverkehr	<input type="checkbox"/> Überseeverk.	<input type="checkbox"/> Sonstige	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Marktabgrenzung: (räumlich)	<input type="checkbox"/> lokal	<input type="checkbox"/> regional	<input type="checkbox"/> national	<input type="checkbox"/> europaweit	<input type="checkbox"/> weltweit	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Verkehrsträger: (primär)	<input type="checkbox"/> Straße	<input type="checkbox"/> Schiene	<input type="checkbox"/> Wasser	<input type="checkbox"/> Luft	<input type="checkbox"/> Sonstige	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Mitarbeiter: (Anzahl)	<input type="checkbox"/> < 10	<input type="checkbox"/> 10 – 100	<input type="checkbox"/> 101 – 500	<input type="checkbox"/> 501 – 1000	<input type="checkbox"/> > 1000	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Umsatz: (p. a.)	<input type="checkbox"/> < 1 Mio.	<input type="checkbox"/> 1 – 10 Mio.	<input type="checkbox"/> 10 – 50 Mio.	<input type="checkbox"/> 50 – 500 Mio.	<input type="checkbox"/> > 500 Mio.	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Dienstleistungsanteil am Gesamtumsatz:	<input type="checkbox"/> < 50 %	<input type="checkbox"/> 50 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %		<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*	
Anteil am Gesamteinkaufsvolumen für						
• Industrieleistungen: (z. B. Triebfahrzeuge)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• Ingenieurleistungen: (z. B. Softwareentwicklung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• Beratungsleistungen: (z. B. Finanzierung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• Prüfleistungen: (z. B. Hauptuntersuchung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• Behördenleistungen: (z. B. Typzulassung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• sonstige Leistungen: (z. B. Catering)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Anteil am Gesamteinkaufsvolumen für						
• reine Sachleistungen: (z. B. Kupferkabel)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• reine Dienstleistungen: (z. B. Finanzberatung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• kombinierte Service- und Sachleistungen: (z. B. Busse inkl. Wartung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Ø Qualität eingekaufter Sachleistungen:	<input type="checkbox"/> +	<input type="checkbox"/> +/○	<input type="checkbox"/> ○	<input type="checkbox"/> ○/-	<input type="checkbox"/> -	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Ø Qualität eingekaufter Dienstleistungen:	<input type="checkbox"/> +	<input type="checkbox"/> +/○	<input type="checkbox"/> ○	<input type="checkbox"/> ○/-	<input type="checkbox"/> -	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Ø Preis/Leistung eingekaufter Sachleistungen:	<input type="checkbox"/> +	<input type="checkbox"/> +/○	<input type="checkbox"/> ○	<input type="checkbox"/> ○/-	<input type="checkbox"/> -	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Ø Preis/Leistung eingekaufter Dienstleistungen:	<input type="checkbox"/> +	<input type="checkbox"/> +/○	<input type="checkbox"/> ○	<input type="checkbox"/> ○/-	<input type="checkbox"/> -	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
*k. A. = keine Angabe						
Empirische Studie SDL			1/4		2012	

Abb. 14: Fragebogen Teil A¹⁹⁰

¹⁸⁹Die farbige Absetzung der einzelnen Fragenblöcke in weiß und grau soll dem Leser die thematische Abgrenzung verdeutlichen.

¹⁹⁰Eigene Darstellung. Anmerkung: Die in Teil A, B, C und D identische Kopfzeile ist aus Platzgründen nur für Teil A dargestellt.

Der erste Teil dient der Gewinnung allgemeiner Unternehmensdaten,¹⁹¹ wie etwa:

- Unternehmensstruktur und Wirtschaftskennzahlen
- Einkaufsvolumen [%] nach Leistungsart bezogen auf das Gesamteinkaufsvolumen
- Einkaufsvolumen [%] nach Sachleistungen, Service¹⁹² sowie deren Kombination bezogen auf das Gesamteinkaufsvolumen
- Qualität und durchschnittliche Preis/Leistung eingekaufter Güter und Service

Im ersten, aus sechs Fragen bestehenden Block werden die grundlegenden Strukturen sowie die wichtigsten Unternehmensdaten erfasst. Diese dienen als Grundlage einer möglichen Diskussion, sollten sich bei der Datenauswertung etwaige Korrelationen zwischen den Kernfragen zur SDL und diesen Basisdaten zeigen. Zum Beispiel in der Form, dass sehr große Unternehmen eher den Prämissen der SDL zustimmen als kleine und mittlere Unternehmen (KMUs). Der zweite und dritte Fragenblock (sechs und drei Fragen) gewinnen Informationen zur prozentualen Verteilung der Einkaufsvolumina nach Art der Leistung jeweils bezogen auf die Gesamteinkaufsvolumina. Im ersten Fall findet eine Unterscheidung nach spezifischer inhaltlicher Struktur, wie etwa Industrie- oder Beratungsleistungen, statt; im zweiten Fall ist zwischen reinen Sachleistungen bzw. -gütern und Service sowie Leistungsbündeln als anteilige Kombination hieraus zu differenzieren. Diese Daten sind insofern von Bedeutung, da der Fokus der Arbeit auf der Aufstellung von Handlungsempfehlungen für die Dienstleister (Anbieter von Service und Leistungsbündeln) der Mobilitätsbranche liegt und demzufolge bestimmte Leistungsarten bzw. Branchen möglicherweise stärker zu berücksichtigen sind als andere. Der letzte und vier Fragen enthaltende Block generiert Daten zur durchschnittlichen Qualität sowie zum Preis-Leistungs-Verhältnis zu beschaffender Sachleistungen und Service. Hieraus lassen sich unter Umständen tendenzielle Aussagen zur generellen Bewertung von Leistungen treffen und entsprechende Schwerpunkte bei den Lösungsansätzen ausmachen.

Die Abstufungen der Strukturbegriffe, Mitarbeiteranzahl, Umsatz und Dienstleistungsanteil am Gesamtumsatz im ersten Block sind der gängigen Praxis entlehnt und wurden auf die Mobilitätsbranche angepasst. Die fünfstufigen Antwortdimensionen exklusiv „keine Angabe (k. A.)“¹⁹³ im letzten Block und in den Teilen B und C basieren auf der Likertskala.¹⁹⁴

¹⁹¹ Vgl. *Abbildung 14*, S. 59.

¹⁹² Die Verwendung des umgangssprachlich akzeptierten und zweckdienlichen Begriffes der Dienstleistung im Fragebogen anstatt des zuvor festgelegten Service ist der eindeutigeren Zuordnung durch die Probanden geschuldet; gleiches gilt für den Term Dienstleister.

¹⁹³ Die Option der Nichtaussage dient der Motivationserhöhung der Probanden, etwa bei unbekanntem oder sensiblen Informationen.

¹⁹⁴ Vgl. Gerischer, C. A. (2010), S. 76.

Teil B und Teil C enthalten die Kernfragen der Studie und sollen primär Informationen zur Verifikation der Hypothesen liefern. Teil B (s. u.) nimmt die Sichtweise der Mobilitätsanbieter selbst ein, C bezieht sich auf deren Dienstleister. Somit ist jeweils festzustellen:

- Genereller Bekanntheitsgrad der SDL (Hypothese I)
- Grundsätzlicher Akzeptanz- bzw. Zustimmungsgrad der zehn Prämissen (Hypothese I)
- Derzeitiger Anwendungsgrad, Chancen und Potentiale der SDL (Hypothese II)

Teil B: Die zehn prinzipiellen Voraussetzungen der Service-Dominant Logic (SDL)						
Bitte markieren Sie die in Frage kommende Aussage. Falls Sie sich nicht sicher sind, wählen Sie die aus Ihrer Sicht (am ehesten) zutreffende Antwort.						
Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...	zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	nicht zu	k. A.
Uns ist der Ansatz der SDL prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1. Die Anwendung von Services (Know-how und Fähigkeiten) ist die Basis für den Leistungsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Geld, Güter und Organisationen verschleiern den eigentlichen Austausch von Services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Sachgüter bilden lediglich das Übertragungsmedium für die Servicebereitstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Know-how und Fähigkeiten sind die wesentliche Quelle für Wettbewerbsvorteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Alle Wirtschaften sind Service-Wirtschaften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Der Kunde ist immer Co-Designer und -Produzent der Wertschöpfung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Firmen können keine Werte an sich liefern, sondern nur Werte anbieten bzw. versprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Ein servicezentrierter Blick ist grundsätzlich kundenorientiert und kundenbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure integrieren Ressourcen in die Serviceerstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Der Wert wird immer und allein durch den Kunden bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wir sehen im Ansatz der SDL keine Wettbewerbsvorteile und behalten unsere bestehenden Prozesse bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wir sehen im Ansatz der SDL grundsätzlich Wettbewerbsvorteile und werden unsere Prozesse anpassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wir haben (soweit möglich) unsere Prozesse angepasst, können jedoch keine Wettbewerbsvorteile erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wir haben (soweit möglich) unsere Prozesse angepasst und können erste Wettbewerbsvorteile erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wir haben mit dem Ansatz der SDL bereits erste Erfolge erzielen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Empirische Studie SDL 2/4 2012
Abb. 15: Fragebogen Teil B¹⁹⁵

¹⁹⁵Eigene Darstellung.

Die Teile B und C enthalten im Gegensatz zu A keine Fragen, sondern Aussagen. Entsprechend der fünfstufigen Skala (vgl. S. 60) ist eine mehr oder weniger große Zustimmung¹⁹⁶ abzurufen. Der erste Block in Teil B enthält nur eine Aussage, welche den grundsätzlichen Bekanntheitsgrad der SDL unter den betrachteten Verkehrsunternehmen feststellt. Dieses Statement hat jedoch nur geringen Einfluss auf die Einschätzung der weiteren Aussagen: Ist der Ansatz der SDL den Probanden zumindest teilweise bekannt, so werden diese auch Prämissen, Anwendungsgrad und mögliches Potential ohne allzu große Schwierigkeiten beurteilen können. Bei Unternehmen denen die SDL eher unbekannt ist, kann dessen ungeachtet, von einer Bewertung der einzelnen in sich abgeschlossenen und autarken Prämissen ausgegangen werden.

Die eigentliche Verifikation der (indirekten) Zustimmung zur SDL erfolgt im zweiten grau unterlegten Block.¹⁹⁷ Hierbei wird der Leser mit den zehn Prämissen konfrontiert, welche im Grunde das westliche Konstrukt der SDL verkörpern, sodass bei einer mehrheitlichen Zustimmung zu den Grundpfeilern auch von einer prinzipiellen Akzeptanz der SDL auszugehen ist. Die Reihenfolge ist der von *Lusch* und *Vargo* entlehnt, sodass die Kernprämissen 1, (4), 6, 9 und 10 wahllos unter die Subprämissen gemischt sind und dadurch einer Beeinflussung auf die Urteilsbildung entgegengewirkt wird. Die Prämissen sind sinngemäß aus dem englischen Originaltext übersetzt und an einigen Stellen zur Erhöhung der Verständlichkeit geringfügig angepasst.

Der letzte Block¹⁹⁸ besteht aus fünf Statements zum SDL-Anwendungsgrad, welcher durch Abfrage der Anpassung von Unternehmensprozessen sowie einer Einschätzung grundsätzlicher oder eventuell bereits erzielter Wettbewerbserfolge bestimmt werden soll. Eine prinzipielle Zustimmung zur ersten und dritten Aussage bedeutet eine eher ablehnende Haltung zur SDL. Bei einer mehrheitlichen Übereinstimmung zu den Aussagen zwei, vier und fünf ist von einer relativen Akzeptanz des SDL-Ansatzes auszugehen.

¹⁹⁶Das hier verwendete Verfahren wird als mehrdimensional oder multiattributiv bezeichnet. Dies findet eine weite Verbreitung, da es aufgrund der Standardisierung eine schnelle Auswertung mit relativ geringem Aufwand und Messungen mit hoher Stichprobenzahl ermöglicht. Zufriedenheitsskalen bilden hierbei mehrere Dimensionen ,wie Akzeptanz oder Bedeutsamkeit, ab.
In Anlehnung an Bruhn, M. (2006), S. 90 ff.

Die Gesamtbedeutung wird als Summe der einzeln gewichteten Teilbedeutungen verstanden, diese lassen sich über längere Zeiträume durch weitere Erhebungen untereinander und/oder mit fremden Messungen vergleichen. Hierdurch können Wert- und Leistungsveränderungen kontinuierlich abgebildet werden. Allerdings sind die so generierten Informationen relativ indifferent und abstrakt, sodass konkrete Maßnahmen häufig nur schwer abzuleiten sind. Die Erfassung neuer Ansätze ist kaum möglich.
In Anlehnung an Stauss, B.; Seidel, W. (2007), S. 280 ff.

Da jedoch in dieser Studie zunächst nur die grundlegende Akzeptanz und mögliches Potential des bestehenden SDL-Modells zu verifizieren und keine weitergehenden Ansätze abzuleiten sind, erscheint die Anwendung des mehrdimensionalen Verfahrens aus Sicht des Verfassers hierfür als durchaus sinnvoll und zweckdienlich. Dies gilt umso mehr, da einem großen Teil der Gesellschaft derzeit weder der Denkansatz noch dessen Terminologie bekannt sind.

¹⁹⁷Der erste und zweite Block verifizieren vorrangig Hypothese I, welche gleichzeitig das Fundament für Hypothese II bildet.

¹⁹⁸Der dritte Block überprüft primär Hypothese II, die auf der grundsätzlichen Bestätigung der Hypothese I basiert.

Der Teil C enthält die (annähernd) identischen Aussagen wie Teil B, allerdings sind diese hierbei von den Mobilitätsanbietern für deren Dienstleister einzuschätzen. Hierdurch waren, neben dem Textkopf, im oben links stehenden Einleitungstext sowie im ersten und letzten Block entsprechende Umformulierungen bezüglich der Person vorzunehmen, wie aus *Abbildung 16* ersichtlich ist:

Teil C: Kennen und Handeln Ihre Dienstleister nach den Voraussetzungen der SDL?						
Bitte markieren Sie die für Ihre Dienstleister in Frage kommende Aussage. Falls Sie sich nicht sicher sind, wählen Sie die aus Ihrer Sicht (am ehesten) zutreffende Antwort.						
Aus unserer Sicht kennt und/oder handelt die Mehrzahl unserer Dienstleister nach u. a. Aussage ...	ja	eher ja	teilweise	eher nein	nein	k. A.
Den meisten unserer Dienstleister ist der Ansatz der SDL prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1. Die Anwendung von Services (Know-how und Fähigkeiten) ist die Basis für den Leistungsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Geld, Güter und Organisationen verschleiern den eigentlichen Austausch von Services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Sachgüter bilden lediglich das Übertragungsmedium für die Servicebereitstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Know-how und Fähigkeiten sind die wesentliche Quelle für Wettbewerbsvorteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Alle Wirtschaften sind Service-Wirtschaften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Der Kunde ist immer Co-Designer und -Produzent der Wertschöpfung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Firmen können keine Werte an sich liefern, sondern nur Werte anbieten bzw. versprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Ein servicezentrierter Blick ist grundsätzlich kundenorientiert und kundenbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure integrieren Ressourcen in die Serviceerstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Der Wert wird immer und allein durch den Kunden bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die meisten unserer Dienstleister sehen im Ansatz der SDL keine Wettbewerbsvorteile und behalten ihre bestehenden Prozesse bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die meisten unserer Dienstleister sehen im Ansatz der SDL grundsätzlich Wettbewerbsvorteile und werden ihre Prozesse anpassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die meisten unserer Dienstleister haben (soweit möglich) ihre Prozesse angepasst, können jedoch keine Wettbewerbsvorteile erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die meisten unserer Dienstleister haben Prozesse angepasst und können erste Wettbewerbsvorteile erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die meisten unserer Dienstleister haben mit dem Ansatz der SDL bereits erste Erfolge erzielen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Abb. 16: Fragebogen Teil C¹⁹⁹

¹⁹⁹Eigene Darstellung.

Der Verfasser ist sich durchaus bewusst, dass aufgrund der Einschätzung von Dienstleistereinstellungen durch Externe (hier: Kunden) die Subjektivität möglicherweise zunehmen kann. Dies wird allerdings bei der Datenauswertung u. a. durch eine angemessenen geringere bzw. keine Wertigkeit von Teil C gegenüber B und entsprechender Kommentierung weitestgehend kompensiert bzw. berücksichtigt. Auch kann eine externe Einschätzung gegenüber einer internen Bewertung von Sachverhalten zur Reduzierung von Subjektivität führen, da häufig eine neutralere und objektivere Sichtweise gegeben ist,²⁰⁰ indem etwa interne Restriktionen nicht beachtet werden müssen. Die Vorlage dieser Daten ist aus Verfassersicht allein deshalb schon von Interesse, da Handlungsempfehlungen für eben diese Dienstleister ausgesprochen werden sollen – eine kritische Auswertung und Würdigung vorausgesetzt. Inwieweit die Informationen aus Teil C verwertbar sind, wird letztlich erst die Datenauswertung zeigen. Eine direkte Befragung der Dienstleister, z. B. bezogen auf den Aspekt „Kunde als Co-Designer und Wertschöpfer“, hätte allein beim Entwurf des Fragebogens bereits erste Zweifel an der Objektivität der Antworten, respektive der Probanden, aufkommen lassen und die eigentliche Meinung ihrer Kunden außen vor gelassen.²⁰¹ Schon aufgrund der unüberschaubaren Anzahl von verschiedensten Dienstleistern aller Größen und Couleur allein in Deutschland ist eine solche Umfrage im Rahmen dieser Arbeit und ohne professionelle Unterstützung als kaum realisierbar einzustufen. Nach sorgfältiger Abwägung aller Kriterien erschien somit die Befragung der Verkehrsunternehmen als Dienstleisterkunden die zielführendste zu sein.

Durch die Möglichkeit einer offenen Freitexteingabe dient der abschließende Teil D der Gewinnung von wertvollen Zusatzinformationen, welche sich durch mehrdimensionale Verfahren allein nicht generieren lassen. Individuelle positive wie negative Erfahrungen der Unternehmungen können hier im ersten Feld einerseits zu weitergehenden Untersuchungen führen sowie Tendenzen bezüglich Bekanntheit, Akzeptanz, Anwendung usw. analysieren, erläutern oder bestätigen. Hierdurch wird der Nachteil fehlender neuer Aspekte ausschließlich mehrdimensionaler Verfahren ausgeglichen. Ein zweites Feld bietet die Option, Anregungen, Hinweise und Kritik zur Studie sowie allgemeiner Art zu äußern, welche wiederum zur Optimierung weiterer Erhebungen beitragen können. Eine komfortable Speicher- und vordefinierte Rücksendefunktion zur Verfasser-E-Mail-Adresse fördern zusätzlich die Erhöhung der Stichprobe in quantitativer und qualitativer Hinsicht.²⁰²

²⁰⁰In Anlehnung an Stechmann, L. (2011), S. 12 und S. 45.

²⁰¹In Anlehnung an Stechmann, L. (2011), S. 40 und S. 52.

²⁰²Die Beschreibungen und Hinweise zu Teil D sind ausschließlich eigene Darstellungen und somit nicht durch Quellen belegt.

Die essentiellen Aufgaben des abschließenden Teils D sowie das zugehörige Layout sind nachstehend zusammenfassend dargestellt:

- Gewinnung positiver und negativer Erfahrungen zur SDL
- Generierung von Anregungen, Hinweisen, Kritik, Sonstiges
- Komfortable Speicher- und automatische Rücksendefunktion

Teil D: Erfahrungen mit der SDL und allgemeine Anregungen?

Falls Ihr Unternehmen bereits Erfahrungen (z. B. Erfolge, Misserfolge) mit der SDL gesammelt hat, tragen Sie diese hier bitte kurz ein. Hierzu zählen auch indirekte Erfahrungen, welche möglicherweise Ihre Dienstleister oder Geschäftskunden mit der SDL machen konnten.

Abschließend haben Sie die Möglichkeit, fachliche sowie formelle Anregungen, Hinweise oder Kritik zu dieser Umfrage oder allgemeiner Art zu äußern.

Vielen Dank für Ihre Bemühungen!

Dokument speichern und
zurücksenden

Empirische Studie SDL 4/4 2012

Abb. 17: Fragebogen Teil D²⁰³

²⁰³Eigene Darstellung.

Trotz sorgfältigster Planung der Inhalte, grafischen Aufbereitung, technischen Umsetzung der Fragebogendatei, des Anschreibens sowie der E-Mail-Datenbank wird frühestens die Durchführungsphase erste Anhaltspunkte über einen eventuellen „Erfolg“ der empirischen Erhebung liefern – spätestens jedoch die Datenauswertung in *Kapitel 3.3*.

Durchführungsphase

Nachdem Abschluss der inhaltlichen, formalen und technischen Qualitätstests der zu versendenden E-Mails sowie Beseitigung aller detektierten Fehler und Probleme, wurde ein Sonntagabend für den Versand der E-Mail ausgewählt. Dies hat einerseits den Vorteil nicht allzu stark ausgelasteter Mail-Server der Firmen; andererseits werden die Empfänger nicht unmittelbar in der Arbeit unterbrochen, was einen direkten Weiterversand externer spamverdächtiger Umfragemails in eine Junkablage erfahrungsgemäß reduziert. Der Versand der Mails erfolgte vom Privatrechner des Verfassers direkt über den Mailanbieter *GMX der 1&1 Mail & Media GmbH* durch die „sprechende“ Adresse des Verfassers (vorname.nachname@gmx.de)²⁰⁴ und einer geeigneten DSL-Breitbandleitung. Aufgrund der Sicherheitseinstellungen des Anbieters musste der Versand partiell in Paketen von jeweils maximal 100 E-Mails vorgenommen werden, sodass der gesamte Versandprozess etwa vier Stunden in Anspruch nahm.

Insgesamt konnten 178 Fragebögen nachvollziehbar nicht direkt zugestellt werden, was durch entsprechende Fehlerrückmeldungen der betroffenen Mail-Server bzw. Firewalls der jeweiligen Unternehmen oder Provider dokumentiert wurde. Nach nochmaliger Überprüfung der Aktualität und Syntax der Adressen konnte hiervon eine erneute Zustellung von 35 E-Mails „vermeintlich“ realisiert werden;²⁰⁵ ein Grund für die Nichtzustellbarkeit der Differenz von 143 Anfragen ließ sich nicht verifizieren. Die Berücksichtigung bzw. der Abzug vermuteter unzustellbarer E-Mails (hier: angenommene 5 %)²⁰⁶ von den ursprünglich 1.298 versandten ergeben somit rechnerisch 1.097 Fragebögen, die ihren Empfänger erreicht haben. Für die weiteren Betrachtungen soll eine angenäherte Zustellgröße für die drei Länder von 1.100 zugrunde gelegt werden. Die Anzahl hierbei ungeöffneter bzw. ungelesener E-Mails liegt bei Umfragen dieser Art aufgrund von Motivations-, Zeit- und Organisationsdefiziten generell im Bereich von weit über 50 %.

²⁰⁴Die Verwendung der privaten und sprechenden Adresse des Versenders dient sowohl dem Vertrauensaufbau als auch der Steigerung der Anzahl der Rückläufer. Gleichzeitig war diese Adresse für Rückfragen der Empfänger vorgesehen.

²⁰⁵Der Prozess der Überprüfung umfasste mehrere Zyklen (n Fehlermeldungen → Überprüfung → erneuter Versand → n – m Fehlermeldungen ...), welcher sich über ca. drei Wochen hinzog.

²⁰⁶Sobald eine eingehende E-Mail ein bestimmtes Spamschutz-/Firewall-Level durchlaufen hat, erfolgt trotz Unzustellbarkeit häufig keine Benachrichtigung des Absenders. Die hierfür angesetzten 5 % resultieren aus der Rücksprache mit zwei, u. a. für den Mail-Server verantwortlichen erfahrenen Administratoren aus dem Unternehmen des Verfassers.

Innerhalb der ersten Woche nach Versand der Fragebögen wurden insgesamt zwölf Rückfragen und Reaktionen (ca. 1,1 %) kurzfristig und abschließend beantwortet, welche sich vorrangig auf thematische Verständnisprobleme bezogen (sechs). Ein Unternehmer gab an, die Studie in jedem Fall zu unterstützen und wollte in Erfahrung bringen, ob ein Fragebogen für den gesamten Netzbetreiber (Omnibus) auszufüllen sei oder jeweils einer für die drei Subunternehmen. Darüber hinaus wiesen drei Empfänger auf eine Anweisung hin, derzufolge keine externen Studien in Bezug auf das Unternehmen zu beantworten seien; zwei gaben für die Nichtbeantwortung die zeitliche Belastung als Grund an.²⁰⁷ Keiner der o. g. rückfragenden Verkehrsunternehmen hat letztendlich an der Studie teilgenommen. Auf eine strukturierte Verarbeitung oder Speicherung dieser Schriftverkehre wurde ebenso verzichtet wie auf eine qualitative Kommentierung. Die Speicherung und Auswertung der empirischen Daten selbst erfolgt zunächst manuell auf den leicht modifizierten Fragebögen sowie nach Staaten getrennt. Im nächsten Abschnitt sind diese tabellarisch aufzubereiten und zu kommentieren.

Table 6 gibt eine Übersicht der wichtigsten Kennzahlen der Datenerhebung:

Phase	Objekt	Anzahl (Prozent)
Definition	<ul style="list-style-type: none"> • Grundgesamtheit (alle Mobilitätsanbieter in D, A, CH, außer Luftfahrtunternehmen).²⁰⁸ 	1.400 – 1.600
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Partner der Studie (kontaktiert): • Partner der Studie (zugesagt): • Nicht angegebene E-Mail-Adressen (NaTaBu): • Erfasste E-Mail-Adressen (gesamt): - davon Deutschland: - davon Österreich: - davon Schweiz: 	<p>13 1 (~ 8 %) 63 1.298 566 (~ 44 %) 446 (~ 34 %) 286 (~ 22 %)</p>
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • Versendete Fragebögen (gesamt): • Unzustellbare Fragebögen (nachvollziehbar): • Unzustellbare Fragebögen (geschätzt 5 %): • Zugestellte Fragebögen (geschätzt): • Zugestellte Fragebögen (gerundet): • Geöffnete Fragebögen (geschätzt 30 – 50 %): • Rückfragen/Reaktionen von Empfängern: - davon an Studie teilgenommen: 	<p>1.298 143 (~ 11 %) 58 1.097 (~ 85 %) 1.100 (~ 85 %) 329 – 549 13 (~1 %) 0 (0 %)</p>

Tab. 6: Kennzahlen zur Datenerhebung²⁰⁹

²⁰⁷Sämtliche Nachfragen und Feedbacks erfolgten ausschließlich innerhalb der ersten Woche per E-Mail und wurden noch am gleichen Tag ausführlich beantwortet. Aufgrund der geringen Anzahl von Reaktionen und somit fehlender Aussagekraft wurde hierzu keine Auswertung (z. B. nach Staat, Firmenstruktur oder Verkehrsträger) vorgenommen.

²⁰⁸Die Grundgesamtheit kann aufgrund abweichender Quellen nicht eindeutig festgelegt werden, da insbesondere sehr kleine Betriebe teilweise nicht veröffentlicht oder Neugründungen in den entsprechenden Datenbanken (noch) nicht gelistet wurden.

²⁰⁹Eigene Darstellung.

3.3 Datenauswertung

Ziel der empirischen Studie ist, auf Basis der gewonnenen quantitativen (Stichprobengröße) und qualitativen (Stichprobengüte) Daten die zuvor aufgestellten Hypothesen zu stärken oder zu widerlegen (vgl. 2.3 Hypothesendefinition, S. 42 ff.). Dass diese Informationen, in sozialwissenschaftlichen Erhebungen wesentlich stärker als in naturwissenschaftlichen Studien, generell mit Unsicherheiten und Unschärfen²¹⁰ behaftet sind, ist im Rahmen der Auswertung entsprechend zu berücksichtigen und zu dokumentieren. Ebenso ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei lediglich um eine Momentaufnahme handelt und etwaige demografische, ökologische, ökonomische, technische und sonstige Veränderungen²¹¹ die Durchführung der Feldstudie in regelmäßigen (z. B. 1 bis 2 Jahre) Abständen erforderlich machen. Auch die Chaostheorie verhindert hierbei eine befriedigende Vorhersage (z. B. hinsichtlich der Entwicklung des Bekanntheits- und Anwendungsgrades) selbst wenn alle Anfangsbedingungen sowie die Funktion der dynamisch verlaufenden Prozesse bekannt sind.²¹² Die Einteilung des Kapitels orientiert sich anhand der Verifikation der Hypothesen mit Hilfe der Aufteilung der vier Fragebögen (Teil A bis D):

- Auswertung der allgemeinen Unternehmensdaten (Teil A)
- Auswertung zum Bekanntheitsgrad und zur Akzeptanz der SDL → Hypothese I
Einschätzung durch Mobilitätsanbieter (Teil B, Block 1 und 2)
- Auswertung zum Bekanntheitsgrad und zur Akzeptanz der SDL → Hypothese I
Einschätzung (indirekt) durch Dienstleister (Teil C, Block 1 und 2)
- Auswertung zum Anwendungsgrad und zum Potential der SDL → Hypothese II
Einschätzung durch Mobilitätsanbieter (Teil B, Block 3)
- Auswertung zum Anwendungsgrad und zum Potential der SDL → Hypothese II
Einschätzung (indirekt) durch Dienstleister (Teil C, Block 3)
- Auswertung der Erfahrungen mit der SDL (Teil D) → Hypothese I und II

Zu Beginn jedes Absatzes werden die Ergebnisse zunächst in Tabellenform aufbereitet dargestellt, um dem Leser den Datenzugang transparenter zu gestalten. Anschließend erfolgen eine Diskussion sowie eine kritische Würdigung der Daten und Einschätzungen.

²¹⁰In Anlehnung an Neumann, I. (2009), S. 3.

²¹¹In Anlehnung an Gerß, W. (2010), S. 9 ff.

²¹²Die Chaostheorie geht prinzipiell von einer nichtlinearen Dynamik auch von deterministischen Systemen aus. Diese sind dadurch irregulär bzw. stochastisch geprägt und somit kaum verlässlich vorhersagbar. Vgl. Gerß, W. (2010), S. 22 ff.

Auswertung der allgemeinen Unternehmensdaten (Teil A)

Tabelle 7 gibt vorab die Unternehmensstruktur der Stichprobenziehung wieder.²¹³

Mobilitätsstruktur:	Stadtverkehr 10	Nahverkehr 3	Fernverkehr 4	Überseeverk. ---	Sonstige 2	k. A. 3
Marktabgrenzung: (räumlich)	lokal 10	regional 9	national ---	europaweit 2	weltweit ---	k. A. 1
Verkehrsträger: (primär)	Straße 12	Schiene 6	Wasser ---	Luft ---	Sonstige 2	k. A. 2
Mitarbeiter: (Anzahl)	< 10 ---	10 – 100 7	101 – 500 9	501 – 1.000 2	> 1.000 2	k. A. 2
Umsatz: (p. a.)	< 1 Mio. ---	1 – 10 Mio. 8	10 – 50 Mio. 7	50 – 500 Mio. 2	> 500 Mio. 2	k. A. 3
Dienstleistungsanteil am Gesamtumsatz:	< 50 % ---	50 – 90 % 2		> 90 % 19		k. A. 1

Tab. 7: Unternehmensstruktur der Stichprobe²¹⁴

Ein Blick auf die Tabelle ergibt zunächst eine extrem niedrige Rücklaufquote von gerade einmal 22 Antworten. Dies entspricht einem Anteil von 2 % unter der Annahme, dass 1.100 Fragebögen zugestellt werden konnten. Diese setzen sich aus 13 deutschen, sechs österreichischen und drei schweizerischen Verkehrsunternehmen zusammen.²¹⁵ Aufgrund kaum vorhandener Aussagekraft bei einer weiteren Unterteilung nach Ländern wird in den weiteren Betrachtungen hierauf verzichtet und nur eine Auswertung der gesamten Stichprobengröße vorgenommen. Obgleich dieser (für den Verfasser sehr ernüchternden) äußerst geringen Quote können über die tatsächlichen Gründe nur Mutmaßungen angestellt werden. Ohne hierauf detaillierter eingehen zu wollen, haben sich nach eigenen Recherchen sowie Rücksprache mit Fachkollegen und mehreren Einkäufern von Mobilitätsanbietern folgende mögliche Gründe herauskristallisiert:

- Relativ hoher Abstraktionsgrad der Thematik bzw. der Fragestellungen
- Generelle Reizüberflutung durch Werbe-, Spam- und ähnlichem E-Mail-Eingang
- Allgemeines Desinteresse an Teilnahmen von Umfragen ohne direkte „Gegenleistung“
- Strukturelle Problematik: Firewalls, Spamfilter, Dienstanweisungen, Zeitmangel

So ist bereits an dieser Stelle ohne weiteren Nachweis festzustellen, dass eine Stichprobengröße von 22 in Bezug auf die Grundgesamtheit von 1.400 bis 1.600 nicht repräsentativ ist. Positiv ist jedoch zu vermerken, dass alle erhaltenen Fragebögen

²¹³ Mehrfachnennungen waren nicht möglich; treffen mehrere Bereiche zu, war der mit der jeweils höchsten Priorität auszuwählen. Die in Fettschrift gedruckten Zahlen kennzeichnen in allen Tabellen jeweils das Feld mit den meisten Antworten (Modalwert).

²¹⁴ Eigene Darstellung.

²¹⁵ Aufgrund der Datenschutzerklärung gegenüber den teilnehmenden Unternehmen erfolgt die Auswertung anonymisiert, d. h. ohne Firmen- oder länderspezifische Zuordnung. Namen und Daten der jeweiligen Firmen liegen ausschließlich dem Verfasser vor.

innerhalb der ersten drei Wochen eindeutig und vollständig (Teile A bis C) ausgefüllt wurden und somit auswertbar waren. Möglicherweise lassen sich nach Datenanalyse dieser ersten – wenn auch nicht repräsentativen – Studie zur SDL überhaupt zumindest erste Tendenzen erkennen bzw. ableiten.

Von den 22 teilgenommenen Mobilitätsanbietern der drei Staaten gaben bezüglich ihrer „Mobilitätsstruktur“ an, zehn dem Stadt-, vier dem Fern- und drei dem Nahverkehr zuzugehören. Bei zwei Unternehmen handelt es sich in diesem Fall um Bergbahnbetreiber; drei machten hierzu keine Angabe. Im Hinblick auf die „Marktabgrenzung“ sehen sich ebenfalls zehn Firmen als lokale, neun als regionale und zwei als europaweite Anbieter. Ein Proband ließ diese Frage offen. Zwölf Verkehrsunternehmen sind primär auf den „Verkehrsträger“ Straße, sechs auf die Schiene und zwei auf die Seilbahn (s. o.) ausgerichtet; keine Aussage machten zwei. Neun der befragten Betreiber haben zwischen 101 und 500 „Mitarbeiter“ beschäftigt, sieben nur 10 bis 100, zwei von 501 bis 1.000 und weitere zwei über 1.000. Wiederum zwei Unternehmungen machten keine Angabe. In Bezug auf den „Umsatz“ ordneten sich acht Mobilitätsanbieter zwischen 1 und 10 Millionen Euro p. a., sieben von 10 bis 50, zwei zwischen 50 und 500 und weitere zwei über 500 ein. Drei ließen die Frage unbeantwortet. Bei 19 Verkehrunternehmen beträgt der „Dienstleistungsanteil am Gesamtumsatz“ über 90 %, ²¹⁶ bei zwei Probanden zwischen 50 und 90 %; einer machte hierzu keine Aussage.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Stichprobe offensichtlich vorrangig aus lokalen mittelständischen Unternehmen im Bereich des Stadt- und Nahverkehrs besteht. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um städtische Verkehrsbetriebe, die primär Busse und/oder Stadtbahnen einsetzen. Ferner sind auch vier kleinere und mittlere Reisebusbetreiber erfasst, welche primär Fernverkehrsleistungen anbieten. Die Auswahl komplettieren jeweils zwei große und sehr große Verkehrsbetriebe, die zusätzlich über ein S- und U-Bahnnetz verfügen sowie zwei kleinere Bergbahnbetreiber. Die Stichprobe scheint somit trotz ihrer geringen Größe zumindest eine ausgewogene Mischung von Mobilitätsanbietern aus der festgelegten Grundgesamtheit abzubilden. Hinsichtlich räumlicher Abgrenzung sind lediglich Betreiber mit vorrangig nationalem Schwerpunkt nicht vertreten sowie der primäre Verkehrsträger Wasser, ²¹⁷ was keinen wesentlichen Nachteil darstellen sollte.

²¹⁶Das operative Kerngeschäft von Mobilitätsanbietern ist regelmäßig der Transport (Service) von Mensch und/oder Material, sodass dieser Wert zu erwarten war. Allerdings können sich niedrigere Prozentsätze, etwa durch Börsenspekulationen, die Veräußerung von Infrastruktur oder den Verkauf von Lebensmitteln, Reiseutensilien, Souvenirs etc., ergeben.

²¹⁷Die fehlenden Kennzahlen zu den Bereichen Mobilitätsstruktur: Überseeverkehr, Marktabgrenzung: weltweit sowie Verkehrsträger: Luft finden nicht explizit Erwähnung, da diese nur mittelbar der definierten Grundgesamtheit zuzuordnen sind.

Nachstehende Tabelle zeigt die prozentuale Verteilung des gesamten Einkaufsvolumens bezogen auf die Art der Leistungen:

Anteil am Gesamteinkaufsvolumen für						218
• Industrieleistungen: (z. B. Triebfahrzeuge)	< 5 % 4	5 – 10 % 4	11 – 50 % ---	51 – 90 % 13	> 90 % ---	k. A. 1
• Ingenieurleistungen: (z. B. Softwareentwicklung)	< 5 % 9	5 – 10 % 11	11 – 50 % 1	51 – 90 % ---	> 90 % ---	k. A. 1
• Beratungsleistungen: (z. B. Finanzierung)	< 5 % 15	5 – 10 % 6	11 – 50 % ---	51 – 90 % ---	> 90 % ---	k. A. 1
• Prüfleistungen: (z. B. Hauptuntersuchung)	< 5 % 14	5 – 10 % 5	11 – 50 % 2	51 – 90 % ---	> 90 % ---	k. A. 1
• Behördenleistungen: (z. B. Typzulassung)	< 5 % 17	5 – 10 % 4	11 – 50 % ---	51 – 90 % ---	> 90 % ---	k. A. 1
• sonstige Leistungen: (z. B. Catering)	< 5 % 19	5 – 10 % 2	11 – 50 % ---	51 – 90 % ---	> 90 % ---	k. A. 1

Tab. 8: Anteil der Leistungsart am Gesamteinkaufsvolumen²¹⁹

Um Handlungsempfehlungen gezielt ausarbeiten zu können, ist es nicht unerheblich, welche Arten in welchem Umfang von den Verkehrsunternehmen überhaupt nachgefragt werden. Auch wenn hier die Aussagekraft ebenfalls eingeschränkt ist, so kann sicher eine tendenzielle Aussage getroffen werden. *Tabelle 8* zeigt, dass 13 der Unternehmen überwiegend „Industrieleistungen“ (z. B. Fahrzeuge oder Ersatzteile) mit 51 bis 90 % ihres Einkaufsvolumens nachfragen. An zweiter Stelle folgen mit größerem Abstand „Ingenieurleistungen“ (z. B. Komponenten- oder Hardware-Entwicklung), die bei elf Betreibern immerhin noch zwischen 5 und 10 % des Einkaufsbudgets aufbrauchen. Alle anderen Leistungen liegen bezüglich ihres Beschaffungsvolumens in etwa auf gleichem Niveau; wobei „sonstige Leistungen“ (z. B. medizinische Versorgung) nochmals leicht abfallen.

Tabelle 9 stellt die Einkaufsanteile bezogen auf die Leistungseigenschaft dar:

Anteil am Gesamteinkaufsvolumen für						
• reine Sachleistungen: (z. B. Kupferkabel)	< 5 % 5	5 – 10 % 5	11 – 50 % 2	51 – 90 % 7	> 90 % ---	k. A. 3
• reine Dienstleistungen: (z. B. Finanzberatung)	< 5 % 8	5 – 10 % 8	11 – 50 % 4	51 – 90 % ---	> 90 % ---	k. A. 2
• kombinierte Service- und Sachleistungen: (z. B. Busse inkl. Wartung)	< 5 % 4	5 – 10 % 4	11 – 50 % 6	51 – 90 % 7	> 90 % ---	k. A. 1

Tab. 9: Anteil der Leistungseigenschaft am Gesamteinkaufsvolumen²²⁰

²¹⁸ Sofern „keine Angabe“ nicht eine signifikante Anzahl übersteigt, wird im Weiteren von einer zusätzlichen Nennung abgesehen.

²¹⁹ Eigene Darstellung.

²²⁰ Eigene Darstellung.

Die Aufgliederung des Gesamteinkaufsvolumens in Sach- und Dienstleistungen²²¹ (Service) sowie in kombinierte Sachleistungen und Service (Leistungsbündel) ergibt folgendes Bild: Erwartungsgemäß wenden viele Mobilitätsanbieter (sieben) einen großen Teil (51 bis 90 %) des Einkaufsvolumens für (fast) reine „Sachleistungen“, wie etwa Oberleitungs- oder Schienenmaterial, auf. Allerdings gaben zehn Unternehmen an, für Sachgüter nur maximal 10 % des Budgets einzusetzen. Gründe hierfür könnten möglicherweise umfangreiche Leasing-, Miet- oder Serviceverträge für die benötigte Infrastruktur sein. Reine „Dienstleistungen“, beispielsweise Versicherungs- oder Werksschutz, verbrauchen bei 16 der hier untersuchten Betreiber ebenfalls höchstens 10 % des Einkaufsvolumens. Der Einkauf von „kombinierten Service- und Sachleistungen“, z. B. Inbetriebnahme und Inspektion eines Triebzuges, ergibt ein relativ indifferentes Bild. Sieben Verkehrsunternehmen gaben an, zwischen 51 und 90 % ihres Beschaffungsvolumens für Leistungsbündel aufzuwenden, sechs 11 bis 50 % und acht höchstens 10 %. Offensichtlich scheint hier eine Differenzierung der Eigenschaften zwischen reinen Service und Leistungsbündeln, u. a. aufgrund des Abstraktionsgrades oder einfach aus Unkenntnis tatsächlicher Zahlen, ein Problem darzustellen. Die Addition der relativen durchschnittlichen Volumina²²² zeigt jedoch, dass Leistungsbündel bei der hier vorliegenden Stichprobe im Verhältnis zu Sach- und Dienstleistungen den prozentual größten Anteil am Gesamteinkaufsvolumen darstellen. Diese – zumindest tendenzielle Aussage – ist sowohl mit Blick auf den Ansatz der SDL als auch auf die Entwicklung von Handlungsempfehlungen von nicht unwesentlicher Bedeutung.

Die eingeschätzte durchschnittliche Qualität sowie das subjektive Preis-Leistungs-Verhältnis beschaffter Sach- und Dienstleistungen zeigt nachfolgende Tabelle:

Ø Qualität eingekaufter Sachleistungen:	+	+ / ○	○	○ / –	–	k. A.
	5	15	1	---	---	1
Ø Qualität eingekaufter Dienstleistungen:	+	+ / ○	○	○ / –	–	k. A.
	6	13	3	---	---	---
Ø Preis/Leistung eingekaufter Sachleistungen:	+	+ / ○	○	○ / –	–	k. A.
	3	14	4	---	---	1
Ø Preis/Leistung eingekaufter Dienstleistungen:	+	+ / ○	○	○ / –	–	k. A.
	5	10	7	---	---	---

Tab. 10: Qualität und Preis/Leistung eingekaufter Leistungen²²³

²²¹ Die Verwendung des zuvor als „Service“ definierten Begriffs „Dienstleistung“ im Fragebogen ist der eindeutigeren, umgangssprachlichen Einordnung durch die Probanden geschuldet und wird hier aufgrund leichter Zuordnung zu den Tabellen parallel genutzt.

²²² Aufgrund der abgestuften Intervalle ist keine konkrete prozentuelle Aussage möglich. Bei der Addierung wurde somit der jeweils durchschnittliche Prozentsatz ermittelt und zugrunde gelegt; Beispiel: 51 % – 90 % → Ø ~ 71 %.

²²³ Eigene Darstellung.

Weitere wesentliche Parameter hinsichtlich Wettbewerbsvorteilen stellen die beurteilte mittlere Qualität sowie das mehr oder minder subjektive Preis-Leistungs-Verhältnis der bezogenen Sach- und Dienstleistungen dar. Die bezüglich einer einfacheren und schnelleren Wahrnehmung durch Symbole ersetzten Einstufungen haben dabei folgende Bedeutung: + = „sehr gut bis gut“, +/O = „gut“, O = „befriedigend“, O/- = „ausreichend“, – = „mangelhaft bis ungenügend“.²²⁴ Betrachtet man die „Qualität eingekaufter Sachleistungen“, so stufen 15 der Probanden diese als „gut“ ein, fünf als „gut bis sehr gut“ und nur einer als „befriedigend“ ein. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der kaum minder bewerteten „Qualität eingekaufter Dienstleistungen“: Hier verteilen 13 Verkehrsunternehmen ein „gut“, sogar sechs ein „gut bis sehr gut“ und drei ein „befriedigend“. Das „Preis-Leistungs-Verhältnis eingekaufter Sachleistungen“ empfinden fast analog 14 der Unternehmen als „gut“, vier als „befriedigend“ und drei als „gut bis sehr gut“. Etwas schlechter wird das „Preis-Leistungs-Verhältnis eingekaufter Dienstleistungen“ eingeschätzt: Zehn der Unternehmungen vergeben hier ein „gut“, sieben ein „befriedigend“ und fünf ein „gut bis sehr gut“. Insgesamt scheinen die Mobilitätsanbieter demzufolge mit Güte sowie Preis-/Leistung zugekaufter Sachleistungen und Service ihrer Dienstleister grundsätzlich zufrieden zu sein. Die hierbei nur um Nuancen besser beurteilte Qualität sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis nachgefragter Sachleistungen gegenüber denen der Service, können aufgrund geringer Stichprobengröße zufallsbedingt sein und sind deshalb nicht überzubewerten. Dass weder die Qualitäten beider Leistungen noch deren Preis/Leistung von keinem der Rückläufer schlechter als „befriedigend“ eingestuft wurde, ist jedoch auffallend signifikant und sicher zum Teil auf die umfangreichen Qualitäts- und Preisoffensiven von Zulieferern und Dienstleistern in den letzten Jahren zurückzuführen.

Resümierend ist aufgrund des Erhebungsteils A festzustellen, dass eine kleine und nicht repräsentative Stichprobe von 22 Mobilitätsanbietern gezogen wurde, welche jedoch aus einem Mix unterschiedlicher Struktur und Größe zusammengesetzt ist. Das Gros hierbei bilden mittelständische urbane Verkehrsbetriebe, die Bus- und/oder Bahnnetze unterhalten. Mehr als die Hälfte der vorliegenden Unternehmen fragen hinsichtlich der Art vorrangig Industrieleistungen nach; bezogen auf die Eigenschaft liegen Leistungsbündel anteilig knapp vor Sachgütern. Qualität sowie Preis/Leistung der Sachleistungen und Service werden überwiegend als „gut“ oder besser eingestuft, wobei ein gleichmäßiges Niveau besteht und hierbei keine Wertung schlechter als „befriedigend“ ausfällt.

²²⁴Die gewählte fünfstufige Einteilung wurde für diese Anwendung als zweckmäßig und ausreichend eng gestaffelt erachtet.

Abschließend ist ein kritischer Blick auf die Person zu werfen, welche letztlich die Umfrage beantwortet hat und nicht zwingend mit dem „gewünschten“ Empfänger der E-Mail identisch sein muss. Ausgehend von einer grundsätzlichen Seriosität und Hilfsbereitschaft der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters haben Motivation, psychische und physische Konstitution, Kenntnisstand, Firmenrestriktionen u. ä. Auswirkungen auf die Qualität und Quantität der Antworten. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Einschätzungen und Meinungen der befragten Person nicht zwangsläufig immer die des Unternehmens selbst widerspiegeln. Diese „Messunschärfe“ ist jedoch fast allen empirischen – insbesondere online durchgeführten – Studien der Sozialwissenschaften gemein und muss daher bei der Interpretation der Daten entsprechend berücksichtigt werden.²²⁵

Die *Abbildungen 18 bis 21* bereiten die Ergebnisse von Teil A grafisch auf:

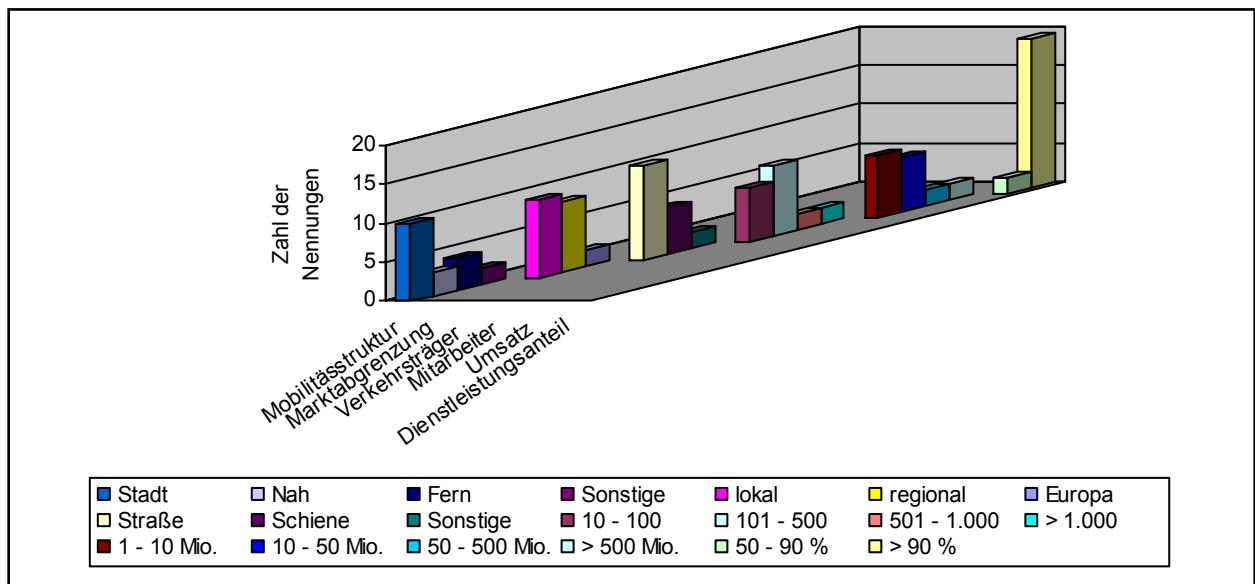


Abb. 18: Unternehmensstruktur der Stichprobe (grafisch)²²⁶

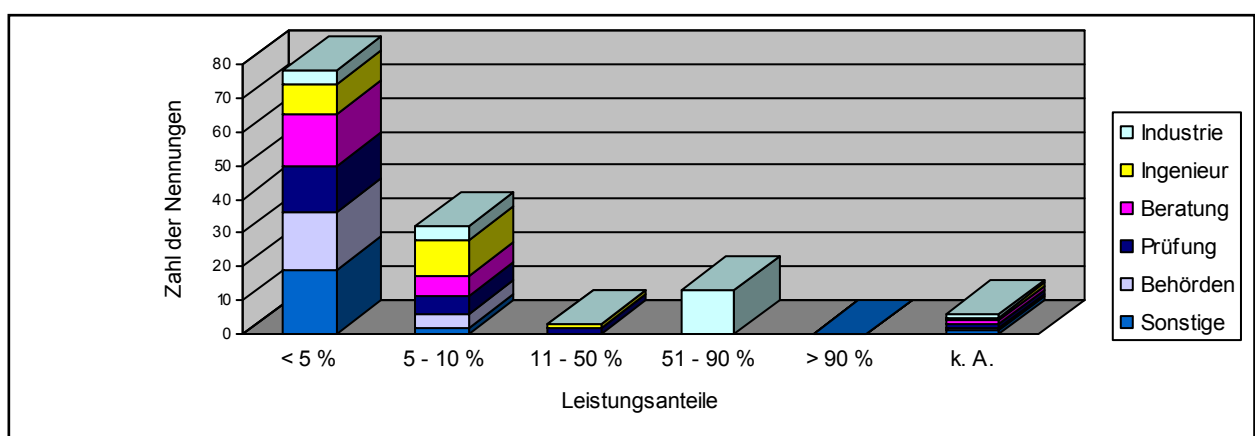


Abb. 19: Anteil der Leistungsart am Gesamteinkaufsvolumen (grafisch)²²⁷

²²⁵In Anlehnung an Kuß, A. (2011), S. 131 ff.

²²⁶Eigene Darstellung. Aufgrund der Übersichtlichkeit wurde hier auf die Darstellung von Null-Feldern sowie „keine Angabe“ verzichtet.

²²⁷Eigene Darstellung.

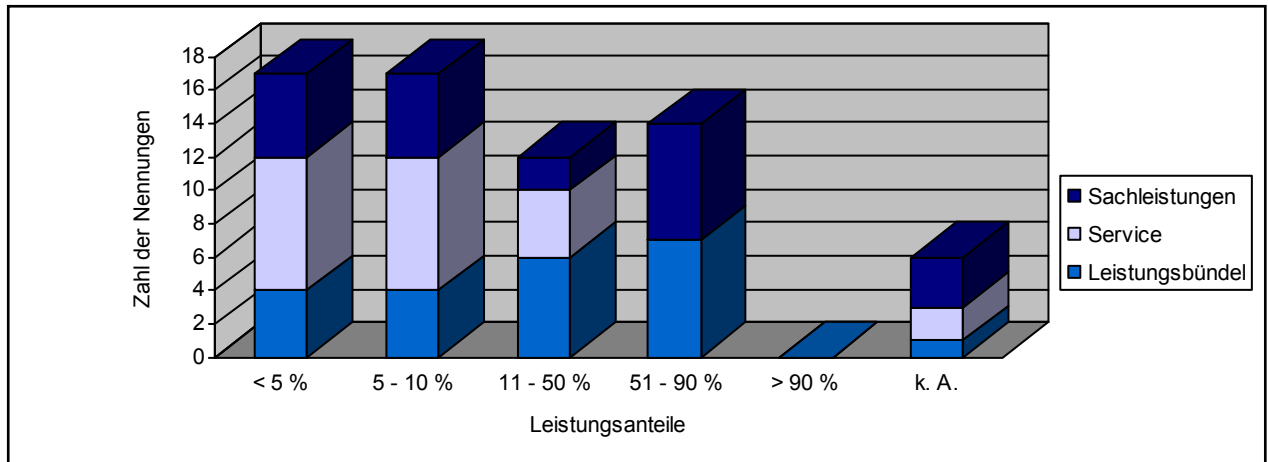


Abb. 20: Anteil der Leistungseigenschaft am Gesamteinkaufsvolumen (grafisch)²²⁸

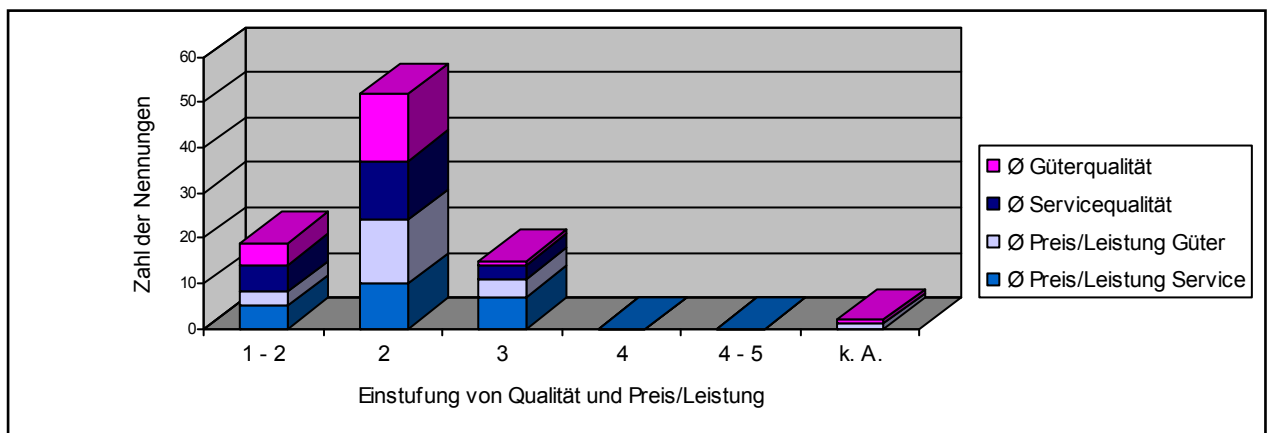


Abb. 21: Qualität und Preis/Leistung eingekaufter Leistungen (grafisch)²²⁹

Auswertung zum Bekanntheitsgrad und zur Akzeptanz der SDL → Hypothese I Einschätzung durch Mobilitätsanbieter (Teil B, Block 1 und 2)

Nachdem die Stichprobengröße sowie Zusammensetzung und Kennzahlen der erfassten Unternehmen feststehen, soll speziell Teil B die Datenbasis liefern, inwieweit die beiden Hypothesen auf- oder gegebenenfalls abzuwerten sind. Die eigentliche Hypothesenverifikation erfolgt in *Kapitel 4.1*, um einen direkten Bezug zu möglichen Lösungsansätzen herstellen zu können. Hierzu sind zunächst die Frageblöcke 1 und 2 auszuwerten sowie die einzelnen Kriterien der Hypothesen abzu prüfen. Die hierbei vorgegebene Formulierung ist im Rahmen der Operationalisierung einer fünffach abgestuften Zustimmungsskala zugeordnet: „Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...“ zu = (5), eher zu = (4), teilweise zu = (3), eher nicht zu = (2), nicht zu = (1). Hieraus werden der „Durchschnittswert“,²³⁰ der

²²⁸Eigene Darstellung.

²²⁹Eigene Darstellung.

²³⁰Es handelt sich hierbei im Gegensatz zur Intervall- um eine Ordinalskala ohne gleiche quantitative Abstände zwischen den Einstufungen, bei der die Berechnung eines arithmetischen Mittelwertes grundsätzlich nicht zulässig ist. Der hier bestimmte „Durchschnittswert“ dient allein der Veranschaulichung eines Differenzierungstrends. In Anlehnung an o. V. (o. J. c), Onlineabruf.

Median (auch Zentralwert) sowie der Modalwert (auch Modus, häufigster Wert in Fettdruck) als wichtige Lagemaße für jede Aussage ermittelt und dargestellt.²³¹

Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...	zu (5)	eher zu (4)	teilweise zu (3)	eher nicht zu (2)	nicht zu (1)	k. A.
Uns ist der Ansatz der SDL prinzipiell bekannt.	1	2	2	9	8	---

Tab. 11: Grundsätzlicher Bekanntheitsgrad der SDL (Mobilitätsanbieter)²³²

Aus Tabelle 11 (Block 1) wird ersichtlich, dass neun der vorliegenden 22 Mobilitätsanbieter der Ansatz der SDL eher unbekannt ist, acht können diesen Begriff offensichtlich gar nicht einordnen und nur drei Firmen ist die SDL mehr oder weniger bekannt. Die Berechnung des „Durchschnittswerts“²³³ ist in den Formeln 1 und 1.1 beispielhaft dargestellt und wird (wie die anderen Lageparameter auch) in gleicher Weise für alle Aussagen ermittelt:

$$W_{\emptyset} = \frac{\sum n_i (n_5 \times 5 \dots n_1 \times 1)}{n_{ges.} - n_{k. A.}} \quad \text{(Formel 1)} \quad \text{Hierin sind definiert:}$$

W_{\emptyset} = „Durchschnittswert“ (in Anlehnung an das arithmetische Mittel)

n_5 bis n_1 = Anzahl der jeweiligen Nennungen für die Zustimmungsgrößen 5 bis 1

$n_{ges.}$ = Anzahl der gesamten Nennungen zur entsprechenden Aussage

$n_{k. A.}$ = Anzahl der Nennungen im Feld „keine Angabe“

Demzufolge ergibt sich für die obige Aussage folgender gerundeter „Durchschnittswert“:

$$W_{\emptyset} = \frac{1 \times 5 + 2 \times 4 + 2 \times 3 + 9 \times 2 + 8 \times 1}{22 - 0} = \frac{45}{22} = 2,04545 \approx \underline{\underline{2,0}} \quad \text{(Formel 1.1)}$$

Die Lage des Medians kann mit $n = n_{ges.} - n_{k. A.}$ für vorsortierte Stufen wie folgt ermittelt

werden; für ungerade und gerade n gilt: $L_{Median} = \frac{n+1}{2}$ (Formel 2) Hierin mit:

$n = 22$ (5,4,4,3,3,2,2,2,2,2,2,2,1,1,1,1,1,1,1,1) folgt: $L_{Median} = \frac{22+1}{2} = \underline{\underline{11,5}}$ (Formel 2.1)

Zählt man nun die Stufen von links nach rechts ab, ergibt sich bei 11,5 der Median (2).²³⁴

²³¹ Da bereits die Ermittlung des arithmetischen Mittels hier prinzipiell nicht zulässig ist (vgl. Fußnote 230, S. 75), wird auch auf die hierauf basierende Berechnung der Standardabweichung verzichtet, deren Aussagekraft bei einer so geringen Stichprobengröße ohnehin in Frage zu stellen ist. In Anlehnung an Kopp, J.; Lois, D. (2012), S. 60. Der Durchschnittswert ist auf eine Nachkommastelle gerundet; Median und Modalwert werden ausschließlich ganzzahlig dargestellt.

²³² Eigene Darstellung.

²³³ Der Durchschnittswert dient hier vorrangig einer besseren quantitativen Anschauung; zur Überprüfung der Hypothesenkriterien kann er allerdings nicht herangezogen werden, da hier allein die Majorität der Nennungen in den ersten beiden gegenüber den restlichen Feldern ausschlaggebend ist. Beispielsweise ergäben neun Nennungen im ersten und zehn im dritten Feld einen Durchschnittswert von 3,9, was prinzipiell eine mehrheitliche Bekanntheit der SDL indiziert. Da jedoch eine Nennung mehr in „teilweise bekannt“ vorliegt, wäre dieses Kriterium der Hypothese somit nicht erfüllt. Die Nummerierung der Formeln erleichtert eine spätere Zuordnung.

²³⁴ Der Zentralwert lässt sich mit etwas abgewandelten Formeln auch direkt berechnen. Vgl. Bernecker, M.; Weihe, K. (2011), S. 117 f.

Der Modalwert liegt mit den meisten Nennungen (neun) ebenfalls bei Stufe (2). Die Auswertung bestätigt damit relativ eindeutig bereits geäußerte Vermutungen, dass der SDL-Ansatz bei der Mehrzahl der untersuchten Verkehrsunternehmen eher unbekannt ist. Auch unter Berücksichtigung der geringen Stichprobengröße ist davon auszugehen, dass auch die Mehrheit der Grundgesamtheit die SDL eher nicht zuordnen kann.

Obleich der Begriff der SDL mehrheitlich unbekannt scheint, ist nun abzu prüfen, inwieweit eine generelle Zustimmung bzw. Akzeptanz zu den inhaltlichen Grundelementen der SDL vorliegt. *Tabelle 12* zeigt den zweiten Block und gibt zunächst eine Gesamtübersicht der einzelnen Nennungen zu den zehn Prämissen. Die von *Lusch* und *Vargo* zu Kernprämissen erklärten Aussagen²³⁵ sind hierin grau hinterlegt.

Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...	zu (5)	eher zu (4)	teilweise zu (3)	eher nicht zu (2)	nicht zu (1)	k. A.
1. Die Anwendung von Services (Know-how und Fähigkeiten) ist die Basis für den Leistungsaustausch.	4	13	4	---	---	1
2. Geld, Güter und Organisationen verschleiern den eigentlichen Austausch von Services.	---	10	9	---	---	3
3. Sachgüter bilden lediglich das Übertragungsmedium für die Servicebereitstellung.	3	8	8	---	---	3
4. Know-how und Fähigkeiten sind die wesentliche Quelle für Wettbewerbsvorteile.	10	11	1	---	---	---
5. Alle Wirtschaften sind Service-Wirtschaften.	1	9	10	---	---	2
6. Der Kunde ist immer Co-Designer und -Produzent der Wertschöpfung.	6	13	2	1	---	---
7. Firmen können keine Werte an sich liefern, sondern nur Werte anbieten bzw. versprechen.	1	8	7	3	1	2
8. Ein servicezentrierter Blick ist grundsätzlich kundenorientiert und kundenbezogen.	14	6	2	---	---	---
9. Alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure integrieren Ressourcen in die Serviceerstellung.	5	15	---	---	---	2
10. Der Wert wird immer und allein durch den Kunden bestimmt.	6	14	---	1	---	1

Tab. 12: Grundsätzliche Akzeptanz der SDL-Prämissen (Mobilitätsanbieter)²³⁶

²³⁵Die als Kern- oder Grundprämissen deklarierten Ansichten sind hinsichtlich eines erweiterten Verständnisses der Ideen von *Lusch* und *Vargo* nochmals hervorgehoben. Eine höhere Gewichtung gegenüber den anderen Aussagen erfolgt jedoch nicht.

²³⁶Eigene Darstellung.

Prämisse 1: Bereits die erste Aussage und gleichzeitig Kernprämisse erfährt eine deutliche Akzeptanz durch die Verkehrsunternehmen. Die ermittelten Kennzahlen ergeben zunächst ein verdichtetes Bild um den Median (4) herum:

Durchschnittswert = 4,0

Median = (4)

Modalwert = (4)

Die Anwendung von Know-how und Fähigkeiten als Basis für den Leistungsaustausch sieht demnach eine deutliche Mehrzahl (77 %) ²³⁷ der Stichprobe und bestärkt damit einen der wesentlichen Ansätze zur SDL. Keiner der Rückläufer lehnt diese These ab.

Prämisse 2: Die Verschleierung des eigentlichen Serviceaustausches durch Geld, Güter und Organisationen findet eine geringere – aber immer noch tendenzielle – Zustimmung (45 %) durch die Verkehrsunternehmen. Allerdings stimmen 41 % der Rückläufer nur teilweise zu; keiner lehnt jedoch diese Prämisse ausnahmslos ab. ²³⁸

Durchschnittswert = 3,5

Median = (4)

Modalwert = (4)

Eine belastbare Ableitung hierzu erscheint demzufolge eher nicht möglich.

Prämisse 3: Ein ähnlich unscharfes Bild ergibt sich bei der Aussage, dass Sachgüter lediglich als Übertragungsmedium für die Bereitstellung von Leistungen dienen.

Durchschnittswert = 3,7

Median = (4)

Modalwerte = (4) und (3)

Dies entspricht einer primären Übereinstimmung von 50 %. Möglicherweise wiederum aufgrund von Verständnisschwierigkeiten wählen 36 % die mittlere Stufe (3).

Prämisse 4: Der Annahme dass Know-how und Fähigkeiten die entscheidende Quelle für Wettbewerbsvorteile darstellen (keine Kernprämisse, jedoch eine der wichtigsten SDL-Pfeiler nach Ansicht des Verfassers), stimmen 95 %, so viel wie keiner anderen Prämisse, zu bzw. eher zu. Eine teilweise Zustimmung erfolgte nur einmal; die Möglichkeit keine Angabe zu machen, wurde nicht genutzt. Folgende Kennzahlen konnten ermittelt werden:

²³⁷ Bei der Ermittlung der Prozentangaben wurde (im Gegensatz zu den Kennzahlen) die gesamte Stichprobe (n = 22) einschließlich „keine Angabe“ zugrunde gelegt. Hierdurch werden mögliche Verunsicherungen oder Entscheidungsschwächen in Form einer hohen Nichtangabe-Quote berücksichtigt und dadurch eine Übergewichtung von Tendenzen in die eine oder andere Richtung vermieden.

²³⁸ Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass eine grundsätzliche Tendenz besteht, etwa aufgrund von Unsicherheiten, Extremwerte zu meiden und eher mittlere Werte zu wählen. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass insbesondere Probanden mit geringerer Ich-Stärke primär zu positiven oder zustimmenden Antworten tendieren. Vgl. Pratzner, A. (2001), Onlineabruf.

Durchschnittswert = 4,4

Median = (4)

Modalwert = (4)

Aufgrund der hohen Akzeptanz wird Prämisse 4 bei den Handlungsempfehlungen entsprechende Berücksichtigung finden.

Prämisse 5: Die prinzipielle Übereinstimmung (45 %) mit der Aussage dass alle Wirtschaften Servicewirtschaften sind, liegt in etwa auf dem Niveau der zweiten und dritten Prämisse. Auch hier lassen eventuelle Verständnisdefizite ebenfalls 45 % der Stichprobe nur zur mittleren Einstufung tendieren und verhindern damit eine weitere seriöse Analyse.

Durchschnittswert = 3,6

Median = zwischen (4) und (3)

Modalwert = (3)

Eine eher ablehnende Haltung ist auch hier nicht zu erkennen, sodass nach der Hälfte der Prämissen weder die Stufe (2) noch (1) ausgewählt wurde.

Prämisse 6: Der zweite Kernpfeiler der SDL (Kunde ist immer Co-Designer und Produzent der Wertschöpfung) erfährt eine noch höhere generelle Akzeptanz (86 %) als Prämisse 1. Ein Proband stimmt hierbei eher nicht zu.

Durchschnittswert = 4,1

Median = (4)

Modalwert = (4)

Auch diese Aussage spielt somit bei den weiteren Betrachtungen eine wichtige Rolle.

Prämisse 7: Die siebte Prämisse ergibt ein sehr heterogenes Bild. Zwar stimmen immer noch 41 % der betrachteten Teilmenge mehr oder weniger zu, jedoch entscheiden sich 32 % nur für ein teilweises Zutreffen und 18 % lehnen die Aussage tendenziell sogar ab.

Durchschnittswert = 3,3

Median = (3)

Modalwert = (4)

Die Inhomogenität ist sicher u. a. auf die relativ abstrakte Aussage, dass Firmen prinzipiell keine Werte an sich liefern können, sondern nur Werte anbieten bzw. versprechen, zurückzuführen. Eine konkrete Aussage lässt sich hieraus somit kaum ableiten.

Prämisse 8: Ein servicezentrierter Blick ist grundsätzlich kundenorientiert und kundenbezogen finden auch 91 % der Rückläufer; nur zwei kennzeichnen Stufe (3).

Durchschnittswert = 4,5

Median = (5)

Modalwert = (5)

Damit erzielt Prämisse 8 die höchsten aller Lagemaßwerte, was mit großer Wahrscheinlichkeit auf den hohen Abstraktionsgrad und damit der Generalität der Aussage zurückzuführen ist. Für die Entwicklung konkreter Handlungsempfehlungen ist sie eher ungeeignet.

Prämisse 9: Die dritte Kernaussage zur Ressourcenintegration aller wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure in die Leistungserstellung erhält mit 91 % gemeinsam mit den Prämissen 8 und 10 die höchsten Zustimmungsggrade (5) und (4). Auffällig ist auch, dass kein Proband diese in Frage stellt, sodass die Felder (3) bis (1) unberücksichtigt bleiben.

Durchschnittswert = 4,3

Median = (4)

Modalwert = (4)

Die Ableitung von Lösungsansätzen hieraus erscheint demzufolge obligatorisch.

Prämisse 10: Der vierten Kern- und letzten Prämisse, dass Werte immer und ausschließlich durch den Kunden bestimmt werden, stimmen tendenziell ebenfalls 91 % der Stichprobe zu. Eine Nennung teilt diese Aussage eher nicht.

Durchschnittswert = 4,2

Median = (4)

Modalwert = (4)

Somit wird auch diese Prämisse als Basis weiterer Betrachtungen herangezogen werden.

Abbildung 22 fasst die tendenziellen Akzeptanzen („trifft zu“ und „trifft eher zu“) der Verkehrsunternehmen selbst abschließend zusammen.

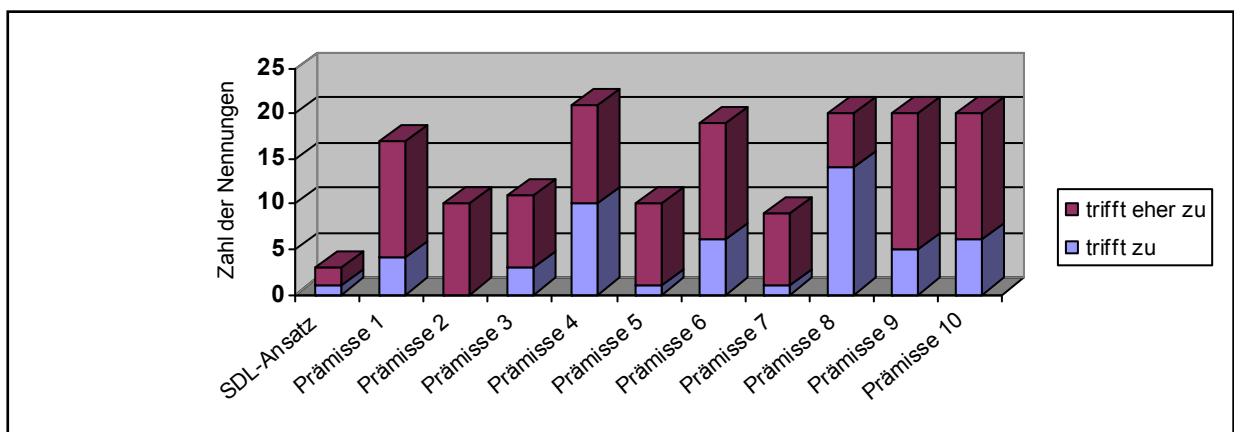


Abb. 22: Grundsätzliche Akzeptanz der SDL-Prämissen (Mobilitätsanbieter)²³⁹

²³⁹Eigene Darstellung.

Die Auswertung des ersten Teils zur SDL hat ergeben, dass die meisten Teilnehmer der Stichprobe den eigentlichen Ansatz der SDL – zumindest begrifflich – selbst eher nicht zuordnen können. Sechs der Prämissen (1, 4, 6, 8, 9 und 10) werden von den Probanden grundsätzlich akzeptiert, darunter alle vier Kernprämissen (unterstrichen). Prämisse 8 ist auffällig allgemein formuliert, weswegen eine weitergehende Verwendung kaum sinnvoll erscheint. Die Möglichkeit, keine Angabe zu machen, nutzten maximal drei Probanden pro Aussage, sodass auf ein intensiveres Eingehen der Gründe (Wissensdefizite, Unsicherheit, Desinteresse u. a.) verzichtet wird. Zusammenfassend bietet offensichtlich derzeit nur die Hälfte (1, 4, 6, 9 und 10) der zehn Prämissen eine belastbare Basis für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen.

Auswertung zum Bekanntheitsgrad und zur Akzeptanz der SDL → Hypothese I Einschätzung (indirekt) durch Dienstleister (Teil C, Block 1 und 2)

Der dritte Teil der Auswertung bezieht sich auf die Einschätzung der Mobilitätsanbieter in Bezug auf deren Dienstleister. Wie zuvor angedeutet, dienen diese Daten vorrangig einer tendenziellen Einschätzung und sind dementsprechend deutlich geringer zu gewichten als die Werte des ersten Teils. Die Darstellung und Diskussion erfolgen wie oben, jedoch in geeignet komprimierterer Form.

Die untenstehende Tabelle zeigt zunächst die Einschätzung des Bekanntheitsgrades zur SDL aus Sicht der Verkehrsunternehmen für ihre Dienstleister.

Aus unserer Sicht kennt und/oder handelt die Mehrzahl unserer Dienstleister nach u. a. Aussage ...	ja (5)	eher ja (4)	teilweise (3)	eher nein (2)	nein (1)	k. A.
Den meisten unserer Dienstleister ist der Ansatz der SDL prinzipiell bekannt.	---	1	6	12	3	---

Tab. 13: Grundsätzlicher Bekanntheitsgrad der SDL (Dienstleister)²⁴⁰

Die Werte der – wenn auch nicht repräsentativen – Stichprobe bestätigen auch hier die Erwartung, dass die Dienstleistungsunternehmen der Branche ebenfalls kaum in der Lage sind, den Ansatz der SDL theoretisch einzuordnen. Es wird vermutet, dass gut zwei Drittel der Dienstleister sich unter der SDL kaum etwas vorstellen können.²⁴¹

Durchschnittswert = 2,2

Median = (2)

Modalwert = (2)

²⁴⁰Eigene Darstellung.

²⁴¹Zur Verbesserung des Leseflusses wird im Weiteren nicht explizit erwähnt, dass die Daten durch die Mobilitätsanbieter „indirekt“ generiert und möglichenfalls von geringerer Genauigkeit sind. Es wird ausschließlich die Sichtweise der Dienstleister eingenommen.

Tabelle 14 gibt vorab einen Gesamtüberblick der Akzeptanz aus Sicht der Dienstleister.

Aus unserer Sicht kennt und/oder handelt die Mehrzahl unserer Dienstleister nach u. a. Aussage ...	ja (5)	eher ja (4)	teilweise (3)	eher nein (2)	nein (1)	k. A.
1. Die Anwendung von Services (Know-how und Fähigkeiten) ist die Basis für den Leistungsaustausch.	3	17	2	---	---	---
2. Geld, Güter und Organisationen verschleiern den eigentlichen Austausch von Services.	---	6	12	1	---	3
3. Sachgüter bilden lediglich das Übertragungsmedium für die Servicebereitstellung.	---	4	13	3	---	2
4. Know-how und Fähigkeiten sind die wesentliche Quelle für Wettbewerbsvorteile.	10	10	2	---	---	---
5. Alle Wirtschaften sind Service-Wirtschaften.	1	5	12	2	---	2
6. Der Kunde ist immer Co-Designer und -Produzent der Wertschöpfung.	2	16	3	1	---	---
7. Firmen können keine Werte an sich liefern, sondern nur Werte anbieten bzw. versprechen.	4	5	10	1	---	2
8. Ein servicezentrierter Blick ist grundsätzlich kundenorientiert und kundenbezogen.	8	11	3	---	---	---
9. Alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure integrieren Ressourcen in die Serviceerstellung.	1	11	8	---	---	2
10. Der Wert wird immer und allein durch den Kunden bestimmt.	2	12	4	3	---	1

Tab. 14: Grundsätzliche Akzeptanz der SDL-Prämissen (Dienstleister)²⁴²

Prämisse 1:²⁴³ Die erste Aussage (Kernprämisse 1) weicht – ohne eine Überbewertung vornehmen zu wollen – nur marginal von denen für die Mobilitätsanbieter ermittelten Daten nach oben ab.²⁴⁴ Es stellt sich wiederum eine deutliche Häufung im Bereich des Medians (4) dar. Eine eher ablehnende Einstellung ist hier ebenfalls nicht zu erkennen.²⁴⁵

Durchschnittswert = 4,0

Median = (4)

Modalwert = (4)

²⁴²Eigene Darstellung.

²⁴³Die Diskussion der Daten zu den einzelnen Prämissen beschränkt sich aufgrund oben genannter Gründe vorrangig auf einen ersten qualitativen Vergleich zu Teil B sowie die Ermittlung der Lagemaße. Auffällige Abweichungen oder entsprechende Ausreißer werden gesondert herausgestellt. Vgl. Fußnote 241, S. 81.

²⁴⁴Es ist davon auszugehen, dass die Probanden ihre Dienstleister, deren Wissenstand und Einstellungen nur vage kennen und somit zu einer ähnlichen Bewertung, welche auf ihrer eigenen Sichtweise (vgl. vorangegangener Teil B) basiert, tendieren. Aufgrund dessen sind mehr die tendenziellen Abweichungen zu Teil B von Interesse als die differenziert zu betrachtenden Durchschnittswerte.

²⁴⁵Aufgrund sehr geringer Nennungen der Stufen (2) und (1) aller Prämissen wird von einer weiteren expliziten Erwähnung abgesehen.

Prämisse 2: Bei der zweiten Prämisse ist eine leichte Abweichung nach unten sowie um Stufe (3) eine Häufung festzustellen. Es wird davon ausgegangen, dass auch die Subunternehmen wenig mit dieser relativ abstrakten Aussage anzufangen wissen.

Durchschnittswert = 3,3

Median = (3)

Modalwert = (3)

Prämisse 3: Analog zur vorherigen Aussage wird die Akzeptanz dieser These ebenfalls geringer eingeschätzt als im eigenen Hause. Auch hier können sicher u. a. Verständnisdefizite für die Zentralisierung um den mittleren Wert verantwortlich gemacht werden.

Durchschnittswert = 3,1

Median = (3)

Modalwert = (3)

Prämisse 4: Das Zustimmungsniveau ist annähernd identisch mit dem aus Teil B, was die zuvor gemachte Vermutung über eine tendenziell homogene Bewertung weiter untermauert. Insbesondere die wiederum sehr hohe identische Zustimmung mit zehn Nennungen in der Stufe (5) deutet auf ein korrelierendes Antwortschema hin.

Durchschnittswert = 4,4

Median = (4)

Modalwerte = (5) und (4)

Prämisse 5: Auch die fünfte Prämisse weicht im Vergleich nicht erheblich in ihrer Akzeptanz nach unten ab und zentriert sich erneut um den mittleren Wert (3). Spekulativ sind als Gründe auch hierfür wiederum ein relativ hoher Abstraktionsgrad des Teilansatzes der Logik sowie die oben angesprochene Bewertungskorrelation anzuführen.

Durchschnittswert = 3,3

Median = (3)

Modalwert = (3)

Prämisse 6: Das gleiche Bild zeigt sich für die zweite Kernprämisse der SDL: Die Zustimmung sinkt nur unwesentlich im Verhältnis zur eigenen Einschätzung aus dem vorherigen Teil B ab. Es ist eine noch stärkere Anhäufung um den Median (4) zu beobachten.

Durchschnittswert = 3,9

Median = (4)

Modalwert = (4)

Prämisse 7: Eine etwas weniger ausgeprägt heterogene Verteilung wie zuvor zeigt der Grundpfeiler 7 der SDL bezüglich der dienstleistenden Firmen. Die durchschnittliche Übereinstimmung ist leicht angestiegen; der Median liegt unverändert bei Stufe (3).

Durchschnittswert = 3,6

Median = (3)

Modalwert = (3)

Prämisse 8: Gegenüber der ersten Auswertung von Teil B hat sich die Akzeptanz zu dieser allgemeinsten Aussage leicht abgeschwächt. Median und Modalwert liegen nun jeweils bei (4) anstatt (5), was einen leichten Rückgang des Durchschnittswertes zur Folge hat.

Durchschnittswert = 4,2

Median = (4)

Modalwert = (4)

Prämisse 9: Eine verhältnismäßig deutliche Abnahme der Zustimmung im Vergleich zur eigenen Bewertung ist gegenüber dem dritten SDL-Kernpfeiler zu beobachten. Sowohl der durchschnittliche Wert als auch die relative prinzipielle Akzeptanz sind stark gefallen, wofür sich primär acht Angaben im Feld „teilweise“ verantwortlich zeichnen.

Durchschnittswert = 3,7

Median = (4)

Modalwert = (4)

Prämisse 10: Fast analog zur letzteren Aussage 9 ist bei der vierten Kernprämisse die Übereinstimmung ebenfalls auffallend gesunken. Zwar sind Median und Modalwert unverändert bei (4) angesiedelt; der Durchschnittswert sowie die prozentuale Akzeptanz zur Prämisse haben sich jedoch merklich abgeschwächt. Hierfür sind im Wesentlichen sieben Nennungen unterhalb des Medians verantwortlich.

Durchschnittswert = 3,6

Median = (4)

Modalwert = (4)

Die Auswertung der Daten des dritten Teils ergab ein tendenziell (nahezu) identisches Zustimmungskluster wie aus Sicht der Mobilitätsanbieter selbst. Lediglich die Prämissen 3, 9 und 10 zeigen nennenswerte negative Abweichungen der Messwerte zu Teil B, die jedoch aus den genannten Gründen nicht überzubewerten bzw. differenziert zu betrachten sind. Es bleibt zu vermuten, dass teilweise aus Unkenntnis der tatsächlichen

Wissensbasis und/oder Einstellungen der dienstleistenden Unternehmen statt dessen primär die eigene Einschätzung bzw. Sichtweise zugrunde gelegt wurde. Keine Einstufung nahmen auch hier nur maximal drei Unternehmen je Aussage vor.

Die *Abbildung 23* zeigt alle generellen Zustimmungen zu den Prämissen nochmals auf.

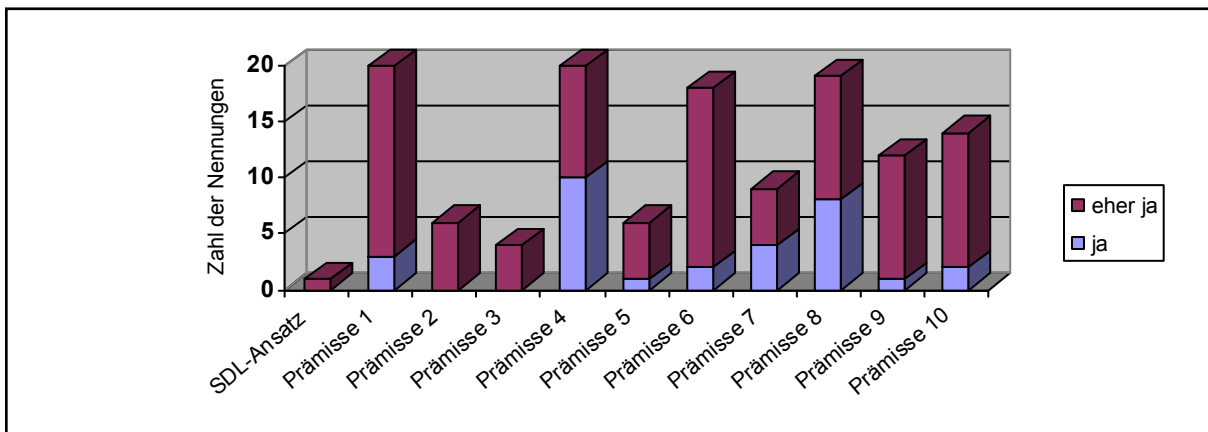


Abb. 23: Grundsätzliche Akzeptanz der SDL-Prämissen (Dienstleister)²⁴⁶

Bei der Gesamtbetrachtung von Teil B und C hinsichtlich der Akzeptanz der SDL ist festzustellen, dass der Begriff der SDL an sich bei der gezogenen Stichprobe grundsätzlich unbekannt ist. Die einzelnen Aussagen (Grundpfeiler der SDL) sind jedoch von der Majorität der vorliegenden Teilmenge inhaltlich nachvollziehbar und erfahren eine überwiegende Zustimmung. Auf das grundsätzliche Phänomen der Anhäufung um einen neutralen Mittelwert sowie der Tendenz zu einer eher positiven bzw. zustimmenden Einstufung wurde bereits eingegangen (*vgl. Fußnote 238, S. 78*). Inwieweit hierdurch eventuell eine Beeinflussung der Reliabilität sowie der Validität vorliegt, kann mit Hilfe von speziellen Verfahren zur Messfehlerbestimmung (z. B. Cronbach-Koeffizient α)²⁴⁷ indiziert werden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass für die weiteren Überlegungen vorrangig die Prämissen 1, 4, 6, 9 und 10 einbezogen werden sollen, da aus Sicht des Verfassers nur diese eine vertretbare Basis für die Erarbeitung von Handlungsvorschlägen bzw. Lösungsansätzen bilden (*vgl. S. 81*). Die zuvor in Teil C (Block 1 und 2) gewonnenen Ergebnisse werden, obwohl sie die o. g. akzeptierten Prämissen eher noch bestätigen, aufgrund ihrer statistisch nur geringen Belastbarkeit nicht in die Gesamtbewertung einbezogen.

²⁴⁶Eigene Darstellung.

²⁴⁷Vgl. Kopp, J.; Lois, D. (2012), S. 95 ff. und Kuß, A. (2011), S. 136 ff.

Von einer zusätzlichen Überprüfung der Zuverlässigkeit bzw. Güte der Daten wird aufgrund der geringen Stichprobengröße abgesehen. Es ist davon auszugehen, dass die tendenziellen Einstufungen (zumindest in Teil A und B) mit vertretbaren Toleranzen von den realen Werten abweichen und die vorliegenden Ergebnisse für die weiteren Betrachtungen somit ausreichend genau sind. Diese Annahme wird sowohl für die folgenden Auswertungen als auch Diskussionen zugrunde gelegt. Möglicherweise kann eine mit professioneller Hilfe durchgeführte Studie, mit Bezug auf die im Rahmen der vorliegenden Arbeit geschaffenen Grundlagen, eine größere Stichprobe liefern und die dann aktuellen Ergebnisse auf deren Reliabilität und Validität hin überprüfen.

Auswertung zum Anwendungsgrad und zum Potential der SDL → Hypothese II Einschätzung durch Mobilitätsanbieter (Teil B, Block 3)

Nachdem der grundsätzliche Bekanntheitsgrad sowie die Akzeptanz des SDL-Ansatzes als Grundlage für die Verifizierung von Hypothese I abgeprüft wurden, sind nun Anwendungsgrad sowie Chancen und Potential bezüglich der Hypothese II zu ermitteln. Die untenstehende Tabelle zeigt vorab die Einschätzung zu Chancen und Potentialen der SDL durch die Mobilitätsanbieter selbst.²⁴⁸

Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...	zu (5)	eher zu (4)	teilweise zu (3)	eher nicht zu (2)	nicht zu (1)	k. A.
Wir sehen im Ansatz der SDL keine Wettbewerbsvorteile und behalten unsere bestehenden Prozesse bei.	---	5	2	10	2	3
Wir sehen im Ansatz der SDL grundsätzlich Wettbewerbsvorteile und werden unsere Prozesse anpassen.	---	10	2	7	---	3
Wir haben (soweit möglich) unsere Prozesse angepasst, können jedoch keine Wettbewerbsvorteile erkennen.	---	3	---	11	4	4
Wir haben (soweit möglich) unsere Prozesse angepasst und können erste Wettbewerbsvorteile erkennen.	---	1	6	3	7	5
Wir haben mit dem Ansatz der SDL bereits erste Erfolge erzielen können.	---	---	1	7	9	5

Tab. 15: Grundsätzliche Chancen und Potentiale der SDL (Mobilitätsanbieter)²⁴⁹

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass die Beantwortung dieses Fragenkatalogs zumindest die Kenntnis des SDL-Ansatzes und deren prinzipiellen Grundgedanken voraussetzt. Zwar hat sich gezeigt, dass die überwiegende Anzahl der untersuchten Unternehmen bisher nicht in der Lage war, den Begriff der SDL zuzuordnen; dieser wurde jedoch sowohl im Anschreiben erläutert als auch durch die Vorstellung der Prämissen im Fragebogen inhaltlich untermauert. Somit kann davon ausgegangen werden, dass alle Probanden bei der Beantwortung des dritten Blocks die SDL zumindest grundsätzlich einordnen und damit die Bedeutung der Fragestellung nachvollziehen können.

Der Block beinhaltet fünf vertikal abgestufte Aussagen, wobei Anwendungs- und Chancen-/Potentialgrad hinsichtlich der SDL von oben nach unten zunehmen. Die Thesen 1 und 3 sind hierbei negativ besetzt; d. h. eine Zustimmung zu diesen Aussagen entspricht einer eher ablehnenden bzw. skeptischen Haltung gegenüber der SDL. Die in der Tabelle

²⁴⁸Die grau unterlegten Aussagen sind bezüglich der SDL positiv belegt. Die fettgedruckten Nennungen kennzeichnen den Modalwert.

²⁴⁹Eigene Darstellung.

grau hinterlegten Thesen 2, 4 und 5 beinhalten ansteigend positive Aspekte zur SDL; eine prinzipielle Übereinstimmung mit diesen Aussagen indiziert eine primär aufgeschlossene und Vorteile erkennende Einstellung der Verkehrsunternehmen hinsichtlich der SDL. Die Thesen 1 und 2 fragen inhaltlich den gleichen Aspekt ab, welcher jedoch bei 1 negativ formuliert ist. Gleiches gilt für die Thesen 3 und 4, wobei hier 3 die negierte Aussage enthält.²⁵⁰ Die Auswertung orientiert sich an den zuvor durchgeführten Verfahren. Die fünfstufige Akzeptanzskala findet ebenso Anwendung wie die drei wichtigsten Lagemaße.

Aussage 1: „Wir sehen im Ansatz der SDL keine Wettbewerbsvorteile und behalten unsere bestehenden Prozesse bei.“

Zur ersten Aussage gibt eine knappe Stichprobenmehrheit (55 %) an, diese prinzipiell abzulehnen. Nur 23 % hingegen stimmen der (negierten) These grundsätzlich zu. Demnach ist zu vermuten, dass zumindest ein großer Teil der Verkehrsunternehmen den SDL-Ansatz nicht von vornherein ablehnt und hierin mögliche Wettbewerbsvorteile sieht.

Durchschnittswert = 2,5

Median = (2)

Modalwert = (2)

Aussage 2: „Wir sehen im Ansatz der SDL grundsätzlich Wettbewerbsvorteile und werden unsere Prozesse anpassen.“

45 % der Probanden gehen generell mit der Ansicht konform, dass die SDL ein gewisses Chancenpotential besitzt. Obwohl sich 32 % eher zurückhaltend äußern, liegen Median und Modus immer noch bei (4). Identisch zu Aussage 1 waren drei ohne jegliche Angabe.

Durchschnittswert = 3,2

Median = (4)

Modalwert = (4)

Werden nun die beiden ersten Aussagen im Kontext betrachtet, so wird eine grundsätzliche – wenn auch verhaltende – Zustimmungstendenz zum SDL-Ansatz erkennbar. Allerdings kristallisiert sich insgesamt keine eindeutige Mehrheit heraus. Möglicherweise verhindern die integrierten Anmerkungen zur „Beibehaltung/Anpassung der Prozesse“ eine deutlichere Mehrheitsbildung in Bezug auf Chancen und Potentiale.

²⁵⁰ Diese doppelte Fragetechnik hat den Charakter eines „Vier-Augen-Prinzips“. Bei asymmetrischer Zustimmung der paarweisen Aussagen ist bei entsprechender Stichprobengröße von einer relativ hohen Reliabilität bzw. Güte auszugehen. Werden die zusammengehörigen Thesen tendenziell gleich angenommen oder abgelehnt, kann grundsätzlich keine zuverlässige Aussage getroffen werden; die Umfrage ist in diesem Fall zu wiederholen. Hierfür können u. a. Verständnis-, Aufmerksamkeits- oder Motivationsdefizite verantwortlich gemacht werden. In Anlehnung an Kopp, J.; Lois, D. (2012), S. 95 f.

Selbstkritisch ist anzumerken, dass eine Trennung von „Wettbewerbsvorteilen sehen/erkennen“ und „Prozesse beibehalten/anpassen“ eventuell ein differenzierteres Bild ergeben hätte, wengleich wiederum sicherlich auch (immer noch) bestehende inhaltliche Verständnisschwierigkeiten eine deutlichere Ausprägung verhindert haben.

Aussage 3: „Wir haben (soweit möglich) unsere Prozesse angepasst, können jedoch keine Wettbewerbsvorteile erkennen.“

Eine relativ klare Mehrzahl der Rückläufer lehnt mit 68 % diese negativ formulierte Behauptung ab; nur 14 % stimmen ihr eher zu. Die ermittelten Kennzahlen unterstützen diese Tendenz, sodass von einer überwiegenden Ablehnung auszugehen ist. Auffällig ist, zudem dass erstmals vier (18 %) der Probanden keine Aussage machten.

Durchschnittswert = 2,1

Median = (2)

Modalwert = (2)

Aussage 4: „Wir haben (soweit möglich) unsere Prozesse angepasst und können erste Wettbewerbsvorteile erkennen.“

Die These 3 verifizierende Aussage 4 ergibt eine ähnlich starke Ablehnung. 45 % unterstützen diese Annahme nicht; nur eine Wertung geht hiermit primär konform. Sieben (32 %) Angaben in der untersten Zustimmungstufe lassen den Modalwert auf (1) abfallen; fünf (23 %) Nennungen in der rechten Spalte ergeben die höchste aller Nichtwertungen.

Durchschnittswert = 2,1

Median = (2)

Modalwert = (1)

Die Gesamtbetrachtung der Aussagen 3 und 4 ergibt eine sehr indifferente Tendenz. Durch die inhaltlich identischen, jedoch einmal negativ und einmal positiv dargestellten Inhalte, war prinzipiell von jeweils einer eher zustimmenden und einer vorrangig ablehnenden Haltung auszugehen (vgl. Fußnote 250, S. 87). Die grundsätzliche Ablehnung beider Thesen lässt (nach Auswertung des Blocks 2 nicht ganz überraschend) vermuten, dass kaum ein Mobilitätsanbieter bereits eine Anpassung seiner Prozesse hinsichtlich der SDL vorgenommen hat und demzufolge schon jeweils den ersten (identischen) Teil beider Aussagen als nicht erfüllt ansieht. Zusätzlich deutet die hohe Anzahl der Nichtangaben auf eine relative Verunsicherung²⁵¹ bei der Bewertung hin.

²⁵¹ Analog zu den ersten beiden Aussagen wird empfohlen, bei weiteren Studien das prinzipielle Erkennen von Wettbewerbsvorteilen sowie den Umsetzungsgrad der Prozesse hinsichtlich der SDL getrennt abzufragen. Hierdurch ließe sich die Eindeutigkeit der Thesen nochmals steigern und demzufolge möglicherweise eine stärker differenzierte Tendenz erzielen.

Aussage 5: „Wir haben mit dem Ansatz der SDL bereits erste Erfolge erzielen können.“

Wie zu vermuten war, erfährt die letzte Aussage in Teil B mit 73 % die größte Ablehnung. Offensichtlich haben – wie zuvor festgestellt – derzeit kaum Unternehmen der vorliegenden Stichprobe ihre Prozesse hinsichtlich des SDL-Ansatzes angepasst, sodass folglich auch (noch) keine zählbaren Erfolge vorliegen. Neun (41 %) Nennungen stimmen dieser These nicht zu; wiederum fünf (23 %) verzichteten auf eine Angabe.

Durchschnittswert = 1,5

Median = zwischen (2) und (1)

Modalwert = (1)

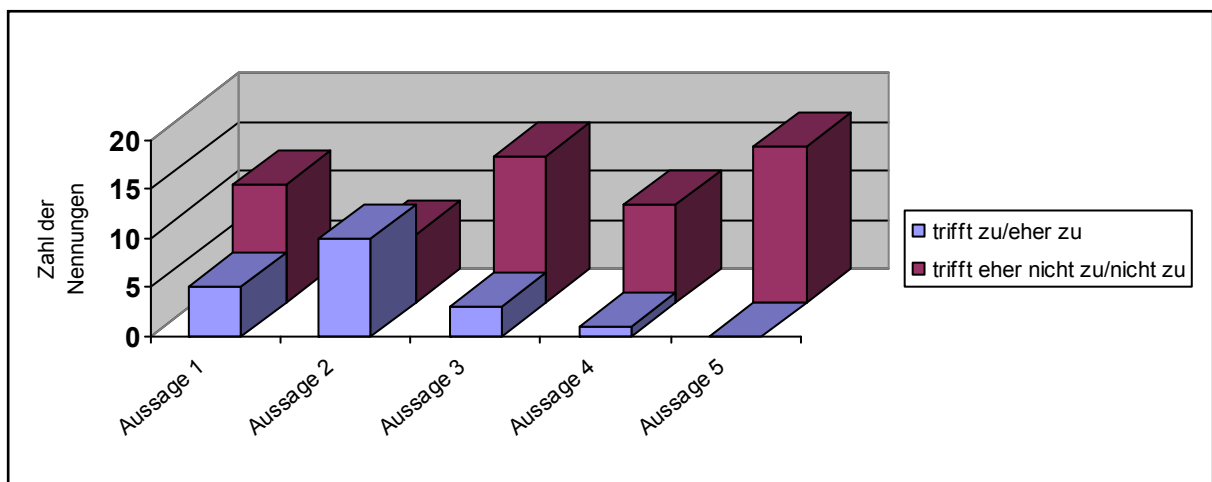


Abb. 24: Grundsätzliche Chancen und Potentiale der SDL (Mobilitätsanbieter)²⁵²

Aus *Abbildung 24*²⁵³ wird ersichtlich, dass aus den Aussagen 1 (negative Formulierung) und 2 eine prinzipielle Zustimmung zum Ansatz der SDL abgeleitet werden kann. Zumindest tendenziell sieht etwa die Hälfte der Stichprobe grundsätzlich Chancen und Potentiale, hierdurch Wettbewerbserfolge generieren zu können. Wie oben bereits erläutert, ist durch die klare Ablehnung der inhaltlich identischen Thesen 3 und 4 zu vermuten, dass derzeit nur die allerwenigsten Verkehrsunternehmen selbst die SDL-Grundgedanken auch nur ansatzweise umgesetzt haben, sodass beide Aussagen kaum Akzeptanz erfahren. Letztendlich erhält Aussage 5 aufgrund nicht angepasster Prozesse und infolgedessen fehlender Erfolge keinerlei Zustimmung. Es bleibt festzuhalten, dass offensichtlich keine generelle Abneigung gegenüber der SDL besteht, die meisten der betrachteten Firmen von deren Umsetzung indes noch weit entfernt scheinen.

²⁵²Eigene Darstellung.

²⁵³Aufgrund zustimmender als auch ablehnender Haltungen zu den positiven und negativen Aussagen bzgl. Chancen und Potential der SDL wurden für eine bessere Visualisierung im Gegensatz zur Darstellung der Prämissen hier beide Varianten grafisch aufbereitet.

Auswertung zum Anwendungsgrad und zum Potential der SDL → Hypothese II Einschätzung (indirekt) durch Dienstleister (Teil C, Block 3)

Abschließend sind die fünf Aussagen zur SDL aus Sicht der Dienstleister zu diskutieren, denen analog zu den Prämissen wiederum die (indirekten) externen Einschätzungen der Mobilitätsanbieter zugrunde liegen. Aufgrund der Problematik der Zuverlässigkeit bzw. geringen Güte der Daten besitzen diese auch hier primär den Charakter einer tendenziellen Untermauerung denn einer belastbaren Teilstichprobe und werden aufgrund dessen nicht zur eigentlichen Hypothesenverifikation in *Kapitel 4.1* herangezogen. Die Diskussion erfolgt entsprechend komprimierter.²⁵⁴

Tabelle 16 gibt zunächst einen Überblick der einzelnen Nennungen:

Aus unserer Sicht kennt und/oder handelt die Mehrzahl unserer Dienstleister nach u. a. Aussage ...	ja (5)	eher ja (4)	teilweise (3)	eher nein (2)	nein (1)	k. A.
Die meisten unserer Dienstleister sehen im Ansatz der SDL keine Wettbewerbsvorteile und behalten ihre bestehenden Prozesse bei.	3	6	4	6	---	3
Die meisten unserer Dienstleister sehen im Ansatz der SDL grundsätzlich Wettbewerbsvorteile und werden ihre Prozesse anpassen.	---	4	7	5	3	3
Die meisten unserer Dienstleister haben (soweit möglich) ihre Prozesse angepasst, können jedoch keine Wettbewerbsvorteile erkennen.	---	---	1	15	1	5
Die meisten unserer Dienstleister haben Prozesse angepasst und können erste Wettbewerbsvorteile erkennen.	---	2	3	8	4	5
Die meisten unserer Dienstleister haben mit dem Ansatz der SDL bereits erste Erfolge erzielen können.	---	1	---	8	8	5

Tab. 16: Grundsätzliche Chancen und Potentiale der SDL (Dienstleister)²⁵⁵

Aussage 1: „Die meisten unserer Dienstleister sehen im Ansatz der SDL keine Wettbewerbsvorteile und behalten ihre bestehenden Prozesse bei.“

Mit 41 % der Probanden stimmen der ersten Aussage deutlich mehr zu als sie diese ablehnen (27 %). Auch die Lagemaße liegen klar über denen der Mobilitätsanbieter selbst.

Durchschnittswert = 3,3

Median = zwischen (4) und (3)

Modalwerte = (4) und (2)

²⁵⁴Vorgehensweise und Vorbedingungen orientieren sich an den Einschätzungen der Mobilitätsanbieter selbst. Vgl. S. 86.

²⁵⁵Eigene Darstellung.

Aussage 2: „Die meisten unserer Dienstleister sehen im Ansatz der SDL grundsätzlich Wettbewerbsvorteile und werden ihre Prozesse anpassen.“

Entsprechend geringer fällt die Zustimmung zur verifizierenden These 2 aus. Nur noch 18 % gehen mit dieser Behauptung vorrangig konform; 36 % hingegen lehnen sie eher ab.

Durchschnittswert = 2,6

Median = (3)

Modalwert = (3)

Die Auswertung der beiden ersten Aussagen ergibt (unter Berücksichtigung möglicher Gütedefizite) im Gegensatz zur ersten Betrachtung zu Chancen und Potentialen der SDL ein umgekehrtes Bild. Die Dienstleister der Mobilitätsbranche scheinen – zumindest aus Verkehrsunternehmenssicht – der SDL ein eher geringes Potential in Bezug auf mögliche Wettbewerbsvorteile einzuräumen. Allerdings zeigt sich erneut eine auffällige Häufung um die neutrale mittlere Zustimmungsstufe herum, was wiederum auf vorhandene Unsicherheiten bei der Bewertung hindeuten könnte. Die Auslassungsquote liegt hingegen ebenfalls bei jeweils drei Nichtnennungen und damit nicht höher als zuvor.

Aussage 3: „Die meisten unserer Dienstleister haben (soweit möglich) ihre Prozesse angepasst, können jedoch keine Wettbewerbsvorteile erkennen.“

Zusammen mit den beiden Aussagen 5 erhält diese These mit 73 % die höchste generelle Ablehnung überhaupt; eine Zustimmung erfolgt nicht. Erneut verzichteten 23 % auf eine Einstufung, was obige Vermutung bezüglich nicht angepasster Prozesse verstärkt.

Durchschnittswert = 2,0

Median = (2)

Modalwert = (2)

Aussage 4: „Die meisten unserer Dienstleister haben Prozesse angepasst und können erste Wettbewerbsvorteile erkennen.“

Ein nahezu identisches Bild zeigt die überprüfende These 4: Über die Hälfte (55 %) der Rückläufer verweigern ihr die Akzeptanz; nur 9 % stimmen dieser eher zu. Keine Angabe machten auch hier 23 %, wodurch erneut eine differenzierte Tendenz verhindert wird.²⁵⁶

Durchschnittswert = 2,2

Median = (2)

Modalwert = (2)

²⁵⁶Die erneute Ablehnung beider sich gegenseitig verifizierender Aussagen (3 und 4) deutet darauf hin, dass die Einstufungen primär auf den Aussageteil der „Prozessanpassung“ abzielen; die hohe Quote von Nichtnennungen vorrangig auf eben diesen Konflikt.

Aussage 5: „Die meisten unserer Dienstleister haben mit dem Ansatz der SDL bereits erste Erfolge erzielen können.“

Bereits absehbar, erhält auch die letzte These kaum Zustimmung: Mit 73 % Ablehnung und nur einer prinzipiellen Akzeptanznennung liegt sie in etwa mit These 5 bezüglich der Verkehrsunternehmen gleichauf. Noch einmal 23 % gaben keine Einstufung ab.

Durchschnittswert = 1,6

Median = (2)

Modalwerte = (2) und (1)

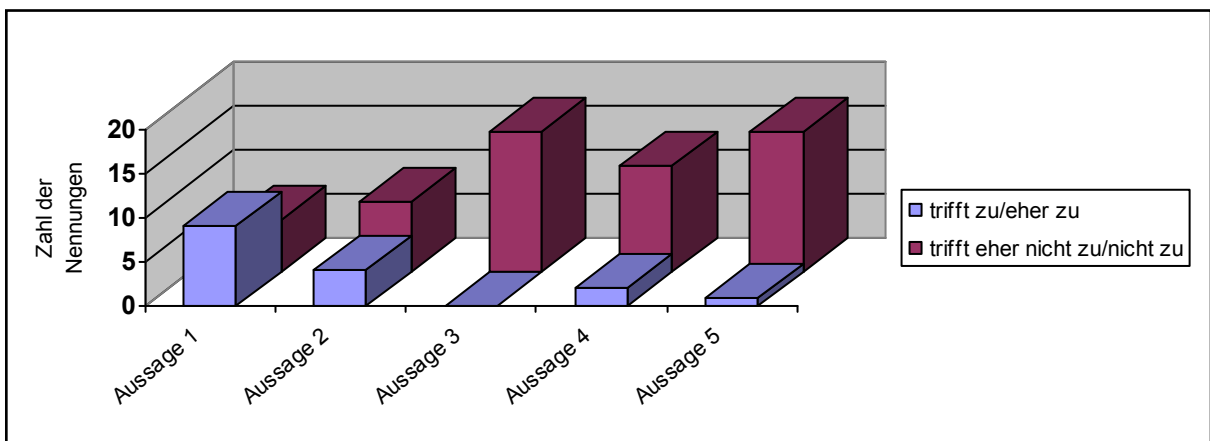


Abb. 25: Grundsätzliche Chancen und Potentiale der SDL (Dienstleister)²⁵⁷

Obige Abbildung zeigt, vorbehaltlich geringerer Aussagekraft vorliegender Daten, noch einmal deutlich, die eher skeptische Haltung der dienstleistenden Firmen gegenüber der SDL – zumindest aus Sicht der Verkehrsanbieter. Lediglich bei den Aussagen 1 und 2 kann noch von einem annähernd ausgeglichenen Zustimmungs-Ablehnungs-Verhältnis gesprochen werden.²⁵⁸ Wiederum liegt jeweils eine eindeutige Ablehnung der sich eigentlich gegenseitig bestätigenden Thesen 3 und 4 vor. Folglich ist mit relativ hoher Sicherheit davon auszugehen, dass die mangelnde Akzeptanz sich in erster Linie auf noch nicht angepasste Prozesse bezüglich der SDL bezieht und weniger auf das eigentliche Erkennen von Chancen und Potentialen hinsichtlich eventueller Wettbewerbserfolge. Erwartungsgemäß erzielt die finale Aussage die geringste Zustimmung, da eben die internen Abläufe und Strukturen der allermeisten Unternehmungen offensichtlich noch nicht auf die SDL bzw. SDL-Prämissen ausgerichtet wurden und somit mögliche Erfolge nicht festzustellen sind. Eine Überinterpretation dieser Auswertung ist zu vermeiden.

²⁵⁷Eigene Darstellung.

²⁵⁸Weshalb der SDL nun tendenziell ein geringeres Potential bescheinigt wird, als bei der direkten Bewertung zuvor ist rein spekulativ. Möglicherweise halten die Betreiber sich selbst für innovativer als ihre Dienstleister. Bestehende Verunsicherungen sowie Wissensdefizite der Probanden führen zusätzlich zu einer Häufung um die neutrale Stufe und damit zur Abschwächung der Extremwerte.

Auswertung der Erfahrungen mit der SDL (Teil D) → Hypothese I und II

Der Teil D der empirischen Studie hatte zur Aufgabe, zusätzliche Erfahrungen zur SDL durch ein Freitextfeld zu erhalten, welche allein durch die multiattributiven gestuften Skalen nicht generiert werden können. Diese Informationen sollten die gewonnenen Daten untermauern, gegebenenfalls ergänzen bzw. verständlicher gestalten. In einem zweiten Textfeld konnten die Empfänger Anregungen zur Umfrage sowie allgemeiner Natur eingeben, die zur Verbesserung und/oder Anpassung weiterer Studien dienen (*vgl. S. 64 f.*).

Erfahrungen (z. B. Erfolge, Misserfolge) mit der SDL

Keiner der 22 Rückläufer wies einen Eintrag in diesem Feld auf! Als einzige Erkenntnis hieraus wird hierdurch die bereits oben gewonnene Feststellung gestärkt, dass in der untersuchten Mobilitätsbranche²⁵⁹ derzeit wohl kaum Unternehmungen dialogfähige Erfahrungen mit dem Ansatz der SDL vorweisen können. Zumindest diese Aussage ist bei der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen mit einzubeziehen.

Anregungen, Hinweise oder Kritik zu dieser Umfrage oder allgemeiner Art

In diesem Feld wurden Eintragungen von insgesamt drei Probanden vorgenommen. Zwei verwiesen primär darauf, dass in Zukunft eine noch umfassendere und detailliertere Vorstellung des SDL-Ansatzes im Anschreiben vorzunehmen sei, da dieser offenbar unbekannt und abstrakt zu sein scheint (*vgl. oben*). Ein Rücksender begründete seine Kennzeichnungen in den „Keine Angabe“-Feldern mit dem Hinweis, dass er zu einigen Unternehmensdaten keine Aussagen machen dürfe sowie zur SDL selbst und zu den Prämissen diese aufgrund von Verständnisschwierigkeiten nicht machen könne.

Alle Ein- bzw. Nichteintragungen untermauern somit die in den Teilen B und C gewonnene Erkenntnis, dass aktuell offensichtlich nur sehr wenige der analysierten Mobilitätsanbieter (und Dienstleister?) überhaupt nennenswerte Kenntnisse zur SDL aufweisen.

Kurzzusammenfassung der Datenauswertung

Die Datenauswertung erfolgte mit dem Ziel, eine möglichst quantitativ und qualitativ verwertbare Stichprobe aus einer zuvor definierten Mobilitätsbranche zu ziehen, um hierdurch die beiden aufgestellten Hypothesen zu verifizieren sowie eine Basis für Handlungsempfehlungen für die Branchendienstleister zu erhalten. Trotz umfangreicher und sorgfältiger Vorbereitung der Studie konnte nur eine sehr kleine und damit nicht

²⁵⁹Selbstverständlich kann – wie bereits erwähnt – aufgrund der geringen Stichprobengröße nicht uneingeschränkt auf die Grundgesamtheit geschlossen werden. Allerdings ist zu vermuten, dass für die hier ermittelten Eigenschaften und Merkmale der inhomogenen Stichprobe auch die definierte Grundgesamtheit tendenziell ähnliche relative Anteile dieser Items aufweist.

repräsentative Stichprobengröße erhoben werden, die jedoch einen relativ heterogenen Querschnitt der Branche abbildet. Es zeigte sich, dass der Ansatz der SDL bei nahezu allen untersuchten Unternehmen prinzipiell unbekannt scheint, sodass demzufolge noch keine Implementierung, Anwendung oder gar Erfolge entsprechender Prozesse ersichtlich sind, bzw. der Anwendungsgrad der SDL als nicht messbar einzustufen ist. Die Mehrheit der vorliegenden Stichprobe geht jedoch grundsätzlich mit den SDL-Prämissen konform. Etwa die Hälfte der Probanden sieht (wenn auch verhalten) in der Berücksichtigung des SDL-Ansatzes generell das Potential, hierdurch Vorteile im Wettbewerb hervorrufen zu können. Die indirekte Datenauswertung bezüglich der Dienstleister ergab ein tendenziell ähnliches Bild, wenngleich hier die Möglichkeit durch die Anwendung der SDL zusätzliche Potentiale generieren zu können, geringer bewertet wird als bei den Betreibern selbst. Aufgrund relativ niedrig einzuschätzender Reliabilität und Güte²⁶⁰ (vgl. S. 90 ff. und Fußnote 258, S. 92) wird auf eine weiterführende Diskussion von Teil C verzichtet. Ebenso geht dieser nicht in die Hypothesenverifikation unter *Kapitel 4* ein. *Tabelle 17* fasst die wichtigsten Erkenntnisse der empirischen Studie abschließend zusammen:

Teil	Erhebung von	Ergebnis (komprimiert)
A	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensdaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitativ: n = 22 (nicht repräsentativ) • Qualitativ: heterogener, vorrangig mittelständischer Branchenmix; primär mind. gute Ø Qualität und Ø Preis/Leistung zugekaufter Sachgüter und Service
B	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheitsgrad der SDL • Akzeptanz der Prämissen • Anwendungsgrad der SDL • Chancen und Potentiale der SDL 	<ul style="list-style-type: none"> • SDL: kaum bis gar nicht bekannt • Prämissen: sechs von zehn prinzipiell akzeptiert • SDL: sehr geringe bis keine Anwendung • SDL: generell Chancen und Potentiale vorhanden
C	<ul style="list-style-type: none"> • Wie B, nur aus Sicht der Dienstleister 	<ul style="list-style-type: none"> • Lagemaße tendenziell wie B mit geringen Abweichungen; aufgrund niedriger Reliabilität keine weitere Diskussion und Berücksichtigung
D	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen mit der SDL • Hinweise zur Studie 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Erfahrungen zur SDL angegeben • Verständnisdefizite zur SDL (zwei Aussagen)

Tab. 17: Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Datenauswertung²⁶¹

Resümierend ist festzustellen, dass offenbar eine grundsätzliche Akzeptanz gegenüber dem SDL-Ansatz besteht; fast alle Unternehmen der Stichprobe von der Umsetzung indessen noch weit entfernt sind. Eine im Vorfeld nicht ganz unerwartete Erkenntnis.

²⁶⁰ Insbesondere Wissensdefizite, Vorbehalte und Fehleinschätzungen mittelbarer Bewertender sind hierzu als Gründe zu nennen.

²⁶¹ Eigene Darstellung.

3.4 Resümee

Die Mobilitätsbranche ist gekennzeichnet als ein extrem vernetzter und gleichzeitig bedeutender Wirtschaftssektor in einer mehr und mehr zusammenwachsenden Welt. Einst durch wochenlange und beschwerliche Reisen getrennte Kontinente sind heute innerhalb weniger Stunden vergleichsweise bequem, zeitnah und sicher zu überbrücken. Komplexe Gütertransporte, zeitkritische Businessstrips, komfortable Urlaubs-/Eventreisen sowie zunehmende Massenpendlerströme sind die wesentlichen Herausforderungen der Verkehrsanbieter und gleichzeitig Innovationstreiber innerhalb des tertiären Sektors in den folgenden Jahrzehnten (*vgl. S. 48 ff.*). Insbesondere bei den im Rahmen dieser Ausarbeitung vorrangig untersuchten Kurz- und Mittelstrecken spielen die stetig stärker frequentierten Verkehrsträger Straße und Schiene, speziell der Industrienationen, eine entscheidende Rolle.²⁶² Die zuvor genannten Anforderungen in Verbindung mit partiell stagnierenden Staatsinvestitionen bei gleichzeitig hoch wartungs- und instandsetzungsintensiver Infrastruktur stellen die Betreiber in einer stark serviceausgerichteten Branche vor nicht unerhebliche Probleme. Aufgrund dessen werden auch die Dienstleister und Zulieferer (z. B. Consultants bzw. Industrie) der Mobilitätsbranche mit immer neuen, zum Umdenken zwingenden Erkenntnissen und Aufgaben konfrontiert, um im Streben nach Marktanteilen, Umsatzrenditen, Nachhaltigkeitsaspekten²⁶³ und last but not least Serviceinnovationen nicht empfindlich ins Hintertreffen zu geraten.

Die Bedeutung der Mobilität in modernen Industrienationen sowie der berufliche Hintergrund des Verfassers gaben schließlich den Ausschlag, die Chancen des erstmals 2004 vorgestellten Ansatzes der Service-Dominant-Logic (*vgl. Kapitel 2, S. 10 ff.*) auf eben diese Branche hin zu untersuchen. In der hierfür ausgearbeiteten empirischen Feldstudie, bei der annähernd 1.300 Unternehmen, vorrangig des Personenverkehrs (ausgenommen Luftfahrtbetreiber), aus Deutschland, Österreich und der Schweiz einbezogen wurden, verhinderte die sehr geringe Anzahl von nur 22 Rückläufern eine repräsentativere Aussage. Dennoch konnte ein vernünftiger Querschnitt der Branche aus vorrangig mittelständischen, städtischen Verkehrsbetrieben abgebildet werden. Zunächst waren in Teil A die wichtigsten Betriebskennzahlen, relativen Beschaffungsvolumina sowie die beurteilte Qualität eingekaufter Sach- und Dienstleistungen zu ermitteln. Bei der

²⁶²In Anlehnung an o. V. (2012a), Onlineabruf.

²⁶³In Anlehnung an o. V. (2011b), Onlineabruf.

erhobenen Stichprobe entfielen die größten Einkaufsanteile auf Industrieleistungen bzw. auf reine Sachgüter und hybride Produkte. Die überwiegende Mehrheit der Probanden schätzt sowohl die Qualität zugekaufter Sach- und Dienstleistungen als auch deren Preis-Leistungs-Verhältnis als gut bis sehr gut ein, was speziell im Hinblick auf mögliche Handlungsempfehlungen von hoher Relevanz ist (*vgl. S. 69 ff.*).

Der Fokus der Studie lag auf der Analyse sowie der Hypothesenverifikation bezüglich der Einstufung von Bekanntheitsgrad, Akzeptanz, Anwendungsgrad und Potential der SDL (Teil B). Hierbei zeigte sich, dass der Ansatz der SDL – zumindest begrifflich – bei den allermeisten der betrachteten Firmen vorrangig nicht bis gar nicht bekannt zu sein scheint. Die Auswertung der Prämissen und damit der allgemeinen Akzeptanz der SDL ergab hingegen, dass das Gros der Stichprobe mehr als die Hälfte der Prämissen befürwortet oder zumindest eher befürwortet. Fünf der sechs Pfeiler, bei denen eine prinzipielle Zustimmung durch die Verkehrsbetriebe festzustellen ist, sollen die Grundlage für die Entwicklung von Lösungsansätzen im *Kapitel 4.2* bilden (*vgl. S. 75 ff.*).

Die Auswertung hinsichtlich Chancen und Potential der SDL zeigte, dass knapp 50 % der Rückläufer einer Umsetzung bzw. Berücksichtigung des Ansatzes grundsätzlich Wettbewerbsvorteile einräumen. Allerdings scheint auch gut neun Jahre nach Veröffentlichung kaum eine Organisation der untersuchten Grundgesamtheit die inhaltlichen Ideen der SDL in ihre Firmenpolitik implementiert oder zumindest verinnerlicht zu haben. Dementsprechend konnte keiner der Rückläufer erste (Teil-)Erfolge durch die Umsetzung des Ansatzes vorweisen (*vgl. S. 86 ff.*). Von einer weiteren Betrachtung bzw. Diskussion der in Teil C mittelbar (über die befragten Betreiber) erhobenen Daten der Dienstleister wird aufgrund möglicherweise mangelnder Aussagekraft abgesehen. Tendenziell untermauern diese jedoch die obigen Annahmen (*vgl. S. 81 ff. und S. 90 ff.*).

Die im letzten Teil D erhofften zusätzlichen Informationen hinsichtlich bereits vorliegender Erfahrungen mit der SDL konnten in Anbetracht zuvor diskutierter fehlender Umsetzung erwartungsgemäß nicht gewonnen werden. Die Hinweise im Feld für allgemeine Anregungen, den Ansatz zukünftig vorab noch eingehender zu erläutern, bestätigen noch einmal die offensichtlich fehlende Popularität des SDL-Gedankenmodells – zumindest in der hier analysierten Mobilitätsbranche dreier Länder (*vgl. S. 93 f.*). Die generellen Überlegungen erfahren dessen ungeachtet eine mehrheitliche Zustimmung und bilden somit eine solide Basis für Handlungsempfehlungen. Der Verfasser wünscht sich an dieser Stelle alsbald weitere Erhebungen zur Verifikation der bis hierher gewonnenen Erkenntnisse.

4 Handlungsempfehlungen

*„Ein guter Rat ist wie Schnee.
Je sanfter er fällt, desto länger bleibt er liegen
und umso tiefer dringt er ein.“²⁶⁴*

Organisationen besitzen, ebenso wie die Menschen, die diese schaffen und unterhalten, ein mehr oder minder ausgeprägtes „Beharrungspotential“: Das heißt, eingeschliffene Strukturen und Abläufe werden – selbst wenn nicht mehr zeitgemäß bzw. längst den heutigen ökonomischen, ökologischen, sozialen, juristischen, technischen usw. Anforderungen ungenügend – nur äußerst ungern verändert oder adaptiert. Obwohl bereits seit geraumer Zeit kommuniziert und in vielen Bereichen bewährt, werden moderne Managementinstrumente, wie etwa Nachhaltigkeitsansätze, Know-how-Transfer in Netzwerken, Kundenintegration als Wertschöpfungsgenerator oder die Einbeziehung von Ressourcenintegratoren, derzeit nur in wenigen Unternehmungen praktiziert oder zumindest ansatzweise umgesetzt.²⁶⁵ Die Gründe für die Abneigung gegen alles Neue sind vielfältig und komplex und wohl vorrangig durch das Sozialverhalten bzw. die Psyche der jeweiligen Individuen zu begründen, deren Untersuchung jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit ist. Allerdings zeigt die Praxis, dass primär Bequemlichkeit, Unsicherheit, Angst vor Machtverlust und/oder Versagen, soziale Prägungen, Wissensdefizite etc. die eigentlichen Hindernisse darstellen²⁶⁶ und weniger die Qualität interner als auch externer kompetenter, spezialisierter Consultants.²⁶⁷ Entscheidungsträger sowie deren Mitarbeiter zu überzeugen bzw. zu motivieren, in ihren Organisationen neue konkurrenzfähigere und nachhaltigere Systeme kontinuierlich und mit viel „Fingerspitzengefühl“ einzuführen oder zu ergänzen, war und ist offensichtlich eine der größten Herausforderungen für Dienstleister.

Folgerichtig sind (auch die inhaltlich geeignetsten) Handlungsempfehlungen bzw. Lösungsvorschläge nur so gut wie deren professionelle Promotion in Verbindung mit der Fähigkeit, Unternehmen von deren nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen zu überzeugen sowie gleichzeitig Vorbehalte und Ängste abzubauen. Auf diesen zweiten, auf die Entwicklung der Lösungsansätze folgende Schritt, kann hier nur hingewiesen, jedoch nicht

²⁶⁴Signoret, Simone (* 1921 – † 1985), französische Schauspielerinnen und Schriftstellerin.

²⁶⁵In Anlehnung an Hülsmann, M. (2005), S. 217 f.

²⁶⁶In Anlehnung an Mentzel, W. (2008), S. 177 ff.

²⁶⁷In Anlehnung an o. V. (1999), S. 16 ff., Senge, P. M. (2013) und Student, D. (2013), Onlineabrufe.

weiter eingegangen werden. Hierzu bietet sich eine eigenständige, weiterführende wissenschaftliche Arbeit an, welche den eigentlichen Prozess der Implementierung aufgreift und den SDL-Ansatz hinsichtlich der Umsetzung für ausgewählte Branchen und/oder Betriebe herausarbeitet und vorstellt. Die vorliegende Ausarbeitung beschränkt sich auf die Ableitung von Lösungsansätzen in Form von Empfehlungen,²⁶⁸ basierend auf der Service-Dominant-Logic und den Ergebnissen der hierzu durchgeführten Studie. *Abbildung 26* veranschaulicht den Aufbau des vierten Kapitels.

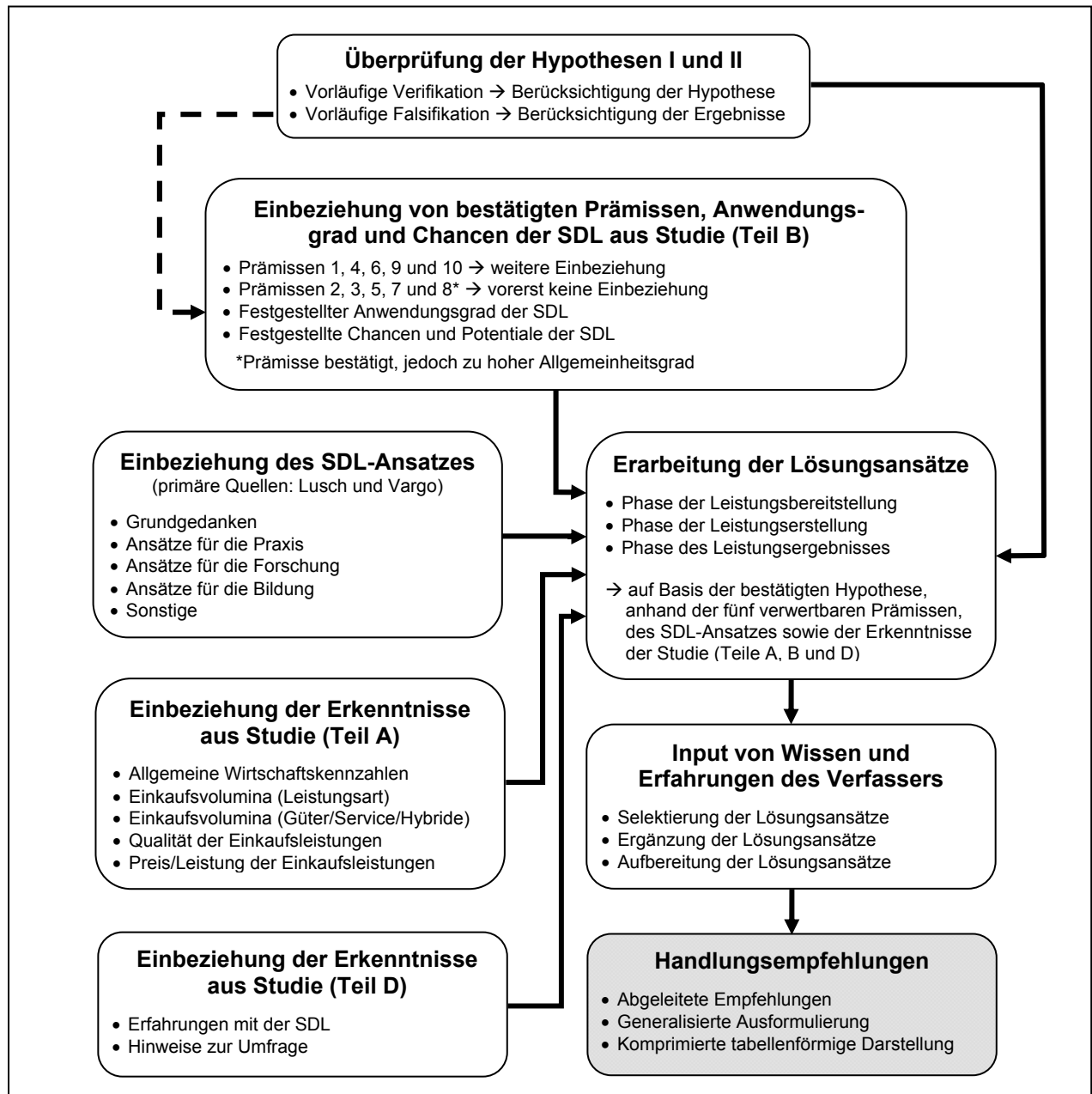


Abb. 26: Ableitung der Handlungsempfehlungen²⁶⁹

²⁶⁸Die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen erfolgt aufgrund der sehr heterogenen Strukturen der Dienstleister so allgemein wie möglich und so detailliert wie notwendig. Es werden nur die für die jeweilige Empfehlung relevanten Erkenntnisse berücksichtigt.

²⁶⁹Eigene Darstellung.

Wie aus der Grafik ersichtlich wird, beeinflusst eine Vielzahl von differierenden Parametern, Erkenntnissen und Zielen die Erarbeitung seriöser und gleichzeitig umsetzbarer Lösungsansätze und damit letztendlich die Aufbereitung von verwertbaren Handlungsempfehlungen.²⁷⁰ Wie so häufig in der Praxis ist auch hier ein Kompromiss aus einem (relativ abstrakten) theoretischen Modell sowie der praktischen Umsetzbarkeit anzustreben, welcher einerseits noch Vorteile zu generieren und gleichzeitig die Verantwortlichen bereits im Vorfeld zu motivieren vermag. Oftmals sind es nur kleine Anpassungs- bzw. Optimierungsschritte auf dem Weg zur vollständigen Implementierung eines Ansatzes, die bereits positive Effekte hervorrufen. Unter diesem Aspekt sind auch die Empfehlungen dieser Arbeit zu verstehen. Zunächst erfolgt die Überprüfung der beiden Hypothesen auf der Grundlage der empirischen Studie des vorangegangenen Kapitels.

4.1 Hypothesenverifikation

Im Rahmen der Datenauswertung sowie des Resümees im vierten Kapitel konnte der aufmerksame Leser bereits erkennen, inwieweit eine Bestätigung oder nicht Bestätigung der beiden Hypothesen vorliegt. Aufgrund der Relevanz von Hypothesenverifikationen in methodischen Studien erfolgt diese in einem eigenen Kapitel durch stringenten Abgleich der einzelnen Satzteile bzw. Voraussetzungen der jeweiligen Hypothese.

Verifikation von Hypothese I

Die erste Hypothese lautete:

„Wenn die betrachteten Unternehmungen die meisten der Prämissen der SDL und/oder die SDL selbst prinzipiell einordnen können, stimmt die Mehrzahl den meisten der Prämissen grundsätzlich zu!“

Abgleich der einzelnen Bedingungen:²⁷¹

- *betrachtete Unternehmungen* → 22 Rückläufer vorhanden
- *die/den meisten der Prämissen der SDL* → sechs von zehn (60 %) Prämissen
- *und/oder die SDL selbst* → drei Nennungen, Zuordnungsgrad nur bei 14 %
- *prinzipiell einordnen* → ausnahmslos eindeutige Markierungen
- *stimmt grundsätzlich zu* → ja, bereits berücksichtigt
- *die Mehrzahl* → ja, bereits berücksichtigt

²⁷⁰Die in die Lösungsansätze einfließenden Erfahrungen des Verfassers bilden einen wesentlichen Teil der Handlungsempfehlungen.

²⁷¹Bedeutung der Symbolik: = Bedingung erfüllt, = Bedingung nicht erfüllt.

Demzufolge kann aufgrund der durchgeführten (nicht repräsentativen) Studie die Hypothese I zunächst einmal bestätigt bzw. nicht widerlegt werden. Die einzige nicht erfüllte (Und/Oder-)Bedingung bezüglich der Bekanntheit der Service-Dominant-Logic selbst konnte nicht verifiziert werden, wird jedoch durch die Fähigkeit der Einordnung grundsätzlich aller zehn Aussagen (Prämissen) kompensiert.

Der Vollständigkeit halber ist noch die Korrelation zwischen der unabhängigen Variablen X (Anzahl der Probanden, denen die Aussagen-/Prämisseninhalte bekannt sind) und der abhängigen Variablen Y (Anzahl der Probanden, die diesen Prämissen generell zustimmen) zu ermitteln: Insgesamt gab es 206 Nennungen (exklusiv „keine Angabe“) zu den zehn Prämissen; hiervon entfielen 157 auf eine grundlegende Zustimmung. Dies entspricht arithmetischen Durchschnittswerten bzw. Mitteln (vgl. S. 76) von 20,6 und 15,7. Der Korrelationskoeffizient r zwischen X und Y lässt sich mit folgender Formel bestimmen:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad \text{(Formel 3)}$$

Hierin sind neben den Bezugsvariablen X und Y mit n = 10:

X_i = Messwerte der unabhängigen Variablen X

Y_i = Messwerte der abhängigen Variablen Y

\bar{X} = arithmetischer Durchschnittswert von $X_i = 20,6$

\bar{Y} = arithmetischer Durchschnittswert von $Y_i = 15,7$

Folgende Tabelle zeigt die zur Berechnung erforderlichen Zwischenwerte:²⁷²

Prämisse	X	Y	$X^* = X - \bar{X}$	$Y^* = Y - \bar{Y}$	$X^* \cdot Y^*$	X^{*2}	Y^{*2}
1	21	17	0,4	1,3	0,52	0,16	1,69
2	19	10	- 1,6	- 5,7	9,12	2,56	32,49
3	19	11	- 1,6	- 4,7	7,52	2,56	22,09
4	22	21	1,4	5,3	7,42	1,96	28,09
5	20	10	- 0,6	- 5,7	3,42	0,36	32,49
6	22	19	1,4	3,3	4,62	1,96	10,89
7	20	9	- 0,6	-6,7	4,02	0,36	44,89
8	22	20	1,4	4,3	6,02	1,96	18,49
9	20	20	- 0,6	4,3	- 2,58	0,36	18,49
10	21	20	0,4	4,3	1,72	0,16	18,49
Σ	206	157	0	0	41,8	12,4	228,1

Tab. 18: Zwischenwerte für die Ermittlung des Korrelationskoeffizienten²⁷³

²⁷²Die Ermittlung der Zwischenwerte erfolgte ausschließlich manuell. Die tabellarische Darstellung der einzelnen Werte soll dem Leser durch diesen Zwischenschritt den Zugang zur Lösung veranschaulichen und dadurch erleichtern.

²⁷³Eigene Darstellung.

Werden nun die Terme $(X_i - \bar{X})$ durch X_i^* sowie $(Y_i - \bar{Y})$ durch Y_i^* substituiert, ergibt sich folgende etwas vereinfachte *Formel 3.1*:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n X_i^* \cdot Y_i^*}{\sqrt{\sum_{i=1}^n X_i^{*2} \cdot \sum_{i=1}^n Y_i^{*2}}} \quad (\text{Formel 3.1})$$

Nach Einsetzen der Tabellenwerte erhält man den gerundeten Korrelationskoeffizienten r:

$$r = \frac{41,8}{\sqrt{12,4 \times 228,1}} \approx 0,79 \quad (\text{Formel 3.2})$$

Die zuvor bereits durch Abgleich der einzelnen Bedingungen nachgewiesene Bestätigung der ersten Hypothese wird zusätzlich durch eine verhältnismäßig hohe Korrelation von 0,79 zwischen den beiden Variablen untermauert. Bei dieser Wechselbeziehung ist mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten, dass bei erneuter, inhaltlich identischer Ziehung einer Stichprobe aus dieser Grundgesamtheit wiederum die einzuordnenden bzw. verständlichen Aussagen eine prinzipiell höhere Akzeptanz erfahren, als die eher abstrakten.²⁷⁴ Auch wenn dieser Zusammenhang zunächst einmal trivial anmuten mag, so bedeutet er doch, dass die nachvollziehbaren Prämissen der SDL auch eine grundlegende Akzeptanz erfahren; dies war zu Beginn der Studie so nicht unbedingt zu erwarten.

Verifikation von Hypothese II

Die zweite Hypothese lautete:

„Wenn die betrachteten Unternehmungen die meisten der Prämissen der SDL und/oder die SDL selbst prinzipiell einordnen können, sieht die Mehrzahl grundsätzlich und überwiegend Wettbewerbsvorteile im Ansatz der SDL!“

Abgleich der einzelnen Bedingungen:

- *betrachtete Unternehmungen* → 22 Rückläufer vorhanden
- *die/den meisten der Prämissen der SDL* → sechs von zehn (60 %) Prämissen
- *und/oder die SDL selbst* → drei Nennungen, Zuordnungsgrad nur bei 14 %
- *prinzipiell einordnen* → ausnahmslos eindeutige Markierungen
- *stimmt grundsätzlich zu* → ja, bereits berücksichtigt

²⁷⁴ Diese tendenzielle Feststellung legt die Annahme zugrunde, dass alle Nennungen im Feld „keine Angabe“ die zugehörigen Prämissen, etwa aufgrund deren Abstraktheit, nicht zuordnen können und somit diese Aussagen nicht bewerten. Dies trifft insbesondere auf die relativ unanschaulichen Prämissen 2, 3, 5 und 7 zu, welche die meisten Nichtnennungen aufweisen und gleichzeitig keine generelle Zustimmung erfahren. Im Gegensatz dazu verzeichnen die verständlicheren Aussagen 1, 4, 6, 9 und 10 jeweils die größte Anzahl der Nennungen bei überwiegend grundsätzlicher Akzeptanz.

- *die Mehrzahl* → ja, bereits berücksichtigt
- *sieht grundsätzlich Wettbewerbsvorteile* → zehn (45 %), eine (5 %) und keine (0 %) Nennung(en) vorhanden, somit kein Feld mit überwiegender Zustimmung

Wie bereits im Verlauf der Datenauswertung abzusehen, konnte die zweite Hypothese somit nicht bestätigt werden. In keinem der drei Felder zur positiven Abschätzung von Wettbewerbsvorteilen oder zu bereits generierten ersten Erfolgen aufgrund der SDL liegt eine Majorität vor. Da die Berechnung einer Korrelation hierbei kaum sinnvoll erscheint, sollen abschließend der aussagekräftigere Potential- sowie Anwendungsgrad zur SDL aus der zweiten und vierten (positiv formulierten) Aussage ermittelt werden. Hierbei sind die Nichtnennungen einzubeziehen, da davon auszugehen ist, dass diese weder den SDL-Ansatz einordnen (und demzufolge auch keine Wettbewerbserfolge feststellen) können und noch weniger diesen bereits implementiert haben.

$$\overset{275}{\boxed{\text{Grad}_{\text{Potential}} = \frac{10}{22} = 0,45 \approx \underline{\underline{45\%}}}} \quad \text{(Formel 4)} \quad \overset{276}{\boxed{\text{Grad}_{\text{Anwendung}} = \frac{1}{22} = 0,045 \approx \underline{\underline{5\%}}}} \quad \text{(Formel 5)}$$

Immerhin zehn Probanden (45 %) sehen in der Umsetzung des SDL-Modells ein gewisses Potential, Wettbewerbsvorteile hervorrufen zu können – für die Verifikation der Hypothese ist dieser Wert jedoch nicht ausreichend. Eine derzeitige jedwede Anwendung der SDL ließ sich – obwohl für die Verifikation der Hypothese II nicht erforderlich – in der gezogenen Stichprobe mit nur einer Nennung (5 %) kaum nachweisen. Abschließend sei nochmals darauf hingewiesen, dass eine (vorläufige) Nichtakzeptanz von statistischen im Gegensatz zu deduktiv-nomologischen Erklärungen bzw. Hypothesen (noch) nicht zwingend bedeutet, dass diese keine Gültigkeit besitzen (*vgl. S. 38 ff.*). Zufälligerweise könnte ausgerechnet die vorliegende Stichprobe aus der Grundgesamtheit den Ansatz der SDL derzeit eben nicht anwenden. Demzufolge sind für eine relativ sichere Verifikation bzw. Falsifikation der Hypothesen weitere umfangreiche Erhebungen durchzuführen.

Es bleibt festzuhalten, dass im Rahmen der ersten Hypothesenverifizierung bezüglich der untersuchten Grundgesamtheit der SDL-Ansatz selbst offensichtlich kaum bekannt ist, die Prämissen jedoch prinzipielle Zustimmung erfahren. Eine aktuelle Anwendung der SDL ließ sich im Kontext mit der zweiten Hypothesenfalsifizierung nicht nachweisen, obwohl annähernd die Hälfte dem Ansatz grundsätzlich Wettbewerbspotentiale zugesteht.

²⁷⁵ Der Potentialgrad wurde aus dem Quotienten der Zustimmungen (10) und aller Rückläufer (22) der zweiten Aussage ermittelt.

²⁷⁶ Der Anwendungsgrad wurde aus dem Quotienten der Zustimmungen (1) und aller Rückläufer (22) der vierten Aussage ermittelt.

4.2 Lösungsansätze

Die Qualität von Lösungsansätzen einschließlich der daraus abzuleitenden (konkreten) Handlungsempfehlungen ist nur so gut wie die umfassende Kenntnis über die Strukturen und Prozesse der betrachteten Organisation, deren Stärken und Schwächen, Ziele und Philosophien sowie die beeinflussenden Märkte, Wettbewerber, Umweltbedingungen usw. Demzufolge kann vom Ansatz her nur eine detaillierte Berücksichtigung aller Parameter letztendlich zur Entwicklung von hochwertigen, kundenspezifischen, qualifizierten und umsetzbaren Empfehlungen führen. Da es jedoch in der Praxis unmöglich erscheint, alle Einflussfaktoren vollständig und gleichzeitig zu berücksichtigen, sind Vorschläge immer als ein Kompromiss zwischen Entwicklungsaufwand und Anwendernutzen zu verstehen. Dies gilt im Besonderen, da viele auf einem Lösungsansatz basierende Empfehlungen übergeordneten Unternehmensanforderungen folgen, welche sich wiederum aus konkurrierenden funktionalen und strategischen Zielen herleiten lassen, wie etwa die Unternehmensexpansion bei gleichzeitiger Gesamtkostenreduktion.²⁷⁷

Da die im Rahmen dieser Arbeit zu entwickelnden Handlungsempfehlungen nun nicht für ein spezifisches (im Detail bekanntes) Unternehmen, sondern für eine ganze Branche „Gültigkeit“ besitzen und Anwendung finden sollen, sind die hier vorgestellten Lösungsansätze demzufolge als primär strategische Mantel- bzw. Rahmenempfehlungen aufzufassen. Diese sind im Verwendungsfall an die speziellen Eigenarten und individuellen Zielsysteme des jeweiligen Dienstleisters anzupassen und/oder zu erweitern. Müssen vorrangig strategische oder prozessbedingte Probleme analysiert werden, können überdies geeignete Unternehmensberatungen mit möglichst umfangreichem Firmen- und Branchenwissen als neutraler Moderator konsultiert und hinzugezogen werden.²⁷⁸

Die Notwendigkeit der Kenntnis und Implementierung neuer Managementmethoden, denen letztendlich auch das SDL-Modell zuzuordnen ist, wurde bereits ausführlich dargestellt (*vgl. S. 1 ff. und S. 10 ff.*) und ist hier nicht weiter zu diskutieren. Ebenso die ständig zunehmende Bedeutung von innovativen und nachhaltigen Service in stark vom Tertiär- bis Quartärsektor geprägten Volkswirtschaften (*vgl. S. 10*); wobei Innovation hierbei weit über die eigentliche Entwicklung und Umsetzung neuer Leistungen hinausgeht.²⁷⁹ Beispielsweise die Erkenntnis und Verinnerlichung aller gesellschaftlichen

²⁷⁷ In Anlehnung an Husen, C. van (2007), S. 24 f.

²⁷⁸ Z. B: bei fehlendem(n) Know-how und/oder Kapazitäten. In Anlehnung an o. V. (1999), S. 9 ff. und Student, D. (2013), Onlineabruf.

²⁷⁹ Vgl. Schweiger, S. (2011), S. 11 ff.

Akteure, dass Wissen und Fähigkeiten die essentielle Quelle für Wettbewerbsvorteile²⁸⁰ darstellen sowie Werte immer und ausschließlich durch den Kunden generiert werden.

Den Handlungsempfehlungen liegen primär folgende Inputgrößen (vgl. S. 98) zugrunde:

- Inhalte der verifizierten Hypothese I (Studienteil B, Block 1 und 2)
- Ergebnisse der falsifizierten Hypothese II (Studienteil B, Block 3)
- Bestätigte Prämissen 1, 4, 6, 9 und 10 (Studienteil B, Block 2)
- Vorliegende Firmenkennzahlen sowie deren Einkaufsdaten (Studienteil A)
- Sonstige Hinweise der Unternehmen (Studienteil D)
- Grundsätze und Leitgedanken des SDL-Ansatzes
- Eigene Kenntnisse und Erfahrungen des Verfassers

Hierbei ist zu erwähnen, dass die jeweilige Priorisierung zuvor genannter Eingangsparameter in Abhängigkeit der gerade zu entwickelnden Empfehlung differiert. Beispielsweise wird die Prämisse 9 zur „Ressourcenintegration aller Akteure in die Serviceerstellung“ bei den Lösungsansätzen zur Leistungsbereitstellung eine geringere Berücksichtigung erfahren; im Rahmen der Leistungserstellung dagegen eine entscheidende. Demzufolge ist die obige, nicht abgeschlossene Listung der Inputgrößen als reine Aufzählung und keinesfalls als gewichtete Rangfolge von Prioritäten zu verstehen.

Die Ableitung bzw. Einteilung der Handlungsempfehlungen erfolgt auf drei Ebenen: Zunächst werden die Lösungsansätze den drei Phasen (Dimensionen) Leistungsbereitstellung (Potential), -erstellung (Prozess) und -ergebnis (Erfolg) jeweils im Rahmen eines eigenen Unterkapitels zugeordnet. Auf dem mittleren Level findet eine weitere Ableitung anhand der fünf zuvor bestätigten Prämissen der SDL statt. Die unterste Ebene separiert die Empfehlungen weiter in Bezug auf den Transfer von Informationen, Service (operante Ressourcen) sowie Sachgütern (operande Ressourcen), die im Sinne der SDL nur als Trägermedien der beiden zuvor genannten operanten Ressourcen fungieren.²⁸¹ Diese Einteilung berücksichtigt einerseits den durch den SDL-Ansatz zu induzierenden Verständniswandel und gleichzeitig die Zuordbarkeit der Lösungsansätze.

²⁸⁰Die Bedeutung der Qualität von Service und damit verbundene Wettbewerbsvorteile kann gar nicht oft genug kommuniziert werden. Mittlerweile hat sich eine Vielzahl von Organisationen gebildet, die hierzu Berichte herausgeben, Studien erheben sowie Unternehmen zertifizieren, um eben einem der Megatrends des 21sten Jahrhunderts gerecht zu werden. Stellvertretend seien hier drei Plattformen genannt, bei denen entsprechend fundierte und aktuelle Informationen jederzeit frei abgerufen werden können: Vgl. DISQ Deutsches Institut für Service-Qualität GmbH & Co. KG, Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland GbR und ASL MARKETING GmbH/Leitbetrieb Österreich (alle o. J.), Onlineabrufe.

²⁸¹Die gewählte Ableitung der Handlungsempfehlungen auf drei Ebenen ist der Leitidee der SDL geschuldet, sodass hier grundsätzlich auch abweichende Einteilungen denkbar wären, etwa nach Prozessphase, interner, kooperativer oder externer Leistungserbringung. In Anlehnung an Strassner, M. (2005), S. 207 ff. und o. V. (2011c), S. 50. Obwohl der Fokus der SDL vorrangig auf dem Leistungspotential und -prozess liegt, wurden für die Praxis auch Empfehlungen für die Phase des Leistungsergebnisses entwickelt.

Tabelle 19 gibt eine Übersicht der dreistufigen Einteilung der Handlungsempfehlungen:

1. Ebene Leistungsphase	2. Ebene Ableitung der Empfehlungen aus	3. Ebene Ableitung der Empfehlungen bzgl.
Bereitstellung (Potentialdimension)	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigter Kernprämissen 1 • Bestätigter Sekundärprämissen 4 • Bestätigter Kernprämissen 6 • Bestätigter Kernprämissen 9 • Bestätigter Kernprämissen 10 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer von Information (operant) • Transfer von Service (operant) • Transfer von Sachgütern (operand)²⁸²
Erstellung (Prozessdimension)	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigter Kernprämissen 1 • Bestätigter Sekundärprämissen 4 • Bestätigter Kernprämissen 6 • Bestätigter Kernprämissen 9 • Bestätigter Kernprämissen 10 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer von Information (operant) • Transfer von Service (operant) • Transfer von Sachgütern (operand)
Ergebnis (Erfolgsdimension)	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigter Kernprämissen 1 • Bestätigter Sekundärprämissen 4 • Bestätigter Kernprämissen 6 • Bestätigter Kernprämissen 9 • Bestätigter Kernprämissen 10 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer von Information (operant) • Transfer von Service (operant) • Transfer von Sachgütern (operand)

Tab. 19: Einteilung der Handlungsempfehlungen auf drei Ebenen²⁸³

Die aktuellere Fachliteratur sowie wissenschaftliche Abhandlungen zum Dienstleistungsmanagement und -marketing ziehen bei der Ausarbeitung von Lösungsansätzen häufig das Modell von *Kano*,²⁸⁴ die kognitive, emotionale und physische Kundenmitwirkung, die Portfolio- und SWOT-(Stärken/Schwächen-)Analyse sowie andere Verfahren heran.²⁸⁵ Der Verfasser hat sich jedoch dafür entschieden, die hier vorgestellten Lösungsansätze im Sinne einer generischen Verwendbarkeit nicht zu tief herunterzubrechen und somit auf eine detailliertere Vorstellung dieser und ähnlicher Modelle abzusehen. Gleichwohl sind diese Ansätze weitestgehend etabliert und wurden bei der Erarbeitung der Handlungsempfehlungen entsprechend einbezogen, bzw. sind bei deren späterer Umsetzung durch die betrachteten Unternehmungen mit zu berücksichtigen und anzuwenden.

²⁸² Operande Ressourcen (z. B. Baugruppen, Halbzeuge, Rohmaterial) sind nur Mittel zum Zweck und müssen gemäß der SDL-Leitidee zunächst transformiert werden, um für Kunden eine nutzenstiftende Wirkung zu erzielen. Vgl. Herrmann, T. (2010b), Onlineabruf.

²⁸³ Eigene Darstellung.

²⁸⁴ Insbesondere das anerkannte Kano-Modell findet bei der Einschätzung der Kundenzufriedenheit vielfach Verwendung. Durch die Feststellung des Erfüllungsgrades der sogenannten Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen wird für verschiedene Service deren Einfluss auf die Zufriedenheit von Nachfragergruppen untersucht. Hierbei bewirkt beispielsweise eine Übererfüllung der Basisanforderungen grundsätzlich keinerlei zusätzliche Honorierung durch den Kunden, eine Teilabdeckung führt zu großer Unzufriedenheit, da diese Service bereits vorausgesetzt werden. Die Bereitstellung von Leistungsanforderungskomponenten kann in Abhängigkeit der Nachfragererwartung sowohl eine größere als auch eine geringere Befriedigung hervorrufen. Die Erfüllung von Begeisterungsanforderungen hat prinzipiell eine extrem hohe Zufriedenheit (Begeisterung) zur Folge; ihre Vernachlässigung wirkt sich demgegenüber nicht negativ aus. Da jedoch die SDL auf einer „höheren“, allgemeineren Ebene ansetzt, wird von einer weitergehenden Diskussion dieser Theorie abgesehen; obgleich das Kano-Modell auch im Rahmen der SDL auf operativer Ebene bzw. bei der Umsetzung der Empfehlungen Berücksichtigung finden sollte. Vgl. hierzu Husen, C. van (2007), S. 38 f.

²⁸⁵ In Anlehnung an Oguachuba, J. S. (2009), S. 61 ff. und S. 204 ff., Strohmam, P. (2012), S. 19 ff. und Kauffmann, K. (2010), S. 152 f.

Sofern erforderlich oder sinnvoll, werden zu jedem Lösungsvorschlag mögliche Anwendungsgrenzen bzw. -einschränkungen aufgezeigt. Am Ende jedes der drei Unterkapitel wird ein Fragebogen zur Optimierung der Zusammenarbeit mit Kunden und anderen Akteuren vorgestellt, welcher an die fünf ausgewählten Prämissen der SDL angelehnt ist. Dieser ist als Angebot an die Unternehmungen zu verstehen, Defizite im Sinne der SDL festzustellen und daraus selbst weiterführende Handlungen herzuleiten.

Alle hier vorgeschlagenen Lösungsansätze beruhen ausschließlich auf den im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnissen sowie den Erfahrungen und vorliegenden Informationen des Verfassers (vgl. S. 98 und S. 104). Darüber hinausgehende erforderliche differenziertere Empfehlungen und spezifische Informationen, wie etwa Marketing-, Beschaffungs- oder Sicherheitsfragen,²⁸⁶ sind explizit durch Quellenangaben belegt.

4.2.1 Leistungsbereitstellung

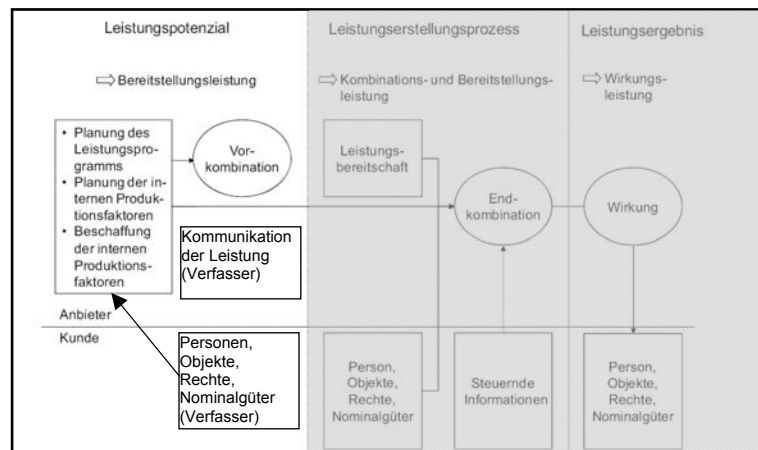


Abb. 27: Die Phase des Leistungspotenzials²⁸⁷

Der erste Abschnitt gibt Handlungsempfehlungen für die Phase der Leistungsbereitstellung, auch als Potentialdimension bezeichnet. Dieser erste Prozessabschnitt ist im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass das vorhandene Leistungs- bzw. Servicepotential zunächst umfassend und detailliert kommuniziert werden muss. In dieser Phase haben der Kontakt-, Netzwerk- und Vertrauensaufbau mit potentiellen Kunden und

²⁸⁶ In Anlehnung an Krause, G.; Krause, B. (2011), S. 7 ff., Vry, W. (2008), S. 5 ff. und Maschek, U. (2012), S. V ff.

²⁸⁷ Angepasst aus Jacob, F. (2007), S. 463. Die Abbildung zeigt vereinfacht die drei Leistungsphasen auf, wobei Jacob hier einige interne und externe Faktoren, die in den jeweiligen Phasen kombiniert werden, angibt. Das Diagramm erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Beispielsweise wirken äußere Größen in Anlehnung an die SDL bereits in der Potentialphase als Co-Designer der Leistung. Die Hervorhebung der jeweils aktuellen Phase sowie das Hinzufügen der mit „Verfasser“ gekennzeichneten Textkästchen einschließlich des Zuordnungspfeils sind durch den Verfasser erfolgt.

Projektpartnern oberste Priorität. Die Unternehmen sind somit aufgefordert, ihre existierenden operanten, intangiblen und somit zunächst kaum überprüfbar und demzufolge nicht bewertbaren Ressourcen (Know-how und Fähigkeiten) möglichst objektiv und für den Nachfrager nachvollziehbar darzustellen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Leistungsfähigkeit, -bereitschaft und -versprechen, wobei der Anbieter seinen Service in Bezug auf zeitliche, räumliche, qualitative und quantitative Verfügbarkeit garantiert.²⁸⁸ Zuvor sind das Serviceportfolio festzulegen, die internen Produktionsfaktoren (Mitarbeiter, Informationen, Rechte usw.) zu planen und gegebenenfalls zu beschaffen, um anschließend zu einem flexibel und kurzfristig abrufbaren Leistungspotential kombiniert zu werden (vgl. Abb. 27, S. 106). Die unter diesen Aspekten entstandenen Lösungsansätze sind in Anlehnung an die fünf verifizierten Prämissen auf den folgenden Seiten tabellarisch aufgezeigt.²⁸⁹

Nach Lusch und Vargo ist die vierte Prämisse als einzige der ausgewählten Grundpfeiler der SDL keine Kernprämisse und prinzipiell aus der ersten abgeleitet, sodass deren Aussagen inhaltlich eine große Übereinstimmung aufweisen.²⁹⁰ Aus diesem Grund erscheint es aus praktischen Erwägungen sowie der Verbesserung der Übersichtlichkeit sinnvoll, diese bezüglich der Empfehlungsansätze zusammenzufassen. Die Abbildungen 28a und 28b stellen noch einmal anschaulich die vier (grün gekennzeichneten) Kern- und sechs Sekundärprämissen im englischen Originaltext heraus:

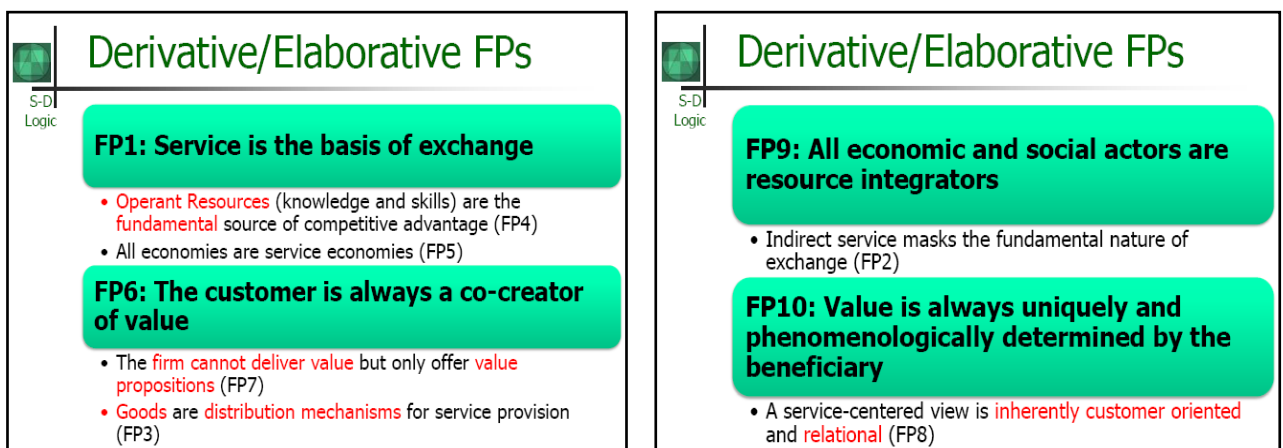


Abb. 28a, b: Kern- und Sekundärprämissen der SDL²⁹¹

²⁸⁸Vgl. Bruhn, M.; Hadwich, K. (2011), S. 6 f.

²⁸⁹Aufgrund von zum Teil bestehenden Überschneidungen der Service zwischen den Leistungsphasen, den Kernprämissen sowie den Gütertransfers ist eine exakte Trennung der einzelnen Ansätze nicht immer möglich. Dadurch weisen einige Empfehlungen Ähnlichkeiten auf, bzw. können für mehrere Phasen und Transfers Verwendung finden.

²⁹⁰Durch die Zusammenfassung der Prämissen FP1 und FP4 beziehen sich die Empfehlungen nun auf beide Inhalte, die wie folgt zu interpretieren sind: „Die Anwendung von Know-how und Fähigkeiten ist die Basis für den Leistungsaustausch und damit die wesentliche Quelle für Wettbewerbsvorteile.“ Die Prämissen werden nachfolgend im US-englischen Originaltext wiedergegeben.

²⁹¹Aus Vargo, S. L. (2012a), Vortragspräsentation.

Prämissen FP1 und FP4:²⁹² "Service is the basis of Exchange", "Operant Resources (knowledge and skills) are the fundamental source of competitive advantage"

Tabelle 20 zeigt zunächst Handlungsempfehlungen einschließlich entsprechender Zusatz-/Kurzinfos in der Potenzialphase auf Basis der Prämissen FP1 und FP4 auf:

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinfo
<p>1.1a)* Festlegung des Leistungsportfolios</p> <p><small>*Die erste Ziffer steht für die aktuelle Leistungsphase (1 bis 3), die zweite für die berücksichtigte/n Prämisse/n (1 bis 4), der Buchstabe (a bis e) gibt die jeweilige Empfehlung an.</small></p>	<p>Informationstransfer:²⁹³</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung von Informationen (z. B. durch Befragung beteiligter Akteure, Markt-, Kunden-, Wettbewerbsanalyse),²⁹⁴ welche Service (Wissen und Fähigkeiten) in der Mobilitätsbranche zukünftig generell benötigt oder eine eher geringe Bedeutung haben werden • Befragung potentieller Nachfrager nach Quantität, Qualität und evtl. Besonderheiten von nachgefragten Service → Vorhaltung nur von gewollten Leistungen • Priorisierung auf Informationstransfer, soweit möglich <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung erfolgversprechender, innovativer Service (z. B. weltweit vernetztes Mobile Ticketing) • Weiterführung bzw. Upgrade bewährter Leistungen (z. B. qualifizierte kundenindividuelle 24 h-Hotline) • Anpassung bzw. Aufgabe mangelhafter oder überholter Service (z. B. kein Verkauf physischer Tickets) • Priorisierung auf Servicetransfer, soweit möglich <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung des Sachgütertransfers, soweit möglich • Suche nach Alternativen (z. B. Datentransfer via Internet anstatt Versand von Datenträgern) • Nutzung als Trägermedium für Informationen, Service, Kernkompetenzen, nur soweit erforderlich 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➢ Strategieausrichtung auf operante Ressourcen, soweit möglich! ➢ Berücksichtigung heutiger und zukünftiger Ressourcen (Personal, Rechte, Patente usw.)! ➢ Einbeziehung aktueller und zukünftiger ökologischer, technischer, politischer usw. Entwicklungen! ➢ Beschränkung des Portfolios auf exakt das (Kunden-)Notwendige, nicht auf das möglicherweise Machbare!
<p>1.1b) Bereitstellung von Service (Know-how und Fähigkeiten)</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung, Beschaffung, Update, Upgrade erforderlicher Fach-, Methoden-, Sozial-, Humankompetenzen, Fertigkeiten (vgl. Festlegungen aus 1.1a)) hinsichtlich Zeitpunkt, Umfang, Eigenschaften, Besonderheiten (z. B. Programmiersprachen, Managementmethoden, Softskills, handwerkliches Können und Geschick) • Synergien-Nutzung (z. B. Kooperationen, Teamwork) • Redundanzen-Vermeidung (z. B. Doppelentwicklung) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorhaltung als Träger- bzw. Supportmedium, nur soweit erforderlich (z. B. Servicefahrzeug, Laborgerät) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Ausnutzung aller vorhandenen Potentiale (z. B. Service, Daten, Rechte) innerhalb in- und externer Netzwerke aller gesellschaftlichen Akteure!

²⁹² „FP“ steht für die Originalbezeichnung „Foundational Premises“ („Grundlegende Voraussetzungen/Prämissen“) der SDL-Begründer.
²⁹³ Informations-, Service- und Sachgütertransfers stehen hier für den Leistungsaustausch sowohl zwischen Anbieter und externen Akteuren als auch für interne Übertragungsprozesse. Der Leistungsstrom bezieht sich dabei nicht allein auf den Transfer von Gütern im operativen Geschäft, sondern beispielsweise auch auf die Beschaffung von Informationen zur Marktanalyse oder als Produktionsfaktor für die Serviceerbringung, wie etwa erforderliches Know-how. Soweit sinnvoll, sind die Leistungsarten zusammengefasst.
²⁹⁴ Vgl. hierzu Strohmam, P. (2012), S. 15 ff. und Solfrank, R. (2012), S. 4.

<p>1.1c) Bereitstellung von Sachgütern²⁹⁵</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Substitution von Sachgütern durch Information und Service, soweit möglich und keine Kernkompetenzen (z. B. Outsourcing des Fuhrparks an Transportunternehmen, Vergabe von Messungen an Prüfbüros) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prüfung von Leasing-, Miet-, Tauschmodellen (z. B. saisonales Leasen von Schneepflügen, gemeinsame Nutzung von Schweißgeräten mit anderen Akteuren) • Reduzierung der Lagerbestände durch Just-in-Time-/ -Sequence-Konzepte (z. B. verbrauchsnahe Anlieferung von Platinen oder Chips direkt vor Einbau) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Generelle Vermeidung, Reduktion oder Substitution von Sachgütern, soweit als möglich, da diese nur als Transfermedium dienen und prinzipiell keinen Wert an sich darstellen!
<p>1.1d) Vorkombination der Produktionsfaktoren</p>	<p>Informations-, Service- und Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimale Zusammenstellung der Quantität, Qualität und möglicher besonderer Eigenschaften der einzelnen Leistungen zu einem potentiellen Serviceangebot, Beispiel: Angebot einer Versicherung für einen Triebzug: Sammlung aller Zugdaten (Preis, Wertverlust, Einsatzdauer etc.), Kundeninfos (Bonität, Referenzen, Zuverlässigkeit etc.), Policengestaltung (Vertragsdauer, Eigenanteil, Geltungsbereich etc.); Überlegung, welche personellen (qualifizierter Ansprechpartner, Besuche vor Ort, Hotline etc.), operativen (Fahrzeug, Infrastruktur, Catering etc.), rechtlichen (Gesetze, Vorschriften, Normen etc.) usw. Kapazitäten notwendig sind, um daraus ein individuelles, gegenseitiges Win-win-Angebot zusammenstellen zu können; Erarbeitung und Anpassung des Vorschlages gemeinsam mit dem Abnehmer 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Serviceausrichtung auf die individuellen Nachfragerwünsche, nicht zuviel und nicht zu wenig, jede Offerte sollte ein Alleinstellungsmerkmal besitzen!
<p>1.1e) Kommunikation der Service</p>	<p>Informationstransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte, umfassende und objektive Kommunikation der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, da insbesondere Neuinteressenten die Leistung nicht im Voraus bewerten können (z. B. durch Referenzen Dritter, Qualifikationen, Auszeichnungen etc. der Firma, der Mitarbeiter, sonstiger Ressourcen) <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Angebot von Präsentationen, Arbeitsproben, Workshops etc., um die potentiellen Service darzustellen und zu interessierten Nachfragern im gemeinsamen Dialog eine erste Vertrauensbasis aufzubauen <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung, Durchführung der Promotion-Aktionen durch geeignete (gemietete, gepachtete) Räumlichkeiten, Beschilderung, Präsentationsmaterialien etc. 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Eigene(s) Know-how und Fähigkeiten herausstellen! ➤ Präsentation bzw. Anwesenheit aller für mindestens diesen Service relevanten Ressourcen (Informationen, Nachweise, Personen etc.)! ➤ Generell keine Durchführung generalisierter Massenveranstaltungen für verschiedene Service des Portfolios!

Tab. 20: Lösungsansätze für die Potentialphase bezüglich Prämissen FP1/FP4²⁹⁶

²⁹⁵ In der Praxis sind insbesondere stark sachgüterorientierte Unternehmungen, wie beispielsweise Waggonbauer, Schienenhersteller oder Signaltechniklieferanten kaum in der Lage, sich mittelfristig von ihrem Kerngeschäft loszulösen. Diese sollten jedoch versuchen, soweit möglich, periphere Sachgüter, z. B. Fahrzeuge, Baumaschinen oder Arbeitsbühnen auszusourcen, zu leasen sowie die benötigten operativen Komponenten so zeitnah als möglich anliefern zu lassen, um etwa die Kapitalbindung zu reduzieren. Darüber hinaus können durch moderne Beschaffungsstrategien und der Optimierung des Waren-, Datenfluss- sowie Supply-Chain-Managements weitere, nicht unerhebliche Wettbewerbsvorteile generiert werden. Vgl. hierzu Solfrank, R. (2012), S. 27 ff.

²⁹⁶ Eigene Darstellung.

Nach Ausarbeitung der ersten Empfehlungen im Bereich der Leistungsbereitstellung, bezüglich der SDL-Prämissen FP1 und FP4, sollen drei Ansätze fokussiert werden, die mögliche Wettbewerbserfolge durch Anwendung von Wissen und Fähigkeiten generieren:

- Strategische Ausrichtung auf primär operante Ressourcen, soweit möglich
- Vermeidung, Reduktion oder Substitution operander Ressourcen, soweit umsetzbar
- Detaillierte und umfassende Kommunikation von Know-how und Fähigkeiten

Prämisse FP6: "The customer is always a co-creator of value"

Die nachstehende Tabelle zeigt Lösungsansätze²⁹⁷ mit entsprechenden Zusatz-/Kurzinfos während der Leistungsbereitstellung auf Basis der Prämisse FP6:

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinfos
<p>1.2a)</p> <p>Festlegung des Leistungsportfolios</p> <p>(vgl. auch 1.1a))</p>	<p>Informationstransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung von detaillierten Informationen durch intensive Hinzuziehung bzw. Befragung des (potentiellen) Kunden, der selbst eine operante Ressource darstellt (z. B. durch frühzeitige Treffen, Erfahrungsaustausch, Start-up-/Kick-off-Meetings) <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung, Weiterführung oder Anpassung der Service in Anlehnung an die zuvor festgestellten Bedürfnisse, wertvolle Kundeninnovationen übertragen, kontinuierlichen Kontakt mit Nachfrager halten, Vor- und Zwischenentwürfe aufzeigen und diskutieren (z. B. in regelmäßigen „Portfolio“-Meetings) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung des Sachgütertransfers, soweit möglich, jedoch in enger Absprache und Zusammenarbeit mit Abnehmern (z. B. Nutzung des Kundenfuhrparks) • Alternativensuche mit Kunden (z. B. gemeinsame externe Energieversorgung anstatt eigenes Kraftwerk) • Nutzung nur als Trägermedium für Informationen, Service, Kernkompetenzen, soweit abgestimmt 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➢ Bereits in dieser frühen Phase dem Kunden „zuhören“ und gegenseitiges Vertrauen aufbauen! ➢ Im Bereich der Leistungsbereitstellung verursachen Korrekturen, Anpassungen und Ergänzungen des Portfolios noch relativ niedrige Kosten bei verhältnismäßig geringem Aufwand!
<p>1.2b)</p> <p>Bereitstellung von Service (Know-how und Fähigkeiten)</p> <p>(vgl. auch 1.1b))</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:²⁹⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erzeugung, Erwerbung, Aktualisierung, Erweiterung notwendiger Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen, Fertigkeiten, wie unter 1.2a) festgelegt (z. B. gemeinsame Entwicklung, Erstellung, Nutzung von Datenbanken, Seminaren, Lernfabriken mit Kunden) • Synergien-Suche (z. B. Kunden-Zusammenarbeit) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Konsequente Nutzung existierender Kundenpotentiale (z. B. Wissen, Informationen, Kontakte)!

²⁹⁷ An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass trotz strategischer Fokussierung auf operante Ressourcen, intensiver Kundenintegration, starker Berücksichtigung der Nachfragerwünsche sowie weiterer hier vorgestellter Ansätze Unternehmen ökonomische und monetäre Gesichtspunkte nicht aus den Augen verlieren dürfen. In der Realität werden beispielsweise Kundenwünsche regelmäßig mit wirtschaftlichen Aspekten kollidieren, sodass hier ein für beide Seiten einvernehmlicher und nachhaltiger Kompromiss anzustreben ist. Dessen ungeachtet, sind die Ansätze der SDL, soweit als möglich, zu berücksichtigen und anzuwenden.

²⁹⁸ In Anlehnung an o. V. (2010a), S. 13 f.

	<ul style="list-style-type: none"> • Redundanzen-Reduzierung (z. B. Parallelforschung) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorhaltung nur als Träger- bzw. Supportmedium, soweit abgestimmt (z. B. PC, Peripherie, Webzugang) 	
<p>1.2c)</p> <p>Bereitstellung von Sachgütern²⁹⁹ (vgl. auch 1.1c))</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ersetzen von Sachgütern durch Information und Service, soweit abgestimmt und keine Kernkompetenzen (z. B. Nutzung der Kundenbüros, -waschräume und -kantine → kurze informelle Wege) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einbezug von Leasing-, Leih-, Tauschmodellen, soweit abgestimmt (z. B. temporärer Austausch von Normen, Vorschriften, Gesetzen mit Nachfragern) • Verminderung der Lagerbestände, soweit abgestimmt, durch Just-in-Time-/Sequence-Konzepte und/oder kollektive Lagerhaltung (z. B. gemeinsame Lagernutzung für notwendiges Büromaterial) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erarbeitung und Umsetzung gemeinsamer Nutzungs-, Tausch- und Leihmodelle mit dem Kunden!
<p>1.2d)</p> <p>Vorkombination der Produktionsfaktoren (vgl. auch 1.1d))</p>	<p>Informations-, Service- und Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimale Zusammenstellung der Mengen, Eigenschaften und möglicher besonderer Spezifikationen der einzelnen Leistungen in Kooperation mit dem Kundenpartner zu einem individuell zugeschnittenen Serviceangebot, Beispiel: Angebot einer Finanzierung für einen Speisewagon: Sammlung aller Wagondaten (Kaufpreis, Wertverlust, Abschreibung etc.), Kundeninfos (Liquidität, Kreditwürdigkeit, Anlagevermögen etc.), Kreditgestaltung (Laufzeit, Zinsen, Tilgung etc.); Auswahl, welche personellen (kompetenter Berater, Hausbesuche, Vertretung etc.), operativen (Laptop, WLAN, Mobiltelefon etc.), rechtlichen (Vertrags-, Banken-, Datenschutzrecht etc.) usw. Kapazitäten notwendig sind, um hieraus ein spezielles Angebot zum gegenseitigen Nutzen zusammenstellen zu können; Ausarbeitung der Offerte und kontinuierliche Adaption an veränderte Spezifikationen von Beginn bis Fertigstellung zusammen mit dem Nachfrager 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zusammenfügung der Ressourcen ausschließlich unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse! ➤ Zurückstellung von forschungs-, entwicklungs-, produktions- und vertriebsrelevanten Faktoren! ➤ Entwicklung und Wartung eines „Customer-Integration-Network“!
<p>1.2e)</p> <p>Kommunikation der Service³⁰⁰ (vgl. auch 1.1e))</p>	<p>Informationstransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exakte, vollständige und objektive Kommunikation des Leistungspotentials und der -bereitschaft, da speziell neue Interessenten die Leistung vorab nicht bewerten können (z. B. durch Altkunden und Verbände als Fürsprecher, Zertifikate, Urkunden der Firma, des Personals, der Zulieferer etc.) → Primärziele: frühzeitige Einbeziehung von Kunden und gezielte Anpassung der Servicekommunikation an Informationsbedarf 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kommunikative Einbindung potentieller Kunden schon in dieser ersten Phase!

²⁹⁹ Insbesondere bei Austausch, Verleih, Vermietung u. ä. von Sachgütern ist darauf zu achten, dass speziell keine Gebrauchs-, Nutzungs- oder Patentrechte verletzt werden. Gerade Normen, Vorschriften, Regelwerke usw. dürfen im Rahmen einer gewerblichen Nutzung regelmäßig nicht vervielfältigt oder an Dritte weitergegeben werden. Müssen Nutzungs-, Leasings-, Überlassungsverträge u. ä. abgeschlossen werden, sind die aktuell geltenden Vertragsrechte und allgemeinen Gesetze des jeweiligen Staates zu beachten. In Anlehnung an Bürgerliches Gesetzbuch (2012) und Urheberrechtsgesetz (2011), Onlineabrufe.

³⁰⁰ Speziell die Servicekommunikation ist explizit auf die anvisierte Käufergruppe abzustimmen, da hier im Regelfall der Erstkontakt hergestellt wird und potentielle Interessenten sofort „begeistert“ und nicht durch unrelevante Subinformationen verprellt werden sollten. Im Optimalfall sind für jeden Service oder zumindest jeden Servicebereich individuelle Materialien und Präsentationen zu entwickeln.

<p>Service transfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Veranstaltungen zur Präsentation der Leistungsfähigkeit, um die vorgehaltene Leistung vorzustellen und dadurch mit potentiellen Kunden im partnerschaftlichen Umfeld Vertrauen zu schaffen → Primärziele: Einbindung potentieller Kunden und Adaption der Serviceakquisition an aktuellen Bedarf <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung, Support der Promotion-Veranstaltungen durch angemessene (gemietete) Immobilien, Klimatisierung, Modelle etc. → Primärziele: Abbau und/oder Ersatz operativer Ressourcen, Nutzung vorrangig als Multiplikator für Servicekommunikation begreifen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abstimmung der Kommunikation individuell auf einzelne Service oder Servicebereiche sowie auf anvisierte Käufergruppen! ➤ Auch staatliche bzw. öffentliche Organisationen³⁰¹ als potentielle Nachfrager zwingend berücksichtigen!
---	--

Tab. 21: Lösungsansätze für die Potentialphase bezüglich Prämisse FP6³⁰²

Nachstehende Abbildung zeigt einige Möglichkeiten der Suche und Abschätzung von innovativen Ideen auf, intern sowie extern durch den Kunden als Wertschöpfer:

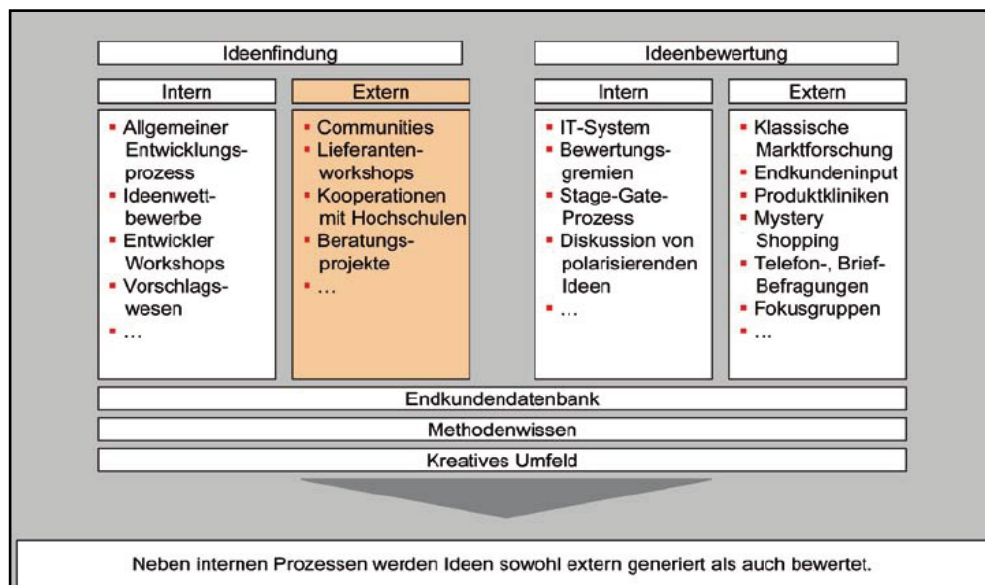


Abb. 29: Interne und externe Ideenfindung und -bewertung³⁰³

Nach Entwicklung der Ansätze im Bereich der Potentialphase, basierend auf der SDL-Prämisse FP6, bilden sich nachfolgende Kernempfehlungen heraus, die eine zusätzliche Wertschöpfung durch konkrete Einbindung der Nachfrager erzeugen können:

- Integration potentieller Kunden und Vertrauensaufbau bereits in dieser frühen Phase
- Nutzung von Kundenpotentialen (Wissen, Rechte, Infrastruktur etc.) von Beginn an
- Abstimmung der Leistungskommunikation individuell auf den Service und Kunden

³⁰¹ Auch die öffentliche Hand befindet sich in einem Prozess der Modernisierung, Flexibilisierung und Verschlanung. Dies bedingt u. a. umfangreiche, hochqualifizierte, flexible externe Service, weshalb insbesondere auch Behörden als potentieller Partner und Ressourcenintegratoren Berücksichtigung finden sollten. In Anlehnung an Berchtold, G. (2008), Kapitel 5.2 TIVES.

³⁰² Eigene Darstellung.

³⁰³ Aus Wolter, F. (2009), S. 55.

Prämisse FP9: "All economic and social actors are resource integrators"

Tabelle 22 beinhaltet Handlungsempfehlungen inklusive Zusatz-/Kurzinfos in der Potenzialphase auf Basis der Prämisse FP9:

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinfos
<p>1.3a) Festlegung des Leistungsportfolios (vgl. auch 1.1a) und 1.2a))</p>	<p>Informationstransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung von Informationen durch intensive Berücksichtigung bzw. Kontaktierung <u>möglichst vieler</u> ökonomischer und sozialer Akteure (Behörden, AN-Vertreter, Umweltverbände etc.), die zusätzliche operante Ressourcen bilden (z. B. durch gezielten Aufbau von Netzwerken, strukturierte Lobbyarbeit, Teilnahme an und Ausrichtung von regelmäßigen, unverbindlichen Treffen oder Workshops von Interessenvertretern) <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementierung, Beibehaltung oder Adaption der Service, orientiert an oben gewonnene Informationen, Innovationen aus Netzwerk ziehen,³⁰⁴ Verbindung mit Akteuren halten, erste Ideen mit Ressourcenintegratoren kommunizieren und evtl. korrigieren³⁰⁵ (z. B. Nachhaltigkeitsaspekte einbeziehen und/oder stärken) <p>Sachgütertransfer:³⁰⁶</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verringerung des Sachgütertransfers, sofern möglich, jedoch in Kooperation mit Akteuren (z. B. Warenanlieferung durch Zulieferer anstatt durch eigene LKWs) • Sichtung von Alternativen gemeinsam mit Ressourcenintegratoren (z. B. gemeinschaftliche Nutzung von Schulungsräumen mit Behörden und Verbänden) • Bereitstellung nur als Trägermedium für Service, Daten und wesentliche Kompetenzen, soweit möglich 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➤ Frühe und umfassende Kommunikation mit möglichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ressourcenintegratoren! ➤ Einbindung auch von zunächst weniger relevanten Akteuren! ➤ Berücksichtigung konkurrierender und komplementärer Ziele aller Beteiligten!
<p>1.3b) Bereitstellung von Service (Know-how und Fähigkeiten) (vgl. auch 1.1b) und 1.2b))</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generierung, Update, Ausbau sämtlicher benötigter Kompetenzen, wie unter 1.3a) erarbeitet (z. B. kollektive Aus- und Weiterbildung oder Umschulung von qualifizierten und motivierten Arbeitskräften)³⁰⁷ • Erkennen von Synergien (z. B. Kooperationen mit Schulen, Hochschulen, privaten Bildungsträgern) • Vermeidung von Redundanzen (z. B. identische Lehrinhalte gemeinsam vor Ort oder online vermitteln) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nutzbarmachung bestehender Potentiale (z. B. Know-how, Rechte, Einfluss) möglichst vieler gesellschaftlicher Akteure!

³⁰⁴ Noch mehr als Sachgüter basieren insbesondere hochwertige und erfolgreiche Service auf Innovationen, die im Regelfall nicht selbst entwickelt, sondern eher durch Zufall entstehen oder eben von externen Akteuren mehr oder weniger implementiert werden. Im Gegensatz zu Sachgütern steigt mit stetig wachsendem Service-Innovationsgrad generell auch die Kundenzufriedenheit noch weiter an. Innovationen lassen sich bezüglich ihrer Neuartigkeit in radikale (prinzipiell neue oder transferierte Service) sowie inkrementelle (Anpassung oder Ausbau existierender Service) einteilen. Vgl. Dreher, S.; Stock-Homburg, R.; Zacharias, N. (2010), S. 37 ff.

³⁰⁵ Um eine optimale Ressourcenausnutzung zu erzielen, sind in die Portfoliogestaltung möglichst viele Akteure einzubeziehen.

³⁰⁶ Wie bereits ausführlich erläutert, sind Sachgüter als Sonderfall bzw. Extremum von Leistungsbündeln zu verstehen und somit generell immer an der Serviceerstellung beteiligt. Allerdings sind diese im Sinne der SDL, soweit als möglich, zu reduzieren und ausschließlich zur Optimierung bzw. als Trägermedium der Service einzusetzen. Vgl. Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004b), S. 324 ff.

³⁰⁷ Kunden erwarten explizit von Dienstleistern nicht mehr nur reine Fachkompetenz ihrer Firmenvertreter; vielmehr sind diese aufgefordert, als umfassender Systemlieferant, Wertschöpfungspartner und gleichzeitig Synergiemanager zu agieren. Ohne hier detailliert auf die einzelnen Anforderungen einzugehen, werden zukünftig noch mehr als heute individuelle Lösungen zu attraktiven Konditionen in einem international vernetzten Umfeld vorausgesetzt. Vgl. hierzu Riese, S. (2012), S. 7 ff.

	<p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz nur als Trägermedium, soweit unvermeidbar (z. B. Monitore, Sender, Empfänger, Datenspeicher) 	
<p>1.3c) Bereitstellung von Sachgütern <i>(vgl. auch 1.1c) und 1.2c))</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Substitution von Sachgütern durch Informationen und Service, soweit sinnvoll und nicht für Kernkompetenzen erforderlich (z. B. Schulungsmaßnahmen in Räumen von Bildungsorganisationen durchführen) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung innovativer Substitutionsmodelle mit externen Akteuren (z. B. gemeinsame Verwendung von Fachliteratur, Printmedien, Lerndisketten) • Reduzierung der Sachgüterbestände durch Prozessveränderung (z. B. webbasiertes Online-Lehren und -Lernen³⁰⁸, Großbildbeamer anstatt Einzel-PCs) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausarbeitung von Konzeptionen und Verträgen mit externen Ressourcenintegratoren zur Reduzierung von internen operativen Leistungen!
<p>1.3d) Vorkombination der Produktionsfaktoren <i>(vgl. auch 1.1d) und 1.2d))</i></p>	<p>Informations-, Service- und Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfügung der Produktionsfaktoren zu spezifischen Service grundsätzlich unter Einbeziehung möglichst zahlreicher Ressourcenintegratoren, Beispiel: Fortbildung von internem und/oder externem technischen Personal zur Inbetriebnahme, Wartung, Instandsetzung usw. eines neuen Triebwagens: Beschaffung von relevanten Fahrzeugdaten, wie technische Infos, Betrieb, Instandhaltung etc. (z. B. vom OEM), Qualifikationsstand, wie Fahrzeug-Know-how, allgemeine Qualifikation, Zielkenntnisse etc. (z. B. vom Kunden), Schulungsablauf, wie Dauer, Termine, Inhalte etc. (z. B. von externen Experten); Selektion, welche internen personellen (Instruktoren, Anwesenheitszeiten, Erreichbarkeit etc.), fachlichen (Datenblätter, Modelle, Tools etc.), rechtlichen (Betriebsordnung, Verfahrensanweisungen, Zulassungsformalitäten etc.) usw. Kapazitäten notwendig sind, um hiermit ein „faites“, vollständiges und individuelles Angebot erstellen zu können; Erarbeitung und evtl. Anpassung der Offerte während der gesamten Phase integrativ mit möglichst vielen geeigneten Akteuren 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kombination der Ressourcen prinzipiell nur unter Einbeziehung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure!³⁰⁹ ➤ Aufbau und Unterhaltung eines „Actors“-Resources-Integration-Network“!
<p>1.3e) Kommunikation der Service <i>(vgl. auch 1.1e) und 1.2e))</i></p>	<p>Informationstransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offene und objektive externe Verbreitung der Unternehmensziele (z. B. strategisches Leistungsportfolio) und der dafür notwendigen Voraussetzungen mit der Intention, möglichst viele externe Ressourcenintegratoren als Ideengeber und Wertschöpfer zu gewinnen (z. B. durch Online-Medien, TV, weltweite Konferenzen, Fachkongresse) → Primärziele: kurzfristige Aufnahme interessierter Akteure in eine Datenbank, individuelle Kontaktaufnahme, Einladung oder Besuch <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktive Planung und Schaffung von globalen physischen (realen) als auch online Plattformen, um ein 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontaktierung möglichst zahlreicher in Frage kommender Akteure bereits zu diesem Zeitpunkt! ➤ Ehrliche Darlegung der Firmenphilosophie und -ziele, um langfristige, partnerschaftliche Kooperation anzustreben!

³⁰⁸In Anlehnung an Berchtold, G. (2009), S. 86 f.

³⁰⁹Als externe Akteure können neben Firmen und Organisationen ebenso auch Einzelpersonen oder private Haushalte fungieren.

	<p>„Actors'-Resources-Integration-Network“ zum gegenseitigen Info-/Serviceaustausch aufzubauen, zu unterhalten und zu erweitern (z. B. internetbasiertes Netzwerk, indem alle interessierten externen Integratoren ihre Informationen, Ideen, Anregungen etc. einstellen und mit dem Unternehmen und anderen Akteuren interaktiv austauschen können) → Primärziele: Entwicklung eines offenen, nachhaltigen, wertschaffenden Lösungsnetzwerkes zum Nutzen aller Beteiligten</p> <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kollektive strukturierte Nutzung ausgelagerter moderner Kommunikationstechnologien (z. B. interaktive Arbeitsplätze, vollständige Lösungen für internetbasierte Arbeitsplattformen inklusive Nutzeridentifikation und Zugriffsrechten) → Primärziele: Reduzierung und/oder Substitution operander Ressourcen, Einsatz als ausschließliches „Mittel zum Zweck“ verstehen 	<p>➤ Erarbeitung und Kommunikation einer gegenseitigen, nachhaltigen Win-win-(win-) Beziehung!³¹⁰</p>
--	--	--

Tab. 22: Lösungsansätze für die Potentialphase bezüglich Prämisse FP9³¹¹

In *Abbildung 30* stellt Vargo stilisiert den gegenseitigen Informations- und Service-Austausch zwischen Unternehmen, Ressourcenintegratoren sowie aus kooperierenden Individuen bestehenden Institutionen³¹² schematisch dar:

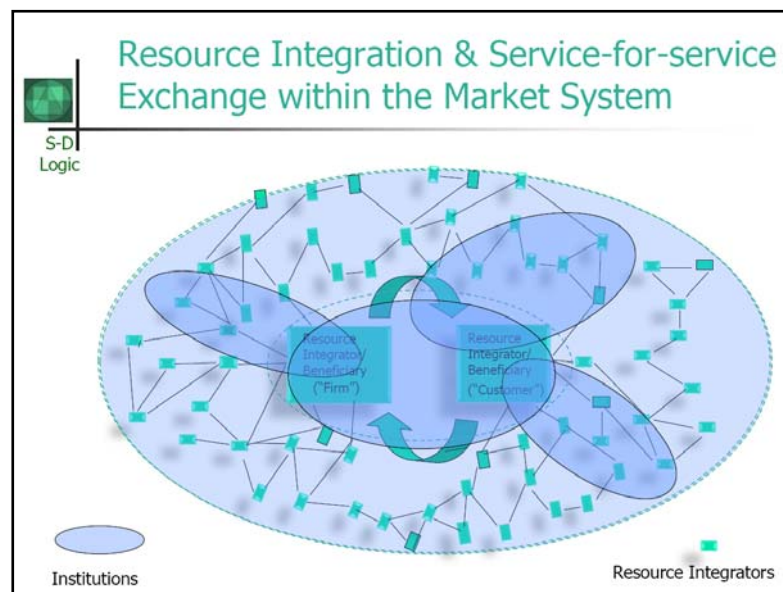


Abb. 30: Firmen und Ressourcenintegratoren im Wertschöpfungsnetzwerk³¹³

Im Rahmen der Leistungsbereitstellung bezüglich der SDL-Prämisse FP9 kristallisieren sich folgende Lösungsansätze heraus, die einen möglichen Zusatznutzen durch aktive Kommunikation mit verschiedensten externen Akteuren hervorrufen können:

³¹⁰ Sind mehr als zwei kooperierende Akteure beteiligt, wird jeweils ein weiteres „win“ hinzugefügt. Vgl. Polterhauer, J. (2010), S. 236.
³¹¹ Eigene Darstellung.
³¹² Als Institution versteht der Autor hierbei ein soziales Gebilde kooperierender Akteure zur Erreichung eines (gemeinsamen) Ziels, das Verhalten einzelner Individuen zu steuern. Dies könnte beispielsweise ein Zusammenschluss von Vertretern ähnlich gerichteter Interessen in arbeitsrechtlichen (Gewerkschaft), politischen (Partei) oder religiösen Vereinigungen (Kirche) sein.
³¹³ Aus Vargo, S. L. (2012b), Vortragspräsentation.

- Frühzeitige Suche nach möglichst vielen geeigneten Ressourcenintegratoren
- Berücksichtigung auch vorerst weniger interessanter/bekannter externer Akteure
- Aufbau, Unterhaltung und Anpassung eines „Actors'-Resources-Integration-Network“

Prämisse FP10: "Value is always uniquely and phenomenological determined by the beneficiary."

Die folgende Tabelle listet Lösungsansätze sowie Zusatz-/Kurzinfs während der Phase der Leistungsbereitstellung bezüglich der Prämisse FP10 auf:

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinfs
<p>1.4a)</p> <p>Festlegung des Leistungsportfolios</p> <p>(vgl. auch 1.1a), 1.2a) und 1.3a))</p>	<p>Informationstransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Ermittlung von Daten, welche Leistungsarten und -inhalte vom Kunden überhaupt akzeptiert werden, d. h. welche individuelle „Bedürfnisbefriedigung ist einzubetten“, um später während der Serviceerstellung hieraus einen möglichst großen Wert freizusetzen (z. B. Zusatznutzen bei Reisezügen via aktuelle, audiovisuelle Infos, wie Wettervorhersage, Hotel-, Restaurantempfehlung etc. und fahrgastindividueller Service, wie Raumklima, Musik, Food etc.) <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformation generierter Informationen in einen Serviceentwurf, der mit potentiellen Nachfragern zu diskutieren, anzupassen oder zu erweitern ist (z. B. ergibt die Nutzenanalyse der Temperaturanzeige im Zugabteil keinen messbaren Wertezuwachs, so kann diese mit nur marginalem Qualitätsverlust der Leistung entfallen → Untersuchung jedes Servicemerkmals und Neubewertung der Gesamtleistung) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prinzipiell Substitution operander Ressourcen anstreben, allerdings können allein Eigentum und Besitz von Sachgütern eine Bedürfnisbefriedigung des Kunden und damit eine Wertsteigerung hervorrufen (z. B. extrem luxuriöses Fünf-Sterne-Abteil mit Champagnerbar, Multimedia, Massagesitzen etc. in supermodernem Hochgeschwindigkeitszug)³¹⁴ • Individuelle Abwägung, inwieweit Sachgüteranteile in hybriden Produkten den Gesamtwert aus Nachfrager-sicht erhöhen → akribisches Portfoliodesign • Keine fixe Preisfestlegung der Leistung im Vorfeld → Wert kristallisiert sich während der Nutzung heraus 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➤ Berücksichtigung der Produktivität³¹⁵ bereits während der Erforschung und Entwicklung von Leistungen! ➤ Orientierung von Produktivität und Wert ausschließlich am Abnehmer und nicht am Produkt selbst! ➤ Verinnerlichung, dass Werte erst während der Nutzung und nur durch den Nachfrager generiert werden und nicht vorab zu implementieren sind!

³¹⁴ Neben der Inanspruchnahme von Service in Form einer temporären Nutzungsberechtigung kann auch der eigentliche Besitz von Sachgütern dem Eigentümer einen Nutzen stiften und somit den Wert des Leistungsbündels deutlich steigern. In Anlehnung an *Maslows Bedürfnispyramide* sind hierfür sogenannte Selbstachtung- oder Selbstverwirklichungsmotive verantwortlich, die bereits durch den Besitz eines gegenüber dem Wettbewerb (positiv) differierenden Produktes befriedigt werden können. Insofern stellen speziell Luxusgüter häufig eine sinnvolle Ergänzung hybrider Produkte dar. In Anlehnung an Werth, L. (2004), S. 59 ff. und S. 190 ff.

³¹⁵ Auch oder gerade unter dem Aspekt des SDL-Ansatzes ist die Produktivität bereitgestellter Service ein unerlässlicher und ständig einzubeziehender Faktor, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten – selbst wenn *Lusch* und *Vargo* dies nicht explizit herausstellen. In Anlehnung an Dreher, S.; Stock-Homburg, R.; Zacharias, N. (2010), S. 46 ff.

<p style="text-align: center;">1.4b)</p> <p style="text-align: center;">Bereitstellung von Service (Know-how und Fähigkeiten)</p> <p style="text-align: center;"><i>(vgl. auch 1.1b), 1.2b) und 1.3b))</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixierung der Firmenkompetenzen, -prozesse und -strukturen auf die Freisetzung des Wertes während der Nutzung durch den Kunden und weniger auf eine kostengünstige Erstellung von Leistungen unter Berücksichtigung der Voraussetzungen von 1.4a) (z. B. Inhalte und Darstellung von Reisendeninformationen nicht am Preis, Provider oder an eigenen Interessen ausrichten, sondern generell am individuellen Empfinden bzw. Nutzengrad des Nachfragers) • Aufnahme aller Ideen, Wünsche, Empfehlungen etc. des Kunden, Implementierung in die Serviceerstellung und erneute Diskussion mit Nutzer → ständige Anwendung des Service-Design-Regelkreises (z. B. Findung, Abgleich, Anpassung der Anforderungen) • Parallele Schaffung von Synergien und Unterbindung von Redundanzen durch nachhaltige Einbindung der Kundenressourcen (z. B. Integration des Fahrgast-Mobiltelefons in das Informationsangebot als vertrautes Transfermedium, Verstärker, Bedienelement) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschränkung auf Anwendung als Mittel zum Zweck oder eben als sinnvolle Ergänzung zur Befriedigung von Selbstachtungs- und Selbstverwirklichungsansprüchen (z. B. wertvolle Accessoires, wie Bilder, Skulpturen, Edelmetallapplikationen in Reiseabteilen) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Abkehr vom produktions- und hin zum anwendungsorientierten Denken!³¹⁶ ➤ Konsequente Ausrichtung der Leistungsbündel an Nachfragerbedürfnissen! ➤ Generelle Einbeziehung zukünftiger Tendenzen, Entwicklungen und wahrscheinlicher Szenarien!³¹⁷
<p style="text-align: center;">1.4c)</p> <p style="text-align: center;">Bereitstellung von Sachgütern</p> <p style="text-align: center;"><i>(vgl. auch 1.1c), 1.2c) und 1.3c))</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prinzipiell Ersatz operander durch operante Ressourcen, insofern umsetzbar und kein strategisches Fachwissen unmittelbar tangiert wird (z. B. Übermittlung von Fahrzeitdaten auf Mobilgerät des Nachfragers anstatt Vorhaltung eigener Informationssysteme) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliche Verringerung des internen, zunächst wertlosen Kapital- und Ressourcenbindungsfaktors Sachgut durch veränderte Strukturen und Prozesse (z. B. Optimierung der Lose, Losgrößen und Durchlaufzeiten durch moderne Logistik, Supply Chain, Beschaffungs- und Fertigungsverfahren)³¹⁸ • Überlassung, temporäre Auslagerung oder Verleihung interner Infrastruktur und operander Produkte an Kunden unter dem Aspekt der Informationsgewinnung zur effizienten Steigerung der Wertschöpfung (z. B. Bereitstellung von Experimental- und Testanlagen sowie servicegeladenen (Probe-)Sachgütern) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Konzeptionierung von Wertsteigerungs-Modellen zur gemeinsamen Nutzung von externen und internen Sachgütern!

³¹⁶Es versteht sich von selbst, dass vorhandene Ablauf- und Aufbauorganisationen nicht kurzfristig und umfassend zu Gunsten eines absolut kunden- bzw. wertorientierten Servicedesigns zu verwerfen oder zu adaptieren sind. So sind auch diese, wie alle vorgestellten Handlungsempfehlungen, als genereller und strategischer Leitfaden zu verstehen und einzuordnen. Oftmals bewirken bereits mit relativ geringem Aufwand umzusetzende Veränderungen in Teilbereichen, wie etwa ein individuelles Ansprechen, Informieren und Begleiten des Kunden durch den Empfang, eine nicht zu unterschätzende Wertsteigerung der gesamten Serviceinfrastruktur.

³¹⁷Speziell im Bereich der Potentialphase sind zukünftige Markttendenzen zu eruieren und einzubeziehen, um die Entwicklung und das Design von Leistungen flexibel und zeitnah an veränderte Anforderungen zu adaptieren. Vgl. hierzu Hoffmann, K. (2010), S. 22 ff.

³¹⁸Die Optimierung von Wertschöpfungsketten, z. B. Reduzierung von Wartezeiten, Lagerbeständen und Transportwegen, spielt nicht nur im Rahmen der SDL eine essentielle Rolle. In Anlehnung an Hoffmann, K. (2009a), S. 44 ff. und Hoffmann, K. (2009b), S. 22 ff.

<p>1.4d) Vorkombination der Produktionsfaktoren <i>(vgl. auch 1.1d), 1.2d) und 1.3d))</i></p>	<p>Informations-, Service- und Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Synthese aller Fertigungsfaktoren mit dem Ziel einer kundenindividuellen Wertoptimierung des vollständigen hybriden Produktangebotes, Beispiel: Entwurf und Design des 2. Klasse-Abteils eines Fernreisezuges: Zusammenstellung und Auswertung erhobener sowie existierender Basisinformationen bezüglich Passagier-Quantität (durchschnittliche saisonale Belegung, Spitzen- und Leerzeiten etc.) und -Qualität (Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen) sowie spezifischer Daten (Stammfahrgäste, Jugendliche, Rentner, Behinderte, Sonderfahrten zu Events etc.); Design des Abteils unter Berücksichtigung einer optimalen Kombination aller Parameter in der Form, dass ein annähernd maximaler durchschnittlicher (periodenbezogener) Servicewert erreicht wird → Eingehen von Kompromissen in Bezug auf geringeren individuellen Kundenwert zugunsten eines größeren strategischen Servicegesamtwertes³¹⁹ 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zusammenstellung der Produktionsfaktoren generell immer und ausschließlich unter dem Aspekt der Wertschöpfung durch Nachfrager! ➤ Entwicklung und Weiterführung eines „Customer-Value-Creation-Network“!
<p>1.4e) Kommunikation der Service³²⁰ <i>(vgl. auch 1.1e), 1.2e) und 1.3e))</i></p>	<p>Informationstransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzeige des Leistungsportfolios mit dem Fokus einer umfassenden und verständlichen Botschaft, dass die offerierten Service für den Kunden einen größeren Gegenwert darstellen, als dieser hierfür an eigenen Ressourcen (Information, Service, monetäre Leistung etc.) aufzubringen hat (z. B. durch persönliche und/oder gespeicherte Referenzen, Leistungsnachweise, Erfahrungsberichte etc. von vergleichbaren Leistungen, die für andere Akteure erbracht wurden und einen direkten Mehrwert generieren konnten) → Primärziel: Überzeugung potentieller Nachfrager von einem für sie positiven Aufwand-Nutzen-Verhältnis <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planung, Organisation und Bereitstellung von Testservice, um am Markt agierende Unternehmen von den bereitgehaltenen Leistungen auf der Basis von Quantität (Spektrum, Umfang, Kapazität etc.) und Qualität (zeitliche/räumliche Flexibilität, Reliabilität, Know-how etc.) vom quantifizierbaren Zusatzwert/-nutzen zu überzeugen (z. B. kostenloses oder zu Sonderkonditionen angebotenes, zeitlich begrenztes Voll-Catering inklusive Beschaffung, Aufbereitung und Servieren der Neben- und Hauptmenüs sowie Getränke für ein 2. Klasse-Zugabteil) → Primärziel: Qualitäts-(Nutzen-)beweis für Vertrauensaufbau von im Voraus nur schwer bewertbaren operanten Produkten 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Frühzeitige Kommunikation sehr vieler potentiell „wertvoller“ Kunden! ➤ Objektiver und nachvollziehbarer Transfer des (Mehr-)Wertes der Service für den Nachfrager! ➤ Ermittlung und transparente Darstellung des beiderseitigen nachhaltigen Nutzengewinns!

³¹⁹Da in der Praxis ein Service regelmäßig für verschiedene und damit im Anspruchsverhalten differierende Nachfrager entworfen wird, sind Leistungsbündel auf die Maximierung des durchschnittlichen Gesamtwertes auszulegen. Dies hat zur Folge, dass beispielsweise außergewöhnliche oder extravagante, aber weniger frequentierte Ansprüche zum Teil nicht optimal befriedigt, die Majorität der Kundenansprüche jedoch zu einem sehr hohen Grad abgedeckt und damit längerfristig Gesamtwerte maximiert werden können. Die SDL basiert zwar auf einer individuellen und optimalen Bedürfnisbefriedigung für jeden Kunden; die Empfehlung des Eingehens von Kompromissen (z. B. in Form von flexibel austauschbaren Modulen und Service) ist jedoch real umsetzbaren Lösungsansätzen geschuldet. Service, die nur für einen Nachfrager entwickelt werden, sind jedoch zu 100 % auf dessen Ansprüche abzustimmen.

³²⁰Schlussendlich impliziert die Kommunikation von Service und Sachgütern ein Kaufinteresse bzw. Bedürfnis potentieller Nachfrager zu wecken. Insofern sind grundsätzlich auch hier bewährte (kooperative) Marketing- und Absatzstrategien bzw. -prozesse zu berücksichtigen und anzuwenden (vgl. hierzu Dannenberg, H.; Zupancic, D. (2008), S. 9 ff., S. 37 ff. und S. 99 ff.). Die hier gegebenen Handlungsempfehlungen sind somit wiederum als übergeordneter strategischer „Rahmenfahrplan“ zu verstehen.

	<p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Möglichst vorbehaltlose und objektive Überprüfung notwendiger bzw. unvermeidbarer operander Güter auf ihre Wertigkeit ausschließlich aus Kundensicht (z. B. Durchführung von Umfragen, Erhebungen und/oder Studien, welche Lebensmittel³²¹ in welcher Zubereitungs- und Darbietungsform sowie Menge im Bereich der 2. Klasse eines Reisezuges die größte Bedürfnisbefriedigung stiften) → Primärziel: Aufwand-Nutzen-Optimierung beim Einsatz unvermeidbarer Sachgüter als Support-/Transfermedium 	
--	--	--

Tab. 23: Lösungsansätze für die Potentialphase bezüglich Prämisse FP10³²²

Für den Bereich der Potentialphase unter Einbeziehung der SDL-Prämisse FP10 sind die nachstehenden wesentlichen Lösungsansätze festzuhalten, welche explizit die Wertbestimmung der Service allein durch den Nachfrager berücksichtigen:

- Ausrichtung der Entwicklung und Produktion am Kunden und nicht am Produkt
- Aufbau, Unterhaltung und Anpassung eines „Customer-Value-Creation-Network“
- Umfangreiche Kommunikation des Service-(Mehr-)Wertes für den Nachfrager

Es ist darauf hinzuweisen, dass die hier gegebenen Empfehlungen und ein daraus möglicherweise resultierender Anstieg der Kundenzufriedenheit bzw. Wettbewerbsvorteil einer regelmäßigen Überprüfung im Rahmen von Kundenbefragungen, Feedbackgesprächen, Studien u. ä. zu unterziehen sind. Eventuelle Abweichungen zwischen Ist- und Sollzustand sind zu analysieren sowie durch Anpassung der existierenden Prozesse und Strukturen zu minimieren.³²³ Für die Phase der Leistungsbereitstellung bzw. Potentialdimension fasst *Tabelle 24* die wichtigsten Handlungsempfehlungen abschließend in verdichteter Form der Übersichtlichkeit halber noch einmal zusammen:

Prämisse	Wesentliche Handlungsempfehlungen (verdichtet)
FP1 und FP4	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Ausrichtung auf primär operante Ressourcen, soweit möglich • Vermeidung, Reduktion oder Substitution operander Ressourcen, soweit umsetzbar • Detaillierte und umfassende Kommunikation von Know-how und Fähigkeiten
FP6	<ul style="list-style-type: none"> • Integration potentieller Kunden und Vertrauensaufbau bereits in dieser frühen Phase • Nutzung von Kundenpotentialen (Wissen, Rechte, Infrastruktur etc.) von Beginn an • Abstimmung der Leistungskommunikation individuell auf den Service und Kunden

³²¹ Lebensmittel dienen ebenso, wie etwa Atemluft, Schlaf u. a., der Befriedigung lebensnotwendiger Bedürfnisse des Menschen und sind somit durch Service nicht zu substituieren, sondern können allenfalls durch operante Ressourcen (z. B. Lieferservice für Menüs, Wiederbefüllung von Sauerstoffflaschen, Bereitstellung von Unterkünften) transferiert bzw. deren „Konsum“ angenehmer gestaltet werden. Demzufolge sind in bestimmten Fällen operande Güter, welche der Deckung von Grundbedürfnissen dienen, zwingend vorzuhalten und gleichzeitig auf ein optimales Aufwand-Nutzen-Verhältnis abzustimmen. *Maslows Bedürfnispyramide* stuft diese in die unterste von fünf Kategorien als physiologische Bedürfnisse ein. In Anlehnung an Maier, G. W. (o. J.), Onlineabruf.

³²² Eigene Darstellung.

³²³ Im Rahmen dieser Arbeit kann auf die zahlreichen Ansätze und Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Serviceproduktivität nicht weiter eingegangen werden. Vgl. hierzu Stechmann, L. (2011), S. 143 ff. und Bruhn, M.; Hadwich, K. (2011), S. 9 ff.

FP9	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Suche nach möglichst vielen geeigneten Ressourcenintegratoren • Berücksichtigung auch vorerst weniger interessanter/bekannter externer Akteure • Aufbau, Unterhaltung und Anpassung eines „Actors'-Resources-Integration-Network“
FP10	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung der Entwicklung und Produktion am Kunden und nicht am Produkt • Aufbau, Unterhaltung und Anpassung eines „Customer-Value-Creation-Network“ • Umfangreiche Kommunikation des Service-(Mehr-)Wertes für den Nachfrager

Tab. 24: Wesentliche Handlungsempfehlungen zur Potentialphase³²⁴

Die Phase der Leistungsbereitstellung im Sinne der SDL wird somit geprägt durch eine frühzeitige Ausrichtung auf operante bzw. die Vermeidung operander Güter sowie die umfangreiche Kommunikation verfügbaren Wissens und vorhandener Fähigkeiten. Im Fokus steht außerdem der Aufbau zweier Netzwerke; eines zur Ressourcenintegration möglichst vieler gesellschaftlicher Akteure und eines für die (kollektive) Festlegung des Portfolios mit dem Ziel der Generierung des optimalen Servicewertes durch den Nachfrager. Die Potentialdimension bildet folgerichtig das Fundament, um innerhalb eines kooperativen, nachhaltigen und weitreichenden Netzwerkes mit externen Faktoren nicht nur die tatsächlich gewünschten Service (Effektivität) vorzuhalten, sondern diese auch in angemessener Qualität und Quantität (Effizienz) während der sich anschließenden Prozessdimension zu erbringen. Fehler, wie etwa nicht nachgefragte oder unangepasste Leistungen zu entwickeln und anzubieten, die bereits in der Potentialphase begangen werden, führen zu essentiellen Wettbewerbsnachteilen: Einerseits können diese Service unter rein ökonomischen Gesichtspunkten³²⁵ nicht in der erforderlichen Menge oder nur zu einer unrentablen Gegenleistung abgesetzt werden; darüber hinaus geht mit einem Angebot von aus Kundensicht unbefriedigenden Service oftmals ein nachhaltiger und nur schwer zu kompensierender Imageverlust einher, der häufig schwerer wiegt, als der regelmäßig kurz- bis mittelfristig auszugleichende wirtschaftliche Schaden.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass das Leistungsportfolio bezüglich Umfang und Inhalt individuell auf potentielle Nachfrager auszurichten ist. Dies setzt eine frühzeitige Kontaktaufnahme und intensive Diskussion mit Kunden und weiteren externen Faktoren noch vor dem Entwurf der Service voraus. Der aus den gegebenen Handlungsempfehlungen dieser ersten Phase abgeleitete Fragebogen für vorzugsweise Bestands- und Potentialkunden soll den Unternehmungen primär erste Hinweise zu möglichen Kommunikations- und inhaltlichen Defiziten hinsichtlich ihres Leistungspotentials aufzeigen.

³²⁴Eigene Darstellung.

³²⁵Wirtschaftliche Aspekte sind, wie bereits erläutert, der SDL untergeordnet und werden hierin nicht explizit erwähnt. Im Sinne seriöser und umsetzbarer Lösungsansätze sind diese jedoch regelmäßig zu berücksichtigen und in alle Maßnahmen einzubeziehen.

Fragebogen des Unternehmens xyz zur Leistungsbereitstellung für die Mobilitätsbranche – Feststellung von Servicedefiziten aufgrund des eingeschätzten Leistungspotentiales –						
Bitte markieren Sie die in Frage kommende Aussage. Falls Sie sich nicht sicher sind, wählen Sie die aus Ihrer Sicht am ehesten zutreffende Antwort. In den letzten beiden Freitextzeilen haben Sie die Möglichkeit, Hinweise und Kritik hinsichtlich unseres Leistungspotentials sowie allgemeiner Art zu äußern.						
Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...	zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	nicht zu	k. A.
Uns ist ihr Unternehmen/Tochterunternehmen prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uns ist das Leistungsportfolio ihres Unternehmens prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben bereits Leistungen ihres Unternehmens bezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir beabsichtigen, kurz- bis mittelfristig Leistungen Ihres Unternehmens zu beziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Basis für den gegenseitigen Leistungsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Quelle für beiderseitige Wettbewerbsvorteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen das potentielle Know-how Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen die potentiellen Fähigkeiten Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf eine intensive Beteiligung an der Erforschung und Entwicklung der Service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, von Ihrem Unternehmen intensiv an d. Erforschung u. Entwicklung der Service beteiligt zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf die Integration von Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in d. Serviceentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen integriert Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in d. Serviceentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns wird der Wert einer Leistung prinzipiell immer und allein durch den Kunden bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen richtet die Erforschung und Entwicklung von Leistungen prinzipiell am Kunden aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir würden eine individuelle Kontaktaufnahme ihres Unternehmens mit unserem Haus begrüßen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezüglich ihres Leistungsportfolios und/oder -potentials haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
Bezüglich dieser Umfrage und/oder sonstigen Punkten haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
*k. A. = keine Angabe						
Fragebogen für Unternehmen: abc			1/1		Datum: TT.MM.JJJJ	

Abb. 31: Fragebogen zur Leistungsbereitstellung³²⁶

³²⁶Eigene Darstellung.

Der Fragebogen ist als Entwurf und gleichzeitig Orientierungshilfe zu verstehen; Anpassungen oder Erweiterungen können je nach strategischer Zielsetzung, Firmentyp oder Marktsegment sinnvoll sein und individuell erfolgen. Die Ausgabe ist originär an Bestandskunden sowie potentielle Nachfrager vorgesehen, jedoch ist diese auch an weitere wirtschaftliche und gesellschaftliche Einheiten denkbar.³²⁷ Die ersten vier weiß unterlegten Zeilen generieren allgemeine Angaben zum Bekanntheits- und Beziehungsgrad des Unternehmens. Die weiteren zehn grauen bzw. weißen Zeilenblöcke erfragen jeweils die Einstellung zu den verwendeten Prämissen und gleichzeitig deren Erfüllungsgrad durch die Unternehmung. Die Frage nach dem Wunsch einer weiteren Kontaktaufnahme sowie zwei Freitextfelder mit möglichen Hinweisen zum Leistungspotential und allgemeinen Anmerkungen runden den Fragenkatalog ab. Die Auswertung kann individuell durch das fragende Unternehmen selbst oder spezialisierte externe Dienstleister erfolgen.

Die Handlungsempfehlungen einschließlich des Fragebogens sind neben dem SDL-Ansatz im Wesentlichen aus den Ergebnissen der in der Mobilitätsbranche durchgeführten Studie sowie den Erfahrungen des Verfassers in diesem Sektor entstanden. Aufgrund des relativ hohen Abstraktionsgrades sind diese prinzipiell auch auf andere Branchen übertragbar; individuelle Anpassungen und spezifische Ergänzungen vorausgesetzt.

4.2.2 Leistungserstellung

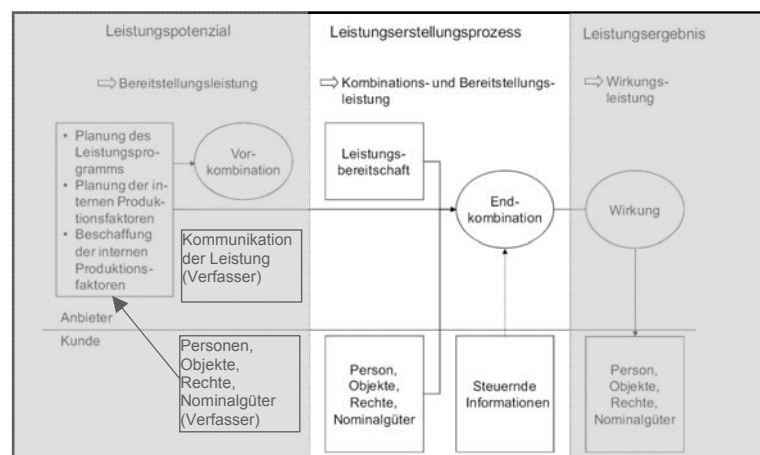


Abb. 32: Die Phase des Leistungs(erstellungs)prozesses³²⁸

³²⁷ Eine Befragung anderer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Akteure (z. B. Zulieferer, Versicherer, Gewerkschaften) als der direkten Kunden ist hier durchführbar und empfehlenswert. Da diese einerseits einen unmittelbaren Bezug zur betrachteten Branche und den peripheren Märkten aufweisen sowie ebenfalls zu einem erheblichen Teil als Serviceanbieter mit ähnlichen Stärken und Schwächen agieren, ist nicht nur eine Erhöhung der Stichprobengröße möglich, sondern es kann darüber hinaus zusätzlich von einer neutraleren und objektiveren Beantwortung der Fragen als durch die Nachfrager selbst ausgegangen werden. Diese Empfehlung besitzt gleichwohl für die beiden folgenden Phasen Leistungserstellung und Leistungsergebnis Gültigkeit.

³²⁸ Angepasst aus Jacob, F. (2007), S. 463. Die Hervorhebung der jeweils aktuellen Phase sowie das Hinzufügen der mit „Verfasser“ gekennzeichneten Textfelder inklusive Hinweispfeil sind durch den Verfasser erfolgt. Weitere Hinweise vgl. Fußnote 287, S. 106.

Im zweiten Abschnitt werden Empfehlungsansätze für die Phase der Leistungserstellung oder auch Prozessdimension erarbeitet. Diese mittlere Phase kombiniert im Wesentlichen zuvor bereitgestellte Kenntnisse und Fähigkeiten unter unmittelbarem Einfluss der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des Anbieters sowie zahlreicher externer Faktoren (z. B. Fachwissen, Steuerungsinformation, Gesetze) zu einem letztendlich individuell zugeschnittenen finalen Leistungsbündel.³²⁹ Noch mehr als in der Potentialdimension ist nun die ständige und intensive Einbindung von Marktakteuren, insbesondere des eigentlichen Nachfragers, unerlässliche Voraussetzung für eine optimale Serviceadaption und -implementierung. Erst im Augenblick des Hinzutretens der externen Faktoren wird das Leistungspotential freigesetzt sowie der eigentliche Serviceerstellungsprozess aktiviert. Ohne hier weiter darauf einzugehen, ist die Produktivität bei der Erbringung von hybriden Produkten nun nicht mehr allein vom Anbieter selbst, sondern zu einem großen Teil von externen und damit weniger zu beeinflussenden Faktoren abhängig.³³⁰

Wiederum wird deutlich, dass im Gegensatz zum ursprünglich vorrangig auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Sachgüterabsatz beim Transfer von ausschließlich lösungsorientierten servicegeladenen Produkten ein radikales Umdenken erforderlich ist, wie bereits aufgezeigt. Die Anwendung konventioneller Standardisierungs-, Rationalisierungs- und Automatisierungsansätze für Service ist kaum zielführend, da diese für immaterielle Leistungen nur sehr begrenzt geeignet sind sowie die Beziehungskomponente zum Kooperationspartner keine Berücksichtigung findet.³³¹ Dagegen ist genau dieser schwer zu quantifizierende Faktor ein essentieller Garant zur Generierung von Lösungsansätzen und den daraus resultierenden Wettbewerbsvorteilen.

Nachdem zunächst die Produktionsfaktoren, wie Arbeitsleistung, Know-how oder Nominalgüter, während der Potentialphase in der erforderlichen Menge und Güte erzeugt und kommuniziert wurden, sind diese jetzt örtlich und zeitlich innerhalb eines Beziehungsgeflechtes im ständigen gegenseitigen Dialog in effektiver Art und Weise zu kombinieren. An dieser Stelle soll stellvertretend für alle drei Phasen explizit darauf hingewiesen werden, dass die zu erbringenden Leistungen im Rahmen eines Regelkreises in angemessenen Abständen einer Überprüfung zu unterziehen und gegebenenfalls anzupassen sind.³³² *Abbildung 33* stellt diesen Prozess anschaulich dar.

³²⁹ Vgl. *Abbildung 32*, S. 122.

³³⁰ In Anlehnung an Bruhn, M.; Hadwich, K. (2011), S. 7 ff.

³³¹ In Anlehnung an Bruhn, M.; Hadwich, K. (2011), S. 8.

³³² Während der Design-, Prozess- und Ergebnisphase ist in regelmäßigen Abständen eine Kontrolle der Servicequalität durchzuführen. Bei Abweichungen sind diese gemeinsam mit dem Kunden kurzfristig zu verifizieren, zu korrigieren und erneut zu überprüfen.

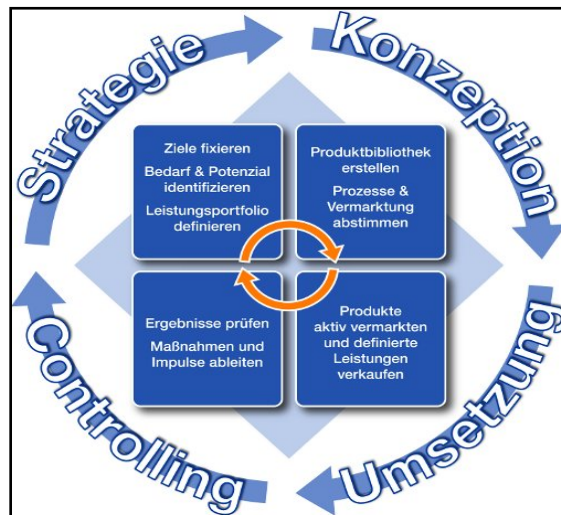


Abb. 33: Der Regelkreis des Servicedesigns³³³

Die Überprüfung der Servicequalität und -quantität ist in regelmäßigen Zyklen vorzunehmen.³³⁴ Grundsätzlich ist diese in vier Phasen eingebettet:³³⁵

- 1. Strategieentwicklung: Ziele, Kennzahlen und daraus resultierendes Portfolio festlegen (z. B. Reduzierung der Beschwerdequote unter 5 % innerhalb von zwei Jahren durch aktives, umfassendes, qualifiziertes Früherkennungs-Beschwerdemanagement)
- 2. Konzeptionisierung: Servicedesign, Prozesse und benötigte Ressourcen fixieren (z. B. vollständiges Betreibermodell für Reisebusse inklusive Inbetriebnahme, Wartung, Betrieb, Reparatur, Entsorgung, Fahrgastservice: Information, Buchung, Catering etc.)
- 3. Umsetzung: Optimierung der Kombination aller Produktionsfaktoren (z. B. Leasing geeigneter Busse, Vertrag mit Servicewerkstätten, Ausbildung von Fahrern etc.)
- 4. Controlling: Soll-Ist-Abweichungen feststellen und reduzieren³³⁶ (z. B. Anpassung oder Kündigung von Serviceverträgen bei mangelnder oder verzögerter Durchführung)

Das Gedankenmodell der SDL legt unter anderem ein symmetrisches und dialogorientiertes Beziehungsnetzwerk der beteiligten Akteure zur Generierung gegenseitiger Nutzen zugrunde. Ein hierbei als Ziel vorgegebenes „finanzielles Feedback“ ist jedoch aus realistischer Sicht nur durch ein positives Output-Input-Verhältnis und demzufolge durch eine regelmäßige Überprüfung und Korrektur von Abweichungen zu realisieren.

³³³ Aus Göbel, S.; Freudenberg, M. (2010), Onlineabruf.

³³⁴ Eventuelle Abweichungen von der zuvor definierten Servicegüte lassen sich abschließend und umfassend erst nach vollständiger Leistungserbringung detektieren und auswerten. Jedoch wird empfohlen, diese bereits in der Entwicklungsphase und obligatorisch in der Erbringungsphase regelmäßig, etwa durch aktive Qualitätsaudits, strukturierte Zufriedenheitserhebungen und informelle Kundenrückmeldungen, innerhalb sogenannter Feedbackschleifen festzustellen (in Anlehnung an Scheidweiler, I.; Musmacher, M. M. (2011), S. 96 ff.). Je früher Abweichungen erkannt und zeitnah korrigiert werden, desto geringer sind der hierfür notwendige Aufwand sowie möglicherweise bereits eingetretene monetäre, strukturelle und/oder Imageschäden.

³³⁵ In Anlehnung an Göbel, S.; Freudenberg, M. (2010), Onlineabruf.

³³⁶ Bezüglich der Festlegung, Bestimmung und Informationsquellen qualitativer und quantitativer interner und externer Messgrößen zur Ermittlung von Abweichungen und somit letztendlich der Serviceproduktivität (Verhältnis von Input zu Output) muss auf die umfangreiche einschlägige Fachliteratur verwiesen werden. Vgl. hierzu Bruhn, M.; Hadwich, K. (2011), S. 15 ff.

Die in Anlehnung an die zuvor erwähnten Ansätze sowie die fünf wichtigsten SDL-Pfeiler entwickelten Empfehlungen sind in den folgenden vier Tabellen aufgelistet.

Prämissen FP1 und FP4: "Service is the basis of Exchange", "Operant Resources (knowledge and skills) are the fundamental source of competitive advantage"

Tabelle 25 zeigt als erstes Handlungsempfehlungen sowie zugehörige Zusatz-/Kurzinformatios während der Prozessphase, basierend auf den Prämissen FP1 und FP4, auf:

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinformatios
<p style="text-align: center;">2.1a)*</p> <p>Berücksichtigung interner Prozesse ohne direkte Integration Externer³³⁷</p> <p><small>*Die erste Ziffer steht für die aktuelle Leistungsphase (1 bis 3), die zweite für die berücksichtigte/n Prämisse/n (1 bis 4), der Buchstabe (a bis d) gibt die jeweilige Empfehlung an.</small></p>	<p>Informationstransfer:³³⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Gewinnung für den Serviceprozess erforderlicher Informationen hinsichtlich Generierung und Aktualisierung von neuem(n) Zusatz-Know-how und -Fähigkeiten (z. B. Wissen über beteiligte externe Faktoren, Projektspezifika, Chancen, Risiken) durch öffentliche Quellen, Medien, Informanten usw. • Sichere, systematische Speicherung sowie projektorientierte interne Verteilung der vorliegenden Informationen (z. B. individuelle Fachqualifikationen, notwendige Zertifizierungen, Projekterfahrungen) der am Projekt beteiligten Entscheidungsträger, Mitarbeiter, Assistenzeinheiten usw. via vernetztes Infosystem • Vorhaltung redundanter Informationen bei Ausfall vorgesehener Einheiten oder Kapazitätsengpässen (z. B. Datenzugriff durch vorgesehene, geeignetes Ersatzpersonal zu jeder Zeit, von jedem Ort aus sicherstellen; vergleichbar qualifizierten und/oder zertifizieren Mitarbeiter bereitstellen, falls notwendig) <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung und Bereitstellung der Produktionsfaktoren zum Kombinationsprozess (z. B. frühzeitig abgestimmte und übergreifende Einsatzplanung sowie Information des notwendigen Personals;³³⁹ Update, Upgrade der Qualifikation, falls erforderlich) • Endkontrolle und eventuelle Anpassung der Produktionsfaktoren (z. B. Checkliste zum Abgleich von Güte, Kapazität, Ort, Zeit, Dauer der Bereitstellung; Adaption oder Austausch bei defizitärer oder fehlender Qualifikation → erneute Kontrolle) • Freigabe und Transfer aller geprüften Produktionsfaktoren in der notwendigen Quantität und Qualität zeitnah zum Ort der Leistungsaktivierung (z. B. Transport eines physisch, psychisch, fachlich etc. geeigneten Technikers inklusive Infos, Rechten, Tools usw.) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➤ Fokussierung auf Anwendung primär operanter Ressourcen! ➤ Sicherstellung der Verwendung kompletter, aktueller und projekterforderlicher Informationen (Termine, Orte, Inhalte usw.)! ➤ Gewährleistung der Nutzung aller aktuellen projekterforderlichen Produktionsfaktoren (Rechte, Patente, Personal usw.)!

³³⁷Die Handlungsempfehlungen beziehen sich hier vorrangig auf interne Firmenprozesse während der Leistungserstellung, bei denen Externe gar nicht oder nur mittelbar beteiligt sind (z. B. Humanresourceplanung, Mitarbeiterbewertung, Personalentwicklung).

³³⁸Vgl. hierzu Mentzel, W. (2008), S. 1 ff., Bartscher, T. (o. J. a), Onlineabruf und Strassner, M. (2005), S. 207 ff.

³³⁹Insbesondere die strukturierte Bereitstellung von sachkundigem Personal mit den erforderlichen Fach-, Sozial-, Methoden- und Humankompetenzen stellt gleichzeitig auch die wesentliche Kernkompetenz eines Dienstleisters bei der Erbringung qualifizierter Service dar. Vgl. hierzu DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V und DGFP GmbH. (o. J.), Onlineabruf.

	<p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung oder Reduzierung des Sachgütereinsatzes, soweit möglich und sinnvoll, wie zuvor im Rahmen der Potentialphase festgelegt und beschrieben • Verwendung von Alternativen für die Beschaffung von Wissen und Daten (z. B. Nutzung digitaler Medien, wie Internet, anstatt physischer, wie Fachbücher) • Abbau physischer Transfers durch Einsatz digitaler Systeme (z. B. Intranet statt Prints) Stichwort: „papierloses Büro“ → Vermeidung von Medienbrüchen³⁴⁰ 	
<p>2.1b) Berücksichtigung externer Prozesse mit Integration Externer³⁴¹</p>	<p>Informationstransfer:³⁴²</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechtzeitige Generierung für die Leistungserstellung notwendiger Informationen bezüglich der Erweiterung und Anpassung von aktuellem Wissen und erforderlichen Fähigkeiten (z. B. spezielles Kunden-Know-how zum Serviceprozess, wie Projektdetails, Support, Synergien, Anomalien, Gefahren) durch Abnehmer • Festlegung der Aufteilung und Sicherung aller für das Projekt benötigten Daten zusammen mit dem Kunden (z. B. welche Qualifikationen, Zulassungen, Rechte, etc. werden vom Anbieter und welche vom Bezieher eingebracht und verwaltet?) sowie deren Distribution innerhalb eines gemeinsamen Wissensnetzwerkes • Sicherstellung einer Rückfallebene sowie eines Informationspuffers im Fall von Datenverlusten oder Ressourcenengpässen (z. B. redundante Informationsspeicherung inklusive zeitlich und örtlich unabhängiger Zugriffsmöglichkeit durch interne und externe Faktoren; geeignetes Ersatzpersonal vorhalten) <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposition und Vorhaltung der Ressourcen zur kollektiven Kombination mit Nachfrager (z. B. zeitnahes Abstimmen, welche Experten, Lizenzen, Normen etc. AN und AG wo, wann, wie lange quantitativ und qualitativ bereitstellen; evtl. Anpassung der Eigenschaften) • Endprüfung und mögliche Anpassung der Ressourcen in Übereinstimmung mit dem Kunden (z. B. finaler Check bezüglich Güte, Umfang, Inhalt etc.; gemeinsame Adaption oder Substitution bei mangelnder oder abweichender Qualität → erneute Kontrolle) • Kollektive Release und Übersendung der Ressourcen in vereinbarter Menge und Güte zum Ort der Service-Auslösung (z. B. sichere Onlineübermittlung fehlerfreier Steuerungssoftware inklusive Sicherheitscode, Authentizitätsnachweis, Kontaktdaten, Garantie etc.) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Substitution operander durch operante Ressourcen, soweit umsetzbar! ➤ Verwendung vollständiger, aktueller und projekterforderlicher Kundeninformationen (Zeiten, Regionen, Umfänge usw.)! ➤ Nutzung aller aktuellen projekterforderlichen Produktionsfaktoren (Gesetze, Muster, Codes usw.)!

³⁴⁰ Durch Verzicht, Ersatz und/oder Reduzierung physischer Medien intern als auch extern werden zunächst prinzipiell „wertlose“ operande Ressourcen im Sinne der SDL vermieden. Darüber hinaus können durch Einsatz digitaler vernetzter Systeme Informationen relativ sicher, zuverlässig, schnell und komfortabel transportiert, theoretisch von jedem Ort eingegeben, abgerufen, editiert und weitergeleitet sowie strukturiert gespeichert werden. Ein weiterer Vorteil ist die Vermeidung von Medienbrüchen, die oftmals zu vermeidbaren Datenverfälschungen, Verzögerungen und erhöhtem Personaleinsatz führen.

³⁴¹ Die Handlungsempfehlungen beziehen sich hier vorrangig auf externe Firmenprozesse während der Leistungserstellung, bei denen Externe vollständig oder überwiegend beteiligt sind (z. B. Start-up-Meetings, Schulungsmaßnahmen, Beschwerdemanagement).

³⁴² Der sichere, kontinuierliche und umfassende Austausch von Informationen zwischen den beteiligten Ressourcenintegratoren (Software-, System-, Modulzulieferer usw.) im Sinne eines Wissenstransfers stellt eine wesentliche Erfolgskomponente bei der Erbringung von hochkomplexen Service dar. Hierbei bedürfen sowohl die qualitative als auch die quantitative Beherrschung von Wertschöpfungsketten zwischen mehreren Unternehmen modernster Kommunikationssoftware, -hardware und -verfahren, um die Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit und Sicherheit der Prozesse zu gewährleisten. Vgl. hierzu Genc, C.; Harhurin, A. (2012), S. 41 ff.

	<p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe oder Abbau operander Ressourcen, soweit möglich und sinnvoll, wie zuvor im Rahmen der Potentialphase festgelegt und beschrieben • Einsatz von Optionen für die Anwendung von Know-how und Fähigkeiten (z. B. Bereitstellung eines Onlinediagnosesystems anstatt mehrerer Servicewagen) • Reduzierung physischer beglaubigter Dokumente via Identifizierungsverfahren (z. B. elektronischer Onlineversand von Urkunden mit Authentizitätszertifikat) 	
<p style="text-align: center;">2.1c)</p> <p style="text-align: center;">Berücksichtigung nicht operativer Prozesse mit Integration weiterer Akteure³⁴³</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prinzipielle Überlegung, wie durch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung bzw. Corporate Social Responsibility (CSR)³⁴⁴ das Firmenimage gestärkt und zugleich zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten erzeugt und genutzt werden können (z. B. Aufbau eines Aus- und Weiterbildungsnetzwerkes durch Einrichtung von unternehmensbetriebenen Werkskindergärten, allgemeinbildenden, Berufs- und Fachschulen, Lehrwerkstätten, Instituten, Fakultäten oder Hochschulen in Kooperation mit anderen Marktakteuren, wie Experten, Pädagogen, Praktikern u. a.) • Umstrukturierung, Verlagerung oder Erweiterung bestehender Bildungsstrukturen und -prozesse im Sinne einer modernen ganzheitlichen Qualifikation bzw. Fachkompetenz (z. B. Implementierung interdisziplinären selbstständigen Denkens und Handelns sowie Aufhebung der strikten Trennung von Wissen und Fertigkeiten durch teamorientierte, selbstorganisierende, -verantwortete, -regelnde, -lernende Aus- und Weiterbildung innerhalb teilautonomer Gruppen³⁴⁵ durch Integration gesellschaftlicher Know-how-Träger → Vereinigung aller vier Kompetenzen³⁴⁶) • Einbeziehung und Organisation weiterer Informationsquellen, Bildungsplattformen und Wissensmultiplikatoren zum Ausbau von Querschnittsqualifikationen und kundenorientiertem Handeln (z. B. Veranstaltung von oder Teilnahme an Ausbildungs-, Studienplatz-, Rekrutierungsbörsen, Workshops etc. in u. a. Berufs-, Fach-, Hochschulen → nachhaltige Beschaffung von persönlich und fachlich geeignetem Personal) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung oder Reduzierung von Sachgütern, insofern zweckmäßig, wie in Potentialphase dargestellt • Verwendung von Alternativen (z. B. Versand von Einladungen zu Workshops via gezielter und seriös gestalteter E-Mails anstatt physischer Briefpost) • Verringerung operander Ressourcen (z. B. Nutzung, externer Veranstaltungsräume einschließlich Equipment durch Miet-, Pacht- oder Überlassungsverträge) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bildung bzw. Stärkung eines positiven Firmenimages durch gesellschaftliches Engagement! ➤ Implementierung externen Wissens durch weitere wirtschaftliche und soziale Akteure aufgrund neu geschaffener Netzwerke!

³⁴³Die Handlungsempfehlungen beziehen sich hier auf Aktivitäten, die nur mittelbar mit dem operativen Kerngeschäft in Verbindung stehen und weitere gesellschaftliche Akteure einbeziehen (z. B. Werkskindergarten, Ausbildungswerkstatt, Stiftungsprofessur).

³⁴⁴Vgl. hierzu Goldschmidt, N.; Homann, K. (2011), S. 6 ff. und *Abbildung 34*, S. 129.

³⁴⁵Vgl. Schneider, P.; Enderle, I. (2010), S. 157 ff.

³⁴⁶Wie oben erläutert, sind dies Fach-, Sozial-, Methoden- und Humankompetenzen. Vgl. Empfehlung 2.1a), S. 125.

<p style="text-align: center;">2.1d) Kommunikation der Service³⁴⁸</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offene und ständige Kommunikation, der für die Leistungserbringung notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten des Unternehmens mit (zumindest) allen am Prozess beteiligten Akteuren während der drei Servicephasen über ein sicheres, zeitlich und räumlich verfügbares, leicht bedienbares schnittstellenkompatibles und vernetztes Informationsmanagement³⁴⁹ • Dauerhafte Einrichtung einer Feedbackschleife³⁵⁰ für die Erfassung und Abgleichung von Projekt- bzw. Kundendaten und Informationen zur gegebenenfalls erforderlichen Durchführung von wirksamen und kurzfristigen Korrekturmaßnahmen (z. B. Ausfall eines erkrankten Programmierers: Infoerhalt durch Notfalltelefon von Mitarbeiter selbst oder dritte Person → Entscheidung der Projektleitung über weitere Maßnahmen, wie sofortiger oder späterer Einsatz des Ersatzpersonals, Vergabe der Leistung an externen Akteur oder Aufnahme der Arbeit durch selben Programmierer bei zeitnaher Genesung und ausreichendem Zeitpuffer → Information an Kunden, falls erforderlich → Ableitung, Aufbau und Anwendung eines Notfallmanagementkonzepts bzw. -systems) • Öffentliche und transparente Darstellung der Leistungsfähigkeit des Anbieters über alle drei Servicephasen mit Hilfe moderner IT-gestützter Informationsprozesse³⁵¹ zur Adressierung potentieller Nachfrager und externer Akteure (z. B. Design und Freischaltung einer Projektonlineplattform im Web, auf der alle projektrelevanten Informationen für interessierte Organisationen und Personen übersichtlich und nachvollziehbar aufbereitet sind → Kommunikation der fachlichen, methodischen und sozialen Firmenkompetenzen → Aufbau eines umfassenden, auf Vertrauen basierenden Wissensnetzwerkes zum gegenseitigen Know-how-Transfer und Akquirieren von Neukunden) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kein Einsatz bzw. Abbau operander Ressourcen, soweit sinnvoll, wie in der ersten Phase ausgeführt • Substitution physischer Ressourcen (z. B. Verbreitung von Projektdaten über elektronische Medien, wie TV, Funk, Internet anstatt Versand via normaler Post) • Reduktion materieller Güter (z. B. dauerhafte Verwendung vernetzt-gesteuerter dynamischer Displays anstelle nur einmal nutzbarer statischer Infoschilder) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufbau eines offenen Informationsnetzwerkes zum interaktiven Wissenstransfer! ➤ Kontinuierliche Sicherstellung aller für die Prozesse erforderlichen Informationen und Daten! ➤ Ständige Rückkopplung, evtl. Abgleich des notwendigen Know-how-Levels innerhalb eines Regelkreises!
---	--	--

Tab. 25: Lösungsansätze für die Prozessphase bezüglich Prämissen FP1/FP4³⁴⁷

Auch für die Phase der Leistungserstellung sollen jeweils die drei wesentlichen Handlungsempfehlungen herausgestellt werden. Für die Prämissen FP1 und FP4

³⁴⁷Eigene Darstellung.

³⁴⁸Die interaktive Kommunikation der Service auch während der Prozessphase dient sowohl dem Aufbau eines dynamischen Wissensnetzwerkes als auch der Prozesssteuerung im Sinne eines ständigen Soll-Ist-Abgleichs mit integriertem Notfallmanagement.

³⁴⁹In Anlehnung an Ereik, K. (2012), S. 22 ff.

³⁵⁰Der ständige Abgleich von evtl. Leistungsdivergenzen und dessen Ausregelung ist für eine optimale Serviceerbringung essentiell.

³⁵¹Vgl. hierzu Schmücker, D. J. (2007), S. 96 ff.

(Anwendung von Wissen und Fähigkeiten) sind hier folgende Ansätze zu nennen.³⁵²

- Kombination und Einsatz vorrangig operanter Ressourcen, soweit sinnvoll und möglich
- Endprüfung und Anwendung aktueller und geeigneter Produktionsressourcen
- Kommunikation der Leistungsfähigkeit während des gesamten Leistungsprozesses

Neben der Optimierung ihrer Strukturen und Kernprozesse sind auch Wirtschaftsorganisationen angehalten, sich darüber hinaus für die Gesellschaft – an der sie selbst partizipieren bzw. durch die sie letztlich existieren – zu engagieren; in welcher Form auch immer. Dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sich nicht allein durch Umstrukturierungsmaßnahmen und vorformulierte Regeln realisieren lässt, steht außer Frage; insbesondere erfordert dies (ähnlich der Firmenphilosophie) ein grundsätzliches Umdenken aller Beteiligten vom Management bis zum Hilfsarbeiter; quer durch alle Unternehmensbereiche. In Anlehnung an die Empfehlungen zu *Punkt 2.1c)*, *Seite 127* gibt *Abbildung 34* einen ersten Überblick, welche Beziehungs-, Dialog- und Managementsysteme zu Stakeholdern bei der Kommunikation der CSR³⁵³ nach außen hin zu implementieren, vorzuhalten und gegebenenfalls auszubauen sind:

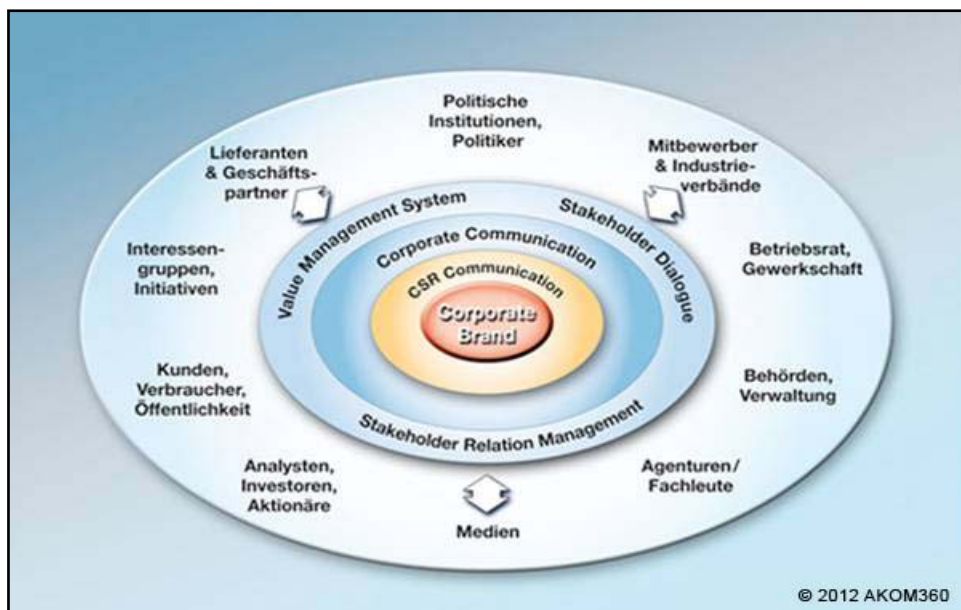


Abb. 34: CSR: Kommunikation und Beziehungssysteme zu Stakeholdern³⁵⁴

³⁵²Die Nichterwähnung gesellschaftlichen Engagements ist der Festlegung von maximal drei Hauptempfehlungen geschuldet. Aufgrund dessen ist dieser bedeutende Aspekt hier noch einmal gesondert herausgestellt. Aus Verfassersicht spielt CSR und die daraus möglicherweise erwachsenden Vorteile eine wesentliche Rolle, gerade in Bezug auf die SDL. Allerdings sind zunächst die operativen Kernprozesse hinsichtlich operanter Ressourcen, Produktionsfaktoren und Kommunikation der Leistungsfähigkeit zu optimieren.

³⁵³Die nachhaltige Umsetzung der CSR neben den operativen Prozessen ergänzt mittlerweile bei vielen, insbesondere größeren, Unternehmungen deren Firmenphilosophie. Neben der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung sind Glaubwürdigkeit und Transparenz untrennbar mit diesem Gedanken verknüpft. Dass hiermit regelmäßig eine Verbesserung der Kultur, des Images sowie der Risikobewertung durch Analysten einhergeht, ist darüber hinaus mit den meisten Firmenstrategien kompatibel (vgl. o. V. (2012b), Onlineabruf). Ohne hier detaillierter auf die vielfältigen Aspekte, Chancen und Risiken der CSR eingehen zu können, so gehen diese doch prinzipiell mit den Ansätzen der SDL konform. Auch oder gerade deshalb empfiehlt der Verfasser, diese auch für kleine und Einzelunternehmen in Erwägung zu ziehen und verweist hierzu auf die einschlägige Fachliteratur.

³⁵⁴Aus o. V. (2012b), Onlineabruf.

Prämisse FP6: "The customer is always a co-creator of value"

Die folgende Tabelle zeigt Lösungsansätze mit entsprechenden Zusatz-/Kurzinfos während der Leistungserbringung bezüglich der Prämisse FP6:

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinfos
<p style="text-align: center;">2.2a)</p> <p>Berücksichtigung interner Prozesse ohne direkte Integration Externer (vgl. auch 2.1a))</p>	<p>Informationstransfer:³⁵⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung und Vorbereitung der Kundenintegration durch Beschaffung und systematische Speicherung aller erforderlichen Kundeninformationen (z. B. Projekterfahrung, Kapazitäten, Zuverlässigkeit etc. des Projektpartners) aus vergangenen Projekten, Geschäftsberichten, Quellen anderer Akteure usw. • Aufbau einer umfassenden, vernetzten und aktuellen Kundendatenbank mit allen verfügbaren und notwendigen Informationen und Daten (z. B. Stammdaten, wie Name, Firmierung, Kontakt, Know-how, Zertifizierungen, Integrationsfähigkeit, Motivation etc.) • Einbeziehung von Datenschutzgesetzten und -regelungen, ethischen sowie moralischen Grundsätzen (z. B. sensible Daten, wie Liquidität, Kalkulationen, Krankheiten etc., nur soweit erforderlich, sicher und in enger Abstimmung mit Projektpartner verwalten) <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellung und Vorkombination der aus den vorliegenden Projekt- und Kundendaten abgeleiteten Produktionsfaktoren (z. B. Vorauswahl von in- und externem Personal, Ort, Zeit etc. für Start-up-Meeting inkl. vollständiger To-do-Liste mit Meilensteinen) • Berücksichtigung seit der Bereitstellung des Servicepotentials eingetretener Diskontinuitäten, Risiken, Innovationen³⁵⁶ etc. (z. B. Gesetzesänderungen, politische Unruhen, technische Entwicklungen) → evtl. Anpassung oder Substitution der Leistungen • Finale Überprüfung der terminierten Kundenressourcen hinsichtlich Qualität und Quantität (z. B. rechtzeitige und vollständige Vorlage aller Zugangsrechte, Verfügungen, Datenblätter usw.) → wiederholte Kontrolle der Faktoren → evtl. Adaption oder Freigabe <p>Sachgütertransfer:³⁵⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verzicht, Substitution oder Reduktion operander Ressourcen, soweit praktisch umsetzbar und sinnvoll 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➤ Fokussierung auf Anwendung primär operanter Ressourcen! ➤ Sicherstellung der Verwendung vollständiger, aktueller und kundenspezifischer Informationen (Know-how, Reliabilität, Flexibilität usw.)! ➤ Gewährleistung der Nutzung aller aktuellen projekterforderlichen Kundenressourcen (Daten, Tools, Manpower usw.)!

³⁵⁵ Obwohl bisher nicht explizit an allen Stellen erwähnt, dürfen Informationstransfers ebenso wenig wie Service- und (soweit unvermeidbar) Sachgütertransfers in keiner Projektphase, etwa aus egoistischen, eigennützigen oder sonstigen nicht servicerelevanten Gründen heraus, Mittel zum Selbstzweck werden. Transfers von Ressourcen, wie Daten, Rechte oder Fertigkeiten, sind ausschließlich im Sinne eines nachfragerfokussierten und optimierten Serviceprozesses auszurichten und zu limitieren. Qualitative und/oder quantitative Mehr- oder Minderleistungen führen zu unbefriedigenden Service und damit zu einer suboptimalen Bedürfnisbefriedigung des Kunden und demzufolge zu Wettbewerbsnachteilen des Anbieters. Vgl. hierzu Rothenstein, D. (2010), S. 38 ff.

³⁵⁶ Oftmals ist es erforderlich, kurz vor Leistungserbringung aufgrund veränderter wirtschaftlicher, politischer, rechtlicher, sozialer, technischer, natürlicher usw. Rahmenbedingungen die geplanten Service an die neuen Gegebenheiten anzupassen, zu substituieren oder möglicherweise gänzlich auszusetzen. Die hierzu notwendigen eigenen Ressourcen und Kapazitäten sind zunächst intern auszuloten, um anschließend zusammen mit dem Nachfrager weitere Schritte festzulegen. Dies erfordert von Unternehmen neben einer ständigen, engmaschigen (globalen) Marktbeobachtung auch ein funktionierendes Frühwarnsystem, um entsprechende Signale für Chancen und Risiken erkennen und deuten zu können. In Anlehnung an Lasinger, D.; Lasinger, M. (2011), S. 23 ff.

³⁵⁷ Auf die Gründe der Vermeidung bzw. Reduzierung tangibler Produktionsfaktoren inklusive Praxisbeispielen wurde in den vorhergehenden Empfehlungen detailliert eingegangen, sodass dieser Ansatz nachfolgend auf einen kurzen Hinweis beschränkt bleibt.

<p style="text-align: center;">2.2b)</p> <p style="text-align: center;">Berücksichtigung externer Prozesse mit Integration Externer</p> <p style="text-align: center;"><i>(vgl. auch 2.1b))</i></p>	<p>Informationstransfer:³⁵⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der fachlichen und organisatorischen Anteile hinsichtlich Terminierung und Umfang von Auftraggeber (AG), Auftragnehmer (AN) und weiterer am Leistungs- bzw. Wertschöpfungsprozess beteiligter Akteure (z. B. Planung U-Bahnlinie: AG stellt Genehmigung, Streckeninfos, Kapazitäten etc.; AN erstellt Kostenanalyse, Bodenexpertise, Lärmgutachten etc.) • Kontinuierliche Überprüfung und evtl. kurzfristige Neufestlegung der interaktiven Abläufe zusammen mit dem Kunden aufgrund von unvorhersehbaren Ereignissen (z. B. Kostenanalyse zeigt langfristig unrentablen Betrieb auf → gemeinsame Suche nach Alternativen, wie Streckenverlegung oder -kürzung, geringere Frequentierung → erneute Analyse und Auswertung) • Bereitstellung von Notfallplänen, redundanten Datenverbindungen und -speichern zur Gewährleistung der uneingeschränkten und sicheren Kommunikation mit Externen bei Störungen, Unfällen, Manipulationen etc. (z. B. mehrfach-unabhängige Datenkanäle, örtlich getrennte und autarke Server, mobile Peripheriegeräte mit ortsungebundenem Zugriff für alle Berechtigten) <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kombination der bereitgestellten Produktionsfaktoren zu vollständigen Lösungen in enger Kooperation mit dem Nachfrager (z. B. ständige Umsetzung bzw. Einbindung von Daten, Ideen, Ansätzen, Rechten, Transportservice usw.) → Primärziele: hohe Produktivität und strategische Kundenbindung durch hohen Wertschöpfungsanteil und Befriedigungsgrad des Kunden • Berücksichtigung und Umsetzung insbesondere nachhaltiger Ansätze gemeinsam mit AG (z. B. ehrlicher, offener und fairer Umgang mit Projektpartnern, strategisches Bildungsmanagement, Einsatz nachwachsender Rohstoffe und regenerativer Energien) → Primärziele: langfristige Zusammenarbeit, dauerhafte Servicequalität, Schonung von Umweltressourcen etc.³⁵⁹ • Aufbau und Unterhaltung von vernetzten und serviceübergreifenden Wertschöpfungsplattformen mit Nachfragern zur kollektiven Entwicklung, Durchführung und Bewertung von Leistungen (z. B. gemeinsame SW-Entwicklungsumgebung mit Zugriff mehrerer Abteilungen, wie Entwicklung, Fertigung, Vertrieb usw. → kreative Wissensbündelung zur Serviceoptimierung)³⁶⁰ <p>Sachgütertransfer:</p> <p>Vermeidung, Austausch oder Abbau operander Produktionsfaktoren, soweit machbar und zweckmäßig</p>	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Substitution operander durch operante Ressourcen, soweit umsetzbar! ➤ Ständige, interaktive und kooperative Zusammenarbeit mit dem Kunden! ➤ Regelmäßige Kontrolle der Wertschöpfung durch Nachfrager und evtl. Nachregulierung!
---	--	---

³⁵⁸Vorschlag eines praktischen Beispiels: Vgl. hierzu Witte, A. (2008), S. 7 ff. und Reutter, U.; Stiewe, M. (2008), S. 13 ff.

³⁵⁹Nachhaltigkeitsansätze und -konzepte haben in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung zugenommen – nicht nur in der Wirtschaft. Zum einen hat sich gezeigt, dass nur eine strategische, kooperative und von Respekt geprägte Zusammenarbeit mit Kunden und Projektpartnern langfristigen Erfolg sichert, demgegenüber überzogene Gewinnmaximierungen nur kurzfristig zweifelhafte Wirkungen erzielen, andererseits führt nachhaltiges Agieren auch zu mehr gesellschaftlicher Anerkennung (Image, Prestige, Ansehen etc.) und somit wiederum zu mittelbaren Wettbewerbsvorteilen. Darüber hinaus kommt umweltkonformes Handeln, wie Klimaschutz oder Ressourceneffizienz, letztlich den Unternehmen auch direkt zugute. Vgl. hierzu o. V. (2010b), S. 5 ff. und o. V. (2011d), S. 24 ff.

³⁶⁰Zum Design vernetzter realer und virtueller (z. B. Meetings bzw. Internetportale) Plattformen zur kollektiven Entwicklung und Erbringung von Leistungen muss hier ob dessen Komplexität und Vielfalt auf die entsprechenden Quellen verwiesen werden. Gleichwohl bilden hierbei die jederzeit mögliche Bündelung und Entnahme von „verstreutem(n)“ Wissen und Fähigkeiten vieler Akteure in Kombination mit Ideenfindungstechniken, wie etwa Brainstorming oder Mind-Mapping, den entscheidenden Vorteil.

<p style="text-align: center;">2.2c)</p> <p style="text-align: center;">Berücksichtigung nicht operativer Prozesse mit Integration weiterer Akteure</p> <p style="text-align: center;"><i>(vgl. auch 2.1c))</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliche Fixierung des strategischen Vorgehens hinsichtlich gesellschaftlichen Engagements in Kooperation mit Kunden zur primären Stärkung des Unternehmensansehens, zunächst mit inhaltlichem Bezug zum eigenen Portfolio und/oder Markt (z. B. gemeinsame Einrichtung und Unterhaltung eines öffentlichen Technikmuseums bezüglich direktem (früherem) Produktspektrum, Darstellung der Firmenhistorie, -leistungen, -erfolge, -strukturen, -philosophien etc., freundliche, kurzweilige und kompetente Führungen, senioren-, kinder- und behindertengerechte Gestaltung, verständliches dynamisches Leitsystem, Sonderausstellungen, Aktionen, flexible Öffnungszeiten, günstiger/kostenloser Eintritt)³⁶¹ • Einbeziehung der Förderung branchenfremder Themen, Kulturen, Künste etc. in Zusammenarbeit mit Nachfragern durch direkte Unterstützung von Einrichtungen und Projekten (z. B. kollektiver Entwurf, Bau und Betrieb einer modernen, attraktiven, gut angebundenen Kunsthalle, evtl. mit Firmen-/Kundennamen für Ausstellungen, Galerien, Vernissagen, Kulturveranstaltungen, Kunstkongresse, Expertentreffen etc.), soweit möglich, Bereicherung mit vorhandenen Experten, Artefakten, Wissensdatenbanken u. ä.³⁶² • Berücksichtigung der Übernahme mittel-/unmittelbarer gesellschaftlicher Verantwortung durch gemeinsame Bereitstellung interner und externer Service bzw. Ressourcen mit Kunden (z. B. temporäre Disposition von Immobilien, Infrastruktur und Equipment, Freistellung von Personal, Zurverfügungstellung von Know-how, Übertragung von Rechten, Transfer von Finanzmitteln für Stiftungen Benefizveranstaltungen, Sportevents, Kulturvereine, Wohlfahrtsverbände, Umweltorganisationen, Kinderhilfswerke, Kirchen, Heime u. a.)³⁶³ <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Im Rahmen von CSR sorgfältige Abwägung, welche tangiblen Ressourcen reduziert werden können³⁶⁴ 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Auf- und Ausbau eines positiven Firmenprestiges via gesellschaftliches Engagement mit Nachfragern! ➤ Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kunden in gemeinsamen nicht operativen Projekten!
<p style="text-align: center;">2.2d)</p> <p style="text-align: center;">Kommunikation der Service</p> <p style="text-align: center;"><i>(vgl. auch 2.1d))</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung eines kontinuierlichen, kooperativen und gegenseitigen Informationsaustausches zwischen AN und AG während aller Leistungsphasen mit Hilfe eines wertschöpfenden Netzwerks durch das Kunden (z. T. abgestimmt) mittel- und unmittelbar am Design und an der Produktion der Service mitwirken 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementierung eines uneingeschränkten Kommunikationsnetzwerkes mit Kunden!

³⁶¹ Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch hochökonomisch und geringökonomisch handelnde Organisationen aufgrund mehr oder weniger altruistisch getriebenen Motiven bedeutet auch gleichzeitig eine Stärkung u. a. der sogenannten Generationengerechtigkeit sowie der Lebensqualität im Allgemeinen und steht damit in engem Zusammenhang mit Aspekten der Nachhaltigkeit. Schlussendlich können sozial engagierte Unternehmen mittelfristig von einer zumindest teilweisen „Kompensation“ ihrer eingesetzten Ressourcen im Sinne einer Win-win-(win-)Konstellation ausgehen, was nicht selten als eigentliches Motivationsargument für die CSR angeführt wird. Vgl. hierzu o. V. (2010b), S. 5 f., Polterhauer, J. (2010), S. 236 ff. und Empfehlungen 2.2b), S. 131.

³⁶² Vgl. hierzu Wagner, B. (2010), S. 143 ff.

³⁶³ Vgl. hierzu Schneidewind, U.; Rehm, A. (2010), S. 223 ff.

³⁶⁴ Insbesondere bei der Förderung etwa von kulturellen, künstlerischen, sportlichen oder humanitären Projekten im Rahmen sozialen bzw. gesellschaftlichen Engagements finden vorwiegend (durch Ausstrahlungs-, Ertüchtigungs- oder Heilungseffekte) „real wertgeladene“ operante Güter, wie Skulpturen, Bilder, Turngeräte, Medikamente u. v. m., Anwendung. Da diese nicht oder nur sehr bedingt substituierbar sind, ist hierbei einer der Grundgedanken der SDL prinzipiell nur eingeschränkt umsetzbar.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines Prozessregelkreises zur regelmäßigen Kontrolle der Serviceproduktivität: Auswahl der Art und Weise der Nachfragerintegration, Festlegung quantitativer Mengen- oder Wertgrößen und deren Informationsquellen, Ermittlung der Produktivität für verschiedene Kategorien durch definierte Indizes, Vergleich der Ergebnisse mit Sollvorgaben, Vergangenheitswerten, Daten anderer Anbieter usw., bei Abweichung Ermittlung der verantwortlichen Determinanten (z. B. Integrationsart: „Kunde als Informationsquelle“,³⁶⁵ Größen: „Anzahl zufriedener Kunden $N_{Kzutr.}$“ und „Gesamtanzahl der Kunden $N_{Kges.}$“ ermittelt durch Befragungen, Statistiken, Beschwerdemanagement etc., „Serviceproduktivität = $N_{Kzutr.} / N_{Kges.}$“ \rightarrow 100 % (theoretisches Optimum) für die Kategorie „Qualität“, Ergebnis: Wert bzw. Niveau liegt unterhalb der letzten Periode, Maßnahmen: Suche verantwortlicher Bestimmungszahlen, wie Leistungsqualität, Kundenerwartungshaltung, -integrationsgrad etc.³⁶⁶ \rightarrow Erarbeitung praktikabler und effektiver Gegenmaßnahmen) • Kommunikation und Überzeugung des Nachfragers von der Notwendigkeit einer intensiven und ständigen Mitarbeit zur Erreichung einer hochgradigen und individuellen Wertschöpfung zum beiderseitigen Nutzenzugewinn³⁶⁷ (z. B. Entwurf eines dynamischen, verschleißabhängigen Wartungssystems mit Terminen, Orten, Komponenten usw. für Fahrzeuge jeweils unter aktiver Beteiligung eines geeigneten AG-Vertreters \rightarrow Gewinnung fachlicher, organisatorischer und sonstiger Hinweise durch AG \rightarrow Aufbereitung und Integration der gewonnenen Informationen in den Inspektionsplan \rightarrow Anpassung und Umsetzung neuer synergiegeladener Ideen, Techniken, Prozesse etc. \rightarrow erneute gemeinsame Verifikation der Maßnahmen ...)³⁶⁸ <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung, Substitution oder Abbau physischer Produktionsfaktoren, soweit machbar und sinnvoll 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dauernder Transfer der für die Leistungserstellung notwendigen Daten zum AG! ➤ Ständige Abfrage evtl. veränderter Nachfragerwünsche und Nachregelung der Service, falls erforderlich!
--	--	--

Tab. 26: Lösungsansätze für die Prozessphase bezüglich Prämisse FP6³⁶⁹

Im Rahmen des Serviceprozesses kristallisieren sich für die Prämisse FP6, dass Kunden regelmäßig am Produktdesign und der -erstellung als Wertschöpfer beteiligt sind, die untenstehenden drei wesentlichen Lösungsansätze heraus:

- Regelmäßige, interaktive, enge Kommunikation und Kooperation mit Nachfragern
- Implementierung eines effektiven, gemeinsamen Wertschöpfungsnetzwerkes
- Ständiger Soll-Ist-Abgleich der Leistung und evtl. Nachjustierung durch Regelkreis

³⁶⁵In Anlehnung an Dreher, S.; Stock-Homburg, R.; Zacharias, N. (2010), S. 48 ff.

³⁶⁶In Anlehnung an Bruhn, M.; Hadwich, K. (2011), S. 15 ff.

³⁶⁷Nur eine kontinuierliche Kommunikation, Information und letztendlich die Überzeugung (nicht Überredung) potentieller sowie aktueller Kunden von einem realen Nutzengewinn durch die Anwendung der Service bildet die Basis einer dauernden und einträglichem Win-win-Beziehung. Wirklich nachhaltige Wertschöpfungsprozesse lassen sich jedoch erst durch eine intensive und partnerschaftlich orientierte Einbindung des AG in die Entwicklung und Erstellung von Leistungen generieren

³⁶⁸Vgl. hierzu Herden, M.-O.; Friesen, U. (2012), S. 74 ff.

³⁶⁹Eigene Darstellung.

Prämisse FP9: "All economic and social actors are resource integrators"

Tabelle 27 gibt Handlungsempfehlungen einschließlich wichtiger Zusatz-/Kurzinfos für die Phase des Leistungs(erstellungs)prozesses in Bezug auf Prämisse FP9:

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinfos
<p>2.3a)</p> <p>Berücksichtigung interner Prozesse ohne direkte Integration Externer (vgl. auch 2.1a) und 2.2a))</p>	<p>Informationstransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ständige, weitreichende und restriktionsfreie (globale) Marktbeobachtung und -analyse bezüglich der Einbindung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ressourcenintegratoren (z. B. Suche nach Experten in Staaten mit Fachkräfteüberschuss, wie etwa Spanien) • Mittelbare Datengewinnung und -aufbereitung möglicher Akteure einschließlich deren Leistungsportfolio (z. B. Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen, örtliche und zeitliche Flexibilität, Referenzen usw. von Fachpersonal via Anzeigen, Medien, Webportalen u. a.) • Vorauswahl evtl. geeigneter Ressourcenintegratoren und individuelle Kontaktaufnahme (z. B. Einladung spanischer Fachkräfte zur Abdeckung temporärer Kapazitätsengpässe, Auftragsspitzen, Sonderprojekte oder für längerfristige, feste Zusammenarbeit)³⁷⁰ <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorhaltung und Management eines dynamischen Netzwerkes zur Ressourcenintegration hinsichtlich laufender Serviceprozesse (z. B. Einsatz weltweit agierender, vernetzter in- und externer Personalrekrutierer zur Beschaffung notwendiger Kapazitäten) • Interne Abstimmung aller kurz- und mittelfristig erforderlichen Ressourcen für unterbrechungsfreie und individuelle Leistungserbringung (z. B. frühzeitige Sichtung und Kontaktierung von verfügbaren Humanressourcen, etwa bei Ausfall eigener Mitarbeiter) • Zeitliche, örtliche, quantitative und qualitative Koordination und Beschaffungsplanung von determinierten Ressourcen (z. B. unternehmensweite Abstimmung der finalen Auswahl geeigneter, externer Spezialisten bezüglich Anzahl, Projekt, Ort und -dauer etc.)³⁷¹ <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verzicht, Substitution oder Reduktion operander Ressourcen, soweit praktisch umsetzbar und zweckmäßig 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➤ Vorbehaltlose und uneingeschränkte Suche nach möglichen Ressourcenintegratoren! ➤ Datenerfassung aller in Frage kommender Akteure inklusive deren Portfolios! ➤ Vorselektierung geeigneter Ressourcenintegratoren und gezielte Kontaktaufnahme!
<p>2.3b)</p> <p>Berücksichtigung externer Prozesse mit Integration Externer</p>	<p>Informationstransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbare Generierung und Verarbeitung von Daten möglicher Ressourcenintegratoren (z. B. Anfrage an ausländische Arbeitsagenturen, -vermittler, Berufsverbände u. ä. nach verfügbarem Humankapital hinsichtlich Qualifikation, Flexibilität, Rechtslage usw.) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ständige, intensive, nachhaltige Kooperation mit vielen geeigneten Ressourcenintegratoren aller Art!

³⁷⁰Vgl. hierzu Bartscher, T. (o. J. b), Onlineabruf.

³⁷¹Eine kontinuierliche, unterbrechungsfreie, effektive und effiziente Leistungserbringung in Bezug auf Zeit, Ort, Quantität und Qualität wird primär durch professionelles und organisationsübergreifendes Projektmanagement (PM) gewährleistet. Aufgrund des Umfangs sowie der Komplexität des PM kann hier nur auf die entsprechenden Fachquellen verwiesen werden. Für die Durchführung von Serviceprozessen ist die Anwendung moderner PM-Methoden jedoch essentiell. Vgl. hierzu Hobel, B. (o. J.), Onlineabruf.

<p>(vgl. auch 2.1b) und 2.2b))</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere aktive Informationsbeschaffung bezüglich sich evtl. verändernder wirtschaftlicher, technologischer, ökonomischer etc. Rahmenbedingungen (z. B. Kontaktaufnahme zum Auswärtigem Amt bezüglich der politischen Lage im Staat der Serviceerbringung o. ä.) • Ableitung geeigneter Maßnahmen aus der Summe gewonnener Daten und Einbezug weiterer Akteure (z. B. Bau einer Bahnstrecke in Ägypten: Erschließung von Quellen und/oder Bau von Wasseraufbereitungsanlagen bei zu erwartender längerer Dürreperiode)³⁷² <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anwendung eines Ressourcenintegrationsnetzwerkes zur Unterstützung kurrenter Serviceprozesse (z. B. Veranstaltung einer Jobbörse im Ausland durch Personalfachleute vor Ort zur Beschaffung von Experten für die Erschließung von Wasserquellen, Oasen o. ä.) • Win-win-(win-)Management zur Motivation externer Akteure aufgrund überzeugender Argumente (z. B. Rekrutierung freiberuflicher Bauingenieure: langfristiger, attraktiver Kontrakt, partielle Heimarbeit, Wissens- und Imagetransfer, Familienförderung, ...) • Gesamtkoordination aller externen Ressourcen unter Berücksichtigung evtl. Synergien, effektiver und effizienter Service (z. B. Make-or-Buy-Entscheidung, Produktpassung, optimale Aufteilung zusätzlichen Personals auf die einzelnen Service u. ä.)³⁷³ <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung, Austausch oder Abbau tangibler Produktionsfaktoren, soweit machbar und sinnvoll 	<p>➤ Kontinuierliche Überprüfung und Neubewertung aktueller, kooperierender und potentieller Akteure!</p>
<p>2.3c)</p> <p>Berücksichtigung nicht operativer Prozesse mit Integration weiterer Akteure</p> <p>(vgl. auch 2.1c) und 2.2c))</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der prinzipiellen Ausrichtung hinsichtlich nicht operativer Projekte in Zusammenarbeit mit Dritten zur Verbesserung des Firmenimages und weiterer Nutzenzuwächse, zunächst mit Bezug zum eigenen Portfolio (z. B. Support von Freizeitbahnen durch kostenneutrale Prüfung, Wartung und Entsorgung der Fahrzeuge → Erhalt verbilligter Eintrittskarten für interne MAs, Ausrichtung spezieller Betriebsevents, Anbringen von Werbung, Erfahrungszuwachs usw.) • Berücksichtigung der unmittelbaren Unterstützung branchenferner Organisationen und Aktivitäten in Kooperation mit anderen Akteuren (z. B. Förderung regionaler Kunst-, Kultur-, Sportvereine u. a. durch Abstellung von Personal für Platzpflege, Reparatur von Turngeräten, Renovierung der Räumlichkeiten, Sonstige, Bereitstellung von Grundstücksflächen, Immobilien, Materialien etc., Transfers in Form von Finanzmitteln, Rechten, Wissen u. a.) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <p>➤ Stärkung und Publikation des Unternehmensimages via Übernahme sozialer Verantwortung³⁷⁴ mithilfe dritter Organisationen!</p> <p>➤ Unterhaltung gesellschaftlicher Netzwerke zur effektiven Durchführung außeroperativer Aktivitäten!</p>

³⁷²Vgl. hierzu Lasinger, D.; Lasinger, M. (2011), S. 76 ff.

³⁷³Es ist drauf hinzuweisen, dass – wie bei allen ökonomischen Entscheidungen – der quantitative sowie qualitative Einsatz externer Ressourcen von vielen Faktoren abhängt und somit sorgfältig zu planen und abzuwägen ist. Alternativ sind nach wie vor Make-or-Buy-Entscheidungen (vgl. hierzu o. V. (2012c), S. 10 ff.) sowie evtl. Leistungsanpassungen sowohl monetär als auch nicht monetär zu bilanzieren. Da insbesondere die Kosten für Energie und somit Mobilität an sich in den kommenden Jahren deutlich ansteigen werden, sind hierbei auch oder gerade finanzielle Parameter zu berücksichtigen. In Anlehnung an Kuttig, L. (2012), S. 1.

³⁷⁴Neben der Stärkung des Firmenimages können durch Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung noch weitere Nutzenpotentiale aktiviert werden, auf die hier jedoch nur partiell eingegangen werden kann. Vgl. hierzu Goldschmidt, N.; Homann, K. (2011), S. 12 ff.

	<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung direkten/indirekten, das Kerngeschäft mehr oder minder tangierenden Engagements zusammen mit gesellschaftlichen Organisationen und Personen (z. B. gemeinschaftliche Planung, Organisation und Verwaltung eines Nachhilfeeinstitutes für sozial-schwache Schüler mit Ländern, allgemeinbildenden und Berufsschulen, pensionierten Lehrern u. a. durch geeignetes internes und externes Personal, Spendenaktionen, Stiftungen, eigene monetäre Mittel etc.) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bezüglich sozialen Engagements gründliche Auswahl, welche operanden Güter substituiert werden sollen 	
<p style="text-align: center;">2.3d) Kommunikation der Service (vgl. auch 2.1d) und 2.2d))</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:³⁷⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementierung und Pflege eines interaktiven und weitreichenden Kommunikationsnetzwerkes über alle Servicephasen zur Gewinnung möglichst vieler geeigneter Ressourcenintegratoren (z. B. Staat, Behörden, Gerichte, Banken, Versicherungen, Verbände, Hochschulen, Forschungsinstitute, Consultants, Industrie, freiberufliche Gutachter u. v. m.) für eine hocheffektive, innovationenberücksichtigende und exakt auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Leistungserstellung • Regelmäßige (globale) Kommunikation des vorgehaltenen und aktiven Leistungsspektrums, um mögliche Partner von den beiderseitigen Vorteilen einer gemeinsamen Ressourcenbündelung zu überzeugen (z. B. Kontaktaufnahme und Besuch von Unternehmen, welche über besonderes Know-how vor- und nachgelagerter Prozesse verfügen, bspw. F&E, Wartung, Instandsetzung, Transport oder Entsorgung von Signaltechnik, die unter extremen klimatischen und/oder betrieblichen Bedingungen eingesetzt wird)³⁷⁶ • Kontinuierliche (internationale) Aufrechterhaltung und Erweiterung bestehender Kontakte zu gesellschaftlichen Akteuren zur Intensivierung von Win-win-(win-), Wertschöpfungs- und Synergiepotentialen etwa durch gezielte Implementierung neuer innovativer Prozesse und Technologien (z. B. Einrichtung gemeinsam genutzter, vernetzter, weltweiter Servicecenter, wobei jederzeit von jedem Ort aus auf die benötigte individuelle Information oder Beratung eines Experten zugegriffen werden kann, ähnlich dem <i>Homeshoring</i>)³⁷⁷ 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integration eines umfassenden Informationsnetzwerkes zu Marktakteuren! ➤ Kontinuierliche Suche nach Ressourcenintegratoren durch Verbreitung der Service! ➤ Regelmäßige, offene und interaktive Kommunikation des Win-win-(win-)Prinzips!

³⁷⁵ Stellvertretend für alle Handlungsempfehlungen sind, soweit möglich und zweckmäßig, hier immer auch internationale Märkte, Akteure sowie interaktive Strukturen mit den jeweils aktuell verfügbaren Technologien bei strategischen Planungen und Handlungen einzubeziehen. Da vornehmlich kleine und mittelständische Unternehmen eher Zurückhaltung bei der Erschließung grenzüberschreitender Märkte üben, sind speziell diese aufgefordert, im ersten Ansatz zumindest Kontakt zu möglichen Kooperationspartnern herzustellen und eventuelle gemeinsame Interessen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit auszuloten. Moderne Kommunikationsnetze und -prozesse bieten prinzipiell allen Firmen die Chance globaler Akquisition und Erbringung zumindest „digitalisierbarer Service“ und damit der Erzeugung entscheidender Wettbewerbsvorteile. In Anlehnung an Boes, A.; Kämpf, T. (2010), Vortragspräsentation.

³⁷⁶ Im Beispiel wird angenommen, dass es sich um einen Signaltechnikhersteller, z. B. für Straßen- oder Schienenverkehre, handelt, welcher über keine oder nur geringe Erfahrungen beim Einsatz dieser Technik unter Extrembedingungen (Tropen-, Wüsten- oder Polargebiete) verfügt. Akteure mit entsprechendem Know-how sind demzufolge in die Leistungserstellung zwingend einzubeziehen.

³⁷⁷ Unter *Homeshoring* wird eine Organisationsform verstanden, bei der interne, aber auch externe hochqualifizierte Experten, wie Behörden, Institute oder Projektpartner, von ihrem Wohnort bzw. Heimatbüro aus ein Kommunikationsnetzwerk angeschlossen sind. Hierbei können mit dem Netzwerk verbundene Kunden, Mitarbeiter und andere Akteure grundsätzlich zeitlich und örtlich unabhängig akustische und visuelle Informationen austauschen oder zu speziellen Themen sofortige, adäquate Beratung einholen. Neben prinzipiell komfortableren Arbeitsbedingungen, der Schonung von Umweltressourcen, deutlichen Kosten- und Zeiteinsparungen ist vor allem der theoretisch jederzeit verfügbare, individuelle und gleichzeitig flexible, personalisierte Wissenszugriff als entscheidender Wettbewerbsvorteil zu nennen. In Anlehnung an Scheidweiler, I.; Musmacher, M. M. (2011), S. 207 ff.

	Sachgütertransfer: Verzicht auf, Substitution oder Reduktion operander Ressourcen, soweit durchführbar und zielführend	
--	--	--

Tab. 27: Lösungsansätze für die Prozessphase bezüglich Prämisse FP9³⁷⁸

Die nachstehende Grafik gibt eine stilisierte sowie stark vereinfachte Übersicht der Kommunikations- und Kooperationsprozesse bei interaktiver Zusammenarbeit im Rahmen internationaler Projekte u. a. zur Steigerung der Servicequalität und -produktivität.³⁷⁹

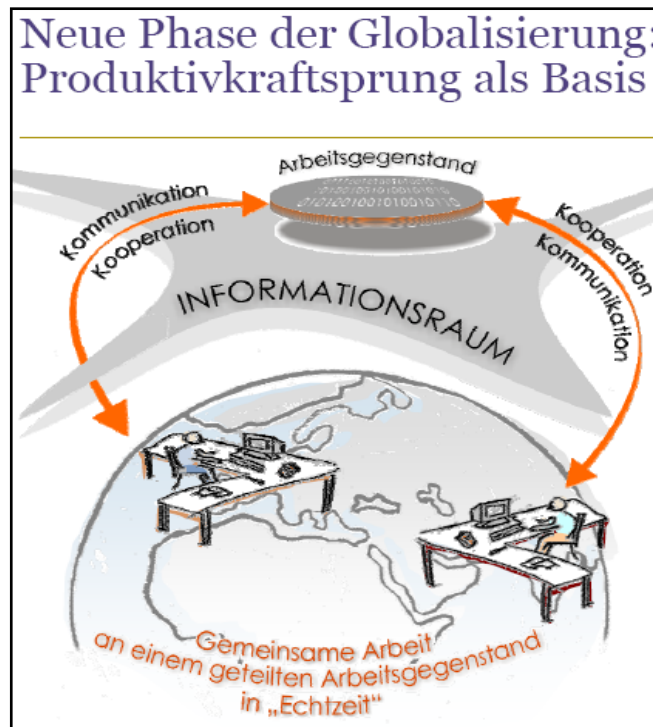


Abb. 35: Kooperation und Arbeitsteilung in internationalen Projekten³⁸⁰

Hinsichtlich der Leistungserstellung sind für Prämisse FP9 („alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure integrieren Ressourcen in die Serviceerstellung“) primär die folgenden Handlungsrichtlinien relevant:

- Vorurteilsfreie Suche nach und Vorselektion von eventuellen Ressourcenintegratoren
- Implementierung eines (globalen)³⁸¹ Wissensnetzwerkes zu möglichst vielen Akteuren
- Interaktive Kommunikation des Win-win-(win-)Prinzips mit externen Integratoren

³⁷⁸ Eigene Darstellung.

³⁷⁹ Die Grafik zeigt symbolisiert die arbeitsteilige Organisation eines gemeinsamen internationalen Projekts mit räumlich voneinander entfernten Arbeitsstandorten, welche durch moderne Kommunikations- und Informationstechnik vollständig miteinander vernetzt sind, sodass von einer Bearbeitung annähernd in Echtzeit ausgegangen werden kann. Wie oben erwähnt, lassen sich hierdurch insbesondere „digitalisierbare Service“, wie etwa Softwareentwicklung, Steuerungsfunktionen oder Fachberatung, in hoher Qualität, äußerst effektiv, flexibel, kostengünstig, umweltfreundlich und relativ leicht umsetzbar von Firmen- oder Heimworkstations interner und externer Akteure aus erbringen. Vgl. hierzu Scheidweiler, I.; Musmacher, M. M. (2011), S. 209 ff.

³⁸⁰ Aus Boes, A.; Kämpf, T. (2010), Vortragspräsentation.

³⁸¹ Bezüglich der gezielten Entwicklung und konkreten Umsetzung erfolgreicher Internationalisierungsstrategien einschließlich damit verbundener Chancen und Risiken sei an dieser Stelle auf die einschlägigen Quellen, wie Spezialliteratur, Fachjournale, Veröffentlichungen, Expertenvorträge, Internetbeiträge, Studien u. ä. verwiesen. Vgl. hierzu Benkenstein, M. (2009), Vortragspräsentation.

Prämisse FP10: "Value is always uniquely and phenomenological determined by the beneficiary."

Die folgende Tabelle listet abschließend Lösungsansätze sowie Zusatz-/Kurzinfos während der Phase der Leistungserbringung bezüglich der Prämisse FP10 auf:

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinfos
<p>2.4a)</p> <p>Berücksichtigung interner Prozesse ohne direkte Integration Externer</p> <p><i>(vgl. auch 2.1a), 2.2a) und 2.3a)</i></p>	<p>Informationstransfer:³⁸²</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und theoretische Ausarbeitung eines Wertschöpfungsmanagementsystems zur Messung des tatsächlichen Servicewertes aus <u>Kundensicht</u> (z. B. Aufstellung eines Planes, bei dem vom AG in regelmäßigen Intervallen eine Rückmeldung zum quantitativen Wert einzelner Service eingeholt wird) • Erarbeitung einer praktikablen Auswerte- und Vergleichsmethode zur Bestimmung auffälliger Werteabweichungen vom Soll (z. B. Operationalisierung monetärer und nicht monetärer Aufwendungen zuzüglich eines definierten EBIT einer bestimmten Beratungsleistung → Vergleich mit Wert aus Kundenfeedback) • Festlegung von Lösungsansätzen falls Ziel- und Istgröße des Leistungswertes über einen nicht mehr tolerierbaren Zeitraum hinaus deutlich differieren (z. B. qualitative und/oder quantitative Veränderung der Servicestruktur/-inhalte, etwa durch Anpassung der Form und/oder Intensität der Kundenintegration) <p>Servicetransfer:³⁸³</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interne Kommunikation und Verinnerlichung des SDL-Ansatzes, dass sich Werte nicht im Voraus in die Leistungsbündel einbetten lassen, sondern erst bei Anwendung und nur durch den Kunden freigesetzt werden inkl. aller hieraus resultierenden Konsequenzen • Implementierung und Vorbereitung des Wertschöpfungsmanagementsystems (z. B. Terminierung und Organisation von Workshops mit AG-Vertretern, wo diese quantitative Bewertungen inkl. Anmerkungen aktuell nachgefragten Serviceeinheiten abgeben) • Einführung eines Regelsystems zur Kontrolle und evtl. Adaption der Service bei Werteabweichungen (z. B. zentrale Datenhaltung laufender Serviceprojekte mit Soll- und Istwerten, Warnfunktion bei auseinanderlaufenden Größen inkl. „Plan B“-Maßnahmenkatalog) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➤ Verinnerlichung aller MAs des „Wert allein durch Kunden bestimmt“-Ansatzes! ➤ Design und Implementierung eines Kundenwertschöpfungsmanagements! ➤ Vorbereitung einer Wertanalyse der zu erbringenden Service durch AG-Beurteilung! ➤ Entwurf eines Maßnahmenkatalogs bei untolerierbaren Werteabweichungen!

³⁸²Die Determinierung des eigentlichen Wertes der Leistung allein durch den Kunden bestimmt schlussendlich den gesamten Output (z. B. nachgefragte Montagestunden x externer Stundensatz zzgl. evtl. operander Anteile, wie etwa Hardware) innerhalb einer Periode und wird zur Ermittlung der Dienstleistungsproduktivität mit dem vollständigen Input (z. B. eingesetzte Technikerstunden x interner Stundensatz zzgl. evtl. operander Anteile, wie etwa Energie) in ein Verhältnis gesetzt. Die Anwendung des produktionstheoretischen, ressourcenbasierten, markt- und wettbewerbsorientierten oder wertorientierten Ansatzes hängt u. a. von der Branche sowie der Struktur des Unternehmens ab (in Anlehnung an Bruhn, M.; Hadwich, K. (2011), S. 9 ff.). Von entscheidender Bedeutung ist hierbei jedoch, den Servicewert (im obigen Beispiel der externe Stundensatz) nicht bereits im Vorfeld festzulegen, sondern flexibel gemeinsam mit dem Kunden regelmäßig neu zu definieren. Wird der Servicewert im Verhältnis zur angestrebten Zielgröße vom AG längerfristig zu hoch oder zu niedrig eingeschätzt, besteht die Gefahr, dass sich der Kunde benachteiligt fühlt, da er den Service eben zu einer geringeren Gegenleistung nachfragen könnte (1. Fall) oder die Leistung nicht mehr ökonomisch zu erbringen ist (2. Fall). In beiden Fällen ist eine kurzfristige Anpassung des jeweiligen Service wiederum zusammen mit dem AG in der Weise vorzunehmen, dass einerseits Soll- und Zielgröße (annähernd) identisch sowie die Leistungen nach wie vor kundenspezifisch ausgerichtet sind, was sich jedoch in der Praxis regelmäßig einen größeren strukturellen und prozessualen Aufwand nach sich zieht.

³⁸³Die vorgestellten Mess- und Vergleichsverfahren sowie Maßnahmen bei Abweichungen sind erfolgreich nur mit der Einsicht aller MAs zu implementieren, dass Werte eben nicht im Voraus zu integrieren, sondern allein durch Kundennutzung freizusetzen sind.

	<ul style="list-style-type: none"> • Sachgütertransfer: Vermeidung, Ersatz oder Reduzierung intangibler Ressourcen, soweit praktikabel und zweckmäßig 	
<p style="text-align: center;">2.4b)</p> <p>Berücksichtigung externer Prozesse mit Integration Externer (vgl. auch 2.1b), 2.2b) und 2.3b))</p>	<p>Informationstransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz und kontinuierliche Anpassung eines Wertbestimmungssystems aller derzeit zu erbringenden Leistungen (z. B. intervallartige, standardisierte Feedback-einholung des Kunden zum Wert bestimmter Serviceeinheiten einschl. nützlicher Optimierungshinweise) • Monitoring möglicher Differenzen zwischen zuvor festgelegtem Soll- und vom AG bestimmten Istwert (z. B. Zielwert der Leistungseinheit liegt deutlich über dem determinierten Istwert → zeitnahes Erkennen und eindeutige Kommunikation des Handlungsbedarfs) • Vorentwurf geeigneter Maßnahmen und Information an Nachfrager insofern Wertabweichungen bestehen (z. B. Wandlung bisher obligatorischer Serviceanteile in „gegenleistungspflichtige“ optionale Service → Zielwert sinkt stärker als vom AG taxierter Istwert)³⁸⁴ <p>Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interaktive, offene Diskussionsforen zur Abkehr überholter produktions- und absatzbezogener Theorien hin zu primär kundenorientierten Ansätzen, dass eben Güter selbst nicht wertegeladen sind, sondern Nutzen erst während der Anwendung durch AG entstehen • Anwendung des Wertbestimmungssystems aktueller Service (z. B. kontinuierliche Feedbacksitzungen mit Nachfragern in denen diese alle transferierten Leistungseinheiten möglichst exakt und ehrlich wertmäßig zuordnen und Verbesserungshinweise geben) • Kurzfristige Durchführung von Anpassungen im Fall von Wertedifferenzen (z. B. Erweiterung hybrider Produkte um Serviceanteile bei denen der Input geringer ist als der zu erwartende Output, wie etwa temporärer Einsatz von Bereitschaftspersonal für 24 h-Hotline)³⁸⁵ 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Anwendung und steti-ge Pflege eines Nachfragerwertschöpfungs-managements! ➢ Regelmäßige Wertbestimmung aktueller Leistungen durch Nutzerfeedback! ➢ Serviceanpassung bei größeren Wertedifferenzen in Kooperation mit dem Kunden!

³⁸⁴ Insbesondere im Mobilitätssektor bietet sich auch für Sublieferanten von Verkehrsunternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten und Variationen das Angebot für direkte Nachfrager und damit für die Endnutzer im Sinne des Win-win-Prinzips anzupassen. Eine häufig angewandte Variante ist, bisher obligatorische Leistungsbestandteile (z. B. Upgrade-, Modul- oder Sonderfunktionen), welche keinen adäquaten Zusatznutzen für den Kunden darstellen, als optionale Leistungen gegen einen Aufpreis zu offerieren oder ganz aus dem Portfolio zu streichen. Hierdurch sinkt in aller Regel der Serviceinput und damit der notwendige Zielwert stärker, als der vom Nutzer wahrgenommene Istwert bzw. der Output, da dieser Serviceanteil für den Verbraucher eben nicht den (ökonomisch) erforderlichen Wert darstellt. Aktuelle Beispiele hierfür sind etwa die Ausweitung von Mobilitätsangeboten in ländlichen Räumen, an Sonn- und Feiertagen auch während der Nachtzeiten oder die Nutzung unterschiedlicher Verkehrsmittel, wie beispielsweise Bahnen, Busse, PKWs und Fahrräder, zu einem vergünstigten Angebot. Nicht alle dieser Leistungen werden jedoch vom Nachfrager mit dem notwendigen Wert wahrgenommen. In Anlehnung an Bihn, F. (2012), S. 1 und Kleine, C.; Natus, K. (2012), S. 14 ff.

³⁸⁵ Eine weitere Möglichkeit der Anpassung von Leistungsbündeln bei festgestellten Wertdifferenzen besteht darin, „brachliegende“ bzw. „leicht verfügbare“ Ressourcen zu bestehenden Service hinzuzufügen und damit den durch den Abnehmer wahrgenommenen Nutzenzugewinn der Leistung im Verhältnis mehr zu erhöhen, als für den zusätzlichen Input erforderlich ist. Dies ist wiederum sinnvoll, wenn der Istwert eine bestimmte Zeit unterhalb des Sollwertes liegt und damit die Leistungserstellung unwirtschaftlich werden lässt. Beispielsweise könnte ein mit externen Akteuren vernetzter Logistikdienstleister der Mobilitätsbranche mehr oder weniger freie Infrastrukturkapazitäten, wie Auslandsagenturen, Fahrzeugpools, Rechnerressourcen oder Mitarbeiter, für spezielle Tourismusberatungen, Reisendeninformationen, Hoteltransfers, Cateringleistungen, Animatorschulungen, Rechtsberatungen u. v. m. einsetzen, um Ziel- und Istwert wieder anzugleichen. In Anlehnung an Groß, S. (2011), S. 367 ff.

Liegt im anderen Fall der wahrgenommene Wert eines Leistungsbündels dauerhaft oberhalb der erforderlichen Zielgröße, so ist dies zwar zunächst aus rein ökonomischer Sicht erfreulich, geht jedoch in keiner Weise mit einer kooperativen, dialogorientierten, informationssymmetrischen sowie langfristig angelegten Zusammenarbeit konträr und ist demzufolge keinesfalls im Sinne der SDL. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass der Kunde von der für ihn nachteiligen Behandlung erfährt oder ähnliche Service bei Wettbewerbern zu deutlich besseren Konditionen erhält. Damit wäre nicht nur ein über Jahre mühsam aufgebautes Vertrauensverhältnis nachhaltig gestört, sondern der Kunde sicher für immer verloren – mit allen sich hier ergebenden Konsequenzen.

	<p>Sachgütertransfer: Verzicht, Austausch oder Abbau operander Produktionsfaktoren, soweit machbar und sinnvoll</p>	
<p>2.4c) Berücksichtigung nicht operativer Prozesse mit Integration weiterer Akteure <i>(vgl. auch 2.1c), 2.2c) und 2.3c)</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:³⁸⁶</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategisch/taktische Überlegung, welche nicht unmittelbar operativen Projekte (auch außergesellschaftlichen Engagements) mit Kunden zusammen durchgeführt werden können und sollten (z. B. gemeinsame Bündelung von Kapazitäten, Erfahrungen und Wissen für kooperative Zusammenarbeit in den Bereichen Handel bzw. Spekulation mit Grundstücken, Immobilien, Infrastruktur, Aktien, Aktienfonds, Wertpapieren, Rohstoffen usw.) → Primärziel: beiderseitiger Nutzen bzw. Wertezuwachs der Ressourcen und Produkte • Grundsätzliche Einbeziehung von AG-Kooperationen in Projekte, die zur Entwicklung von Innovationen und/oder zur Erschließung neuer Erkenntnisse, Geschäftsfelder und/oder Märkte führen können (aber nicht müssen), evtl. temporär begrenzt (z. B. F&E-Projekte³⁸⁷ innovativer Service, wie etwa umfassende medizinische Versorgung in Zügen für erkrankte und eigentlich nicht transportfähige Fahrgäste, bzgl. technischer, sozialer, rechtlicher Aspekte) → Primärziele: Wissenstransfer, Nachhaltigkeit, Zukunftsfähigkeit • Berücksichtigung des Aufbaus weltweiter interaktiver Wissensnetzwerke zum Austausch von Know-how und zur Schulung interner und externer Fachkräfte mit Nachfragern (z. B. Angebot von zeitlich und räumlich unabhängigen flexiblen Fern-/Semipräsenzstudiengängen auf Bildungsplattformen zur Vermittlung von in den Unternehmen existierenden Spezialkenntnissen) → Primärziele: Fachkräftemangelreduzierung durch Rekrutierung nachfragebezogen ausgebildeten Personals,³⁸⁸ Verbreitung und Stärkung der Firmenmarke <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von tangiblen Ressourcen, auch hier nur soweit erforderlich und nicht praktikabel vermeidbar 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stärkung des Leistungsportfolios durch außeroperative Kundenzusammenarbeit! ➤ Zusätzliche, informelle Transferierung und Nutzung von Nachfragerressourcen! ➤ Verbesserung der AG-Kooperation aufgrund nicht das Kerngeschäft betreffender kollektiver Aktivitäten!

³⁸⁶ Mit der Durchführung von Projekten, welche operative Prozesse nur indirekt tangieren, werden neben vornehmlich gesellschaftlichen Engagements (vgl. 2.1c), S. 127, 2.2c), S. 132 und 2.3c), S. 135) noch eine Reihe weiterer Ziele, wie etwa Generierung zusätzlicher Gewinne, Stärkung des Leistungsprofils, Transfer externer Ressourcen, Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten, Erhöhung des Bekanntheitsgrades oder eben Aufbau und Intensivierung eines positiven Kundenverhältnisses, verfolgt, die im Rahmen dieser Arbeit jedoch nur angedeutet werden können. Hierbei sind die Übergänge zwischen operativen und nicht operativen Prozessen sowie zwischen gesellschaftlichen und selbstzweckbestimmten Engagements oftmals fließend und lassen sich daher nicht konsequent gegeneinander abgrenzen, was weniger die praktische Umsetzbarkeit als die wissenschaftliche Einordnung erschwert.

³⁸⁷ Aus den eigentlichen Kernaktivitäten herausgelöste Forschungsprojekte (etwa an Universitäten) haben den Vorteil, „freier“ und „kreativer“ forschen und damit möglicherweise früher Innovationen aufspüren und gleichzeitig Profilierungsarbeit leisten zu können.

³⁸⁸ Insbesondere in hochtechnologisierten und wissensbasierten Volkswirtschaften haben viele Branchen mit einem akuten und auf absehbare Zeit anhaltenden Fachkräftemangel zu kämpfen, welcher im Worst Case zu nicht mehr kompensierbarem Wissensverlust und damit zu einer Schrumpfung sowie letztendlich nicht mehr konkurrenzfähigen Organisationen führen wird. Folgerichtig ist dringend benötigtes und häufig national nicht mehr verfügbares Fachkräftepersonal kontinental oder möglicherweise sogar global zu rekrutieren und an die notwendigen Qualifikationen anzupassen (Umschulung oder Weiterbildung) oder gegebenenfalls Humanressourcen entsprechend grundlegend zu schulen (Ausbildung). Hierzu bedarf es weltweit vernetzter, öffentlich zugänglicher und kommunizierter Bildungsplattformen, mit denen interessierte, geeignete und vakante Menschen angesprochen und durch attraktive Konditionen (beispielsweise finanzierbare, zeitlich/räumlich flexible, anerkannte Online-/Semionline-Ausbildung mit zugesichertem Arbeitsvertrag nach erfolgreichem Abschluss) dazu animiert werden, sich aus- bzw. weiterzubilden und anschließend den Bildungsträger-Unternehmen als fachkompetente, flexible, multikulturelle und mehrsprachige Arbeitskräfte langfristig zur Verfügung zu stehen. Die organisierte und konsequente Bündelung gemeinsamer Ressourcen, wie Infrastruktur, Wissen und Fähigkeiten, von Kunden, Projektpartnern, Bildungsträgern, Staat usw. zum Aufbau von Lernnetzwerken verringert einerseits den Aufwand jeder einzelnen Organisation beträchtlich und erhöht gleichzeitig Qualität, Quantität, Effektivität und Effizienz solcher komplexen Projekte. Vgl. hierzu Berchtold, G. (2012), S. 11 ff.

<p>2.4d)</p> <p>Kommunikation der Service</p> <p><i>(vgl. auch 2.1d), 2.2d) und 2.3d))</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:³⁸⁹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltige Verbreitung und Erläuterung der These zur Nichtimplementierungsfähigkeit von Werten in Leistungsbündeln sowie zur Nutzenfreisetzung erst und ausschließlich während der Anwendung durch den Kunden inkl. daraus abzuleitender Konsequenzen, etwa für F&E, Produktion und Marketing • Gewährleistung einer regelmäßigen, gemeinsamen und interaktiven Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager, insbesondere über den gesamten Serviceerstellungsprozess via Wertschöpfungsnetzwerk in dem AN und AG den Wert der jeweils aktiven Leistungseinheit kollektiv neu taxieren und festlegen • Sicherstellung einer ständig verfügbaren, abrufbaren und redundanten Datenleitung zum Austausch von sicherheitsrelevanten Informationen zum Ort der Leistungserstellung (z. B. zeitnahe Onlinetransfer von medizin. Fahrgastdaten, wie Blutgruppe, Allergien, Vorerkrankungen bei Unfall, Kollaps, Infarkt etc.)³⁹⁰ <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verzicht, Austausch oder Reduktion physischer Ressourcen, soweit machbar und sinnvoll 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ständige Kommunikation mit allen aktuellen und ehemaligen Nachfragern! ➤ Sachliche und transparente Vermittlung des Service-(Mehr-)Wertes für den AG! ➤ Regelmäßiger Transfer evtl. festgestellter Wertdifferenzen an Projektkunden!
--	---	---

Tab. 28: Lösungsansätze für die Prozessphase bezüglich Prämisse FP10³⁹¹

Basierend auf der finalen Prämisse FP10 der SDL, können für den Abschnitt der Prozessdimension somit folgende essentielle Handlungsansätze herausgestellt werden, welche auf die Wertschöpfung ausschließlich durch den Nutzer der Leistung abstellen:

- Implementierung und kontinuierliche Pflege eines Servicewertbestimmungssystems
- Leistungsanpassung bei untolerierbaren Wertedifferenzen in Kooperation mit AG
- Verinnerlichung:³⁹² Wertfreisetzung ausschließlich bei Anwendung durch den Kunden

Auch oder gerade in der Phase der Serviceerstellung, die ja das eigentliche Erkenntnisobjekt der SDL darstellt, ist demzufolge eine kontinuierliche und interaktive

³⁸⁹Im Wesentlichen sind hier die unter 2.4b), S. 139 erarbeiteten Prozesse zum Wertemanagement der Leistungen kontinuierlich, informationssymmetrisch, im offenen Dialog, interaktiv zwischen Anbieter und Nachfrager auszutauschen. Obgleich diese Vorgehensweise für alle Kommunikationsempfehlungen in den drei Phasen explizit angeraten wird, ist bei einem unregelmäßigen, unvollständigen, asymmetrischen oder gar unterbrochenen Informationsaustausch, insbesondere während der Serviceerstellung in Bezug auf die Generierung der Werte allein durch den Kunden, von schwerwiegenderen Folgen auszugehen. Abweichungen zwischen Ziel- und Istwerten als auch Differenzen qualitativer und quantitativer Art könnten längere Zeit unentdeckt bleiben und u. a. zu gravierenden und nachhaltigen ökonomischen und soziotechnischen Nachteilen, wie monetäre, sachliche oder Vertrauensverluste, führen. Die Berücksichtigung der Prämisse 10 in Verbindung mit der Kommunikation zwischen AN und AG während der Prozessdimension kann demzufolge auch als „Königsdisziplin“ im Rahmen der Handlungsempfehlungen verstanden werden.

³⁹⁰Die Gewährleistung einer ständigen und sicheren Datenverbindung direkt zum aktuellen Ort des Leistungserstellungsprozesses ist somit nicht ausschließlich aus den oben angeführten mehr oder weniger wirtschaftlich motivierten Gründen unerlässlich. Auch rechtliche, ökologische oder eben sicherheitstechnische Aspekte sind während der Prozessphase zu berücksichtigen und jederzeit sicherzustellen. Insbesondere im Mobilitätssektor wo zum Teil sich räumlich sehr schnell oder in großer Höhe bewegende Systeme mit einer großen Anzahl von Passagieren (z. B. Reisebusse, Schnellzüge oder Seilbahnen) uneingeschränkt beherrscht werden müssen, spielt die Kommunikation neben der Datenerzeugung eine – wenn nicht die – entscheidende Rolle hinsichtlich des vom Nachfrager bestimmten Servicewerts. Vgl. hierzu Groß, S. (2011), S. 73 ff., S. 225 ff. und S. 242 ff.

³⁹¹Eigene Darstellung.

³⁹²Der Erfolg neuer Ansätze steht und fällt mit der Überzeugung und Motivation (vgl. hierzu Werth, L. (2004), S. 85 ff. und S. 187 ff.) der beteiligten Individuen. Nur wenn (fast) alle Involvierten wirklich hinter den Maßnahmen stehen, können diese effektiv umgesetzt werden und ihre vorteilige Wirkung vollständig entfalten; anderenfalls ist ein Projekt von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Kommunikationskultur mit dem Leistungsabnehmer absolut unerlässlich;³⁹³ um es anders zu formulieren: Unternehmungen, die sich primär als „Anbieter“ von mehr oder weniger vordefinierten und vermeintlich wertbehafteten hybriden Produkten mit einem prefixen „Preis“ verstehen, vergeben große Chancen und Potentiale. Allein durch kollektive, regelmäßige, strukturierte Ressourcenbündelung mit Nachfragern (und anderen Akteuren) sind kundenspezifische, hochwertige, flexibel adaptierbare und damit produktive Leistungsbündel zu designen und herzustellen.³⁹⁴ Hierbei werden sowohl sozialer, fachlicher und monetärer Input generiert und gleichzeitig eine langfristige Nutzerbindung sowie hohe Neukundenaffinität sichergestellt. Dass alle Serviceprozesse einer ständigen und neutralen Überprüfung zu unterziehen und bei nicht tolerierbaren Abweichungen gemeinsam mit dem Nachfrager zeitnah anzupassen sind, kann nicht häufig genug Erwähnung finden. Die wesentlichen Handlungsempfehlungen zur Phase der Leistungserstellung bzw. Prozessdimension sind in nachstehender Tabelle komprimiert zusammengefasst:

Prämisse	Wesentliche Handlungsempfehlungen (verdichtet)
FP1 und FP4	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination und Einsatz vorrangig operanter Ressourcen, soweit sinnvoll und möglich • Endprüfung und Anwendung aktueller und geeigneter Produktionsressourcen • Kommunikation der Leistungsfähigkeit während des gesamten Leistungsprozesses
FP6	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige, interaktive, enge Kommunikation und Kooperation mit Nachfragern • Implementierung eines effektiven, gemeinsamen Wertschöpfungsnetzwerkes • Ständiger Soll-Ist-Abgleich der Leistung und evtl. Nachjustierung durch Regelkreis
FP9	<ul style="list-style-type: none"> • Vorurteilsfreie Suche nach und Vorselektion von eventuellen Ressourcenintegratoren • Implementierung eines (globalen) Wissensnetzwerkes zu möglichst vielen Akteuren • Interaktive Kommunikation des Win-win-(win-)Prinzips mit externen Integratoren
FP10	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung und kontinuierliche Pflege eines Servicewertbestimmungssystems • Leistungsanpassung bei untolerierbaren Wertedifferenzen in Kooperation mit AG • Verinnerlichung: Wertfreisetzung ausschließlich bei Anwendung durch den Kunden

Tab. 29: Wesentliche Handlungsempfehlungen zur Prozessphase³⁹⁵

³⁹³Wie bereits mehrfach ausgeführt, müssen Anbieter von Beginn an den offenen Dialog zu potentiellen Abnehmern und weiteren Ressourcenintegratoren – auch international – suchen und über alle Phasen aufrecht erhalten. Insbesondere in der Prozessphase ist ein qualifizierter und ständiger Informationsaustausch zwischen AG und AN zur erfolgreichen Leistungserbringung unerlässlich

³⁹⁴Fülle und Umfang der Literatur zur Entwicklung, Vermarktung und Implementierung neuartiger, innovativer und nachhaltiger Service sind mittlerweile fast unüberschaubar geworden (vgl. hierzu Scheidweiler, I.; Musmacher, M. M. (2011), S. 102 ff und S. 121 ff. und Möhrle, M. G. (o. J. a), Onlineabruf). Entscheidungsträgern wird empfohlen, sich auf aktuellere Werke zu beschränken, da zum einen neuere Ansätze, wie etwa die SDL, zusätzliche Impulse geben und andererseits technologische Entwicklungen, wie beispielsweise Hochgeschwindigkeitsdatennetze, völlig neue Perspektiven eröffnen. Darüber hinaus können auch vertraute Kunden oder kooperierende Organisationen, die selbst erfolgreiche innovative Produkte und Prozesse eingeführt haben, als Ideen- und Ratgeber herangezogen werden. Der Verfasser weist jedoch noch einmal auf die Notwendig hin, Service inhaltlich und umfänglich nur in der vom Nachfrager explizit geforderten Spezifikation bereitzustellen (nicht mehr und nicht weniger), da anderenfalls Effizienz und Effektivität deutlich sinken und Anwender „irritiert“ werden könnten. Innovative Leistungen sind folglich nicht zwingend mit Wettbewerbsvorteilen verknüpft, insofern Kunden nicht bereit sind, diese adäquat zu honorieren. Oftmals generieren bereits marginale und mit geringem Aufwand zu realisierende Veränderungen, welche möglicherweise bereits innovativen Charakter besitzen, signifikante Verbesserungen und sind auch von kleinen und mittelständischen Firmen relativ überschaubar umzusetzen.

³⁹⁵Eigene Darstellung.

Die Prozessphase als eigentliches Betrachtungsfeld der SDL kennzeichnen demzufolge drei Kernlösungsansätze: Uneingeschränkter und offener Informationsaustausch, regelmäßige Wertschöpfungskontrolle einschließlich eventuell bedarfsorientierter Adaption der Service sowie die konsequente und überzeugende Vermittlung speziell der Prämisse FP10; intern wie extern. Bei der eigentlichen quantitativen und qualitativen Umsetzung der zuvor aufwendig entwickelten und bereitgestellten Leistungen stellen sich hierbei bereits erste Erfolge oder Misserfolge ein, wenngleich aufgrund zum Teil jahrelanger Serviceprozesse (z. B. beim Neu-, Um- oder Ausbau von Autobahnen, Bahnstrecken oder Wasserstraßen) sich eine finale belastbare Aussage über die Produktivität des gesamten Projektes frühestens im Rahmen der Ergebnisdimension treffen lässt. Effektivitätsfehler der ersten Phase, also etwa die Entwicklung nicht nachgefragter Service, lassen sich in der Regel kaum oder nur noch mit unverträglich hohem Aufwand kompensieren, wohingegen die Prozessphase primär auf eine effiziente (produktive) Umsetzung der Lösungsportfolios ausschließlich im Sinne des Kunden abzielt. In der Praxis kommt es häufig zu einer Überlagerung der Potential-, Prozess- und Ergebnisphase, sodass insbesondere bei längerfristigen Großprojekten während der Durchführung neue oder erweiterte Subservice zu entwickeln und implementieren sind. Speziell da deren Notwendigkeit vor Beginn der Leistungserstellung in dieser Form nicht absehbar war (z. B. versteckte Wasseradern, komplexe Gesteinsformationen oder kontaminiertes Erdreich beim Tunnelbau).

Der für die Prozessphase aus den Lösungsansätzen³⁹⁶ primär für aktuelle Nachfrager entwickelte Fragebogen³⁹⁷ (vgl. S. 144) dient der grundsätzlichen Ermittlung bestehender Defizite bei der Serviceerbringung. Die hierbei eher schwächer beurteilten Kriterien sind (noch mehr als während der Potentialdimension) im Rahmen einer detaillierten Untersuchung zusammen mit dem Nachfrager zu analysieren und kurzfristig geeigneten individuellen Anpassungen zu unterziehen. Insbesondere die festgestellten Schwachpunkte müssen nach Ablauf der „Wirkdauer“ getroffener Maßnahmen durch Auftraggeber und Auftragnehmer erneut bewertet und – falls erforderlich – nochmals optimiert werden. Alle durchzuführenden Handlungen, so auch die hier empfohlenen Ansätze, haben eines gemeinsam: Eine sorgfältige Planung, Implementierung und regelmäßige Kontrolle sowie die Überzeugung aller Beteiligten hinsichtlich deren Notwendigkeit sind essentielle – wenn auch nicht garantierende – Voraussetzungen für nachweisbar positive Effekte.

³⁹⁶In Anlehnung an *Kapitel 4.2.1* sind auch die hier gegebenen tendenziell strategieorientierten Handlungsempfehlungen inklusive des Fragebogens bei entsprechender Adaption und Erweiterung grundsätzlich auf andere Branchensektoren transferierbar.

³⁹⁷Zu weiteren Erläuterungen, Anwendungshinweisen sowie inhaltlichem Aufbau hinsichtlich des Fragebogens vgl. S. 122.

Fragebogen des Unternehmens xyz zur Leistungserstellung für die Mobilitätsbranche – Feststellung von Servicedefiziten aufgrund des eingeschätzten Leistungsprozesses –						
Bitte markieren Sie die in Frage kommende Aussage. Falls Sie sich nicht sicher sind, wählen Sie die aus Ihrer Sicht am ehesten zutreffende Antwort. In den letzten beiden Freitextzeilen haben Sie die Möglichkeit, Hinweise und Kritik hinsichtlich unseres Leistungsprozesses sowie allgemeiner Art zu äußern.						
Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...	zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	nicht zu	k. A.
Uns ist ihr Unternehmen/Tochterunternehmen prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uns ist das Leistungsportfolio ihres Unternehmens prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben bereits Leistungen ihres Unternehmens bezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir beabsichtigen, kurz- bis mittelfristig Leistungen Ihres Unternehmens zu beziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Basis für den gegenseitigen Leistungsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Quelle für beiderseitige Wettbewerbsvorteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen das Prozess-Know-how Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen die Prozess-Fähigkeiten Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf eine intensive Beteiligung an der Erstellung und Anpassung der Service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, von Ihrem Unternehmen intensiv an der Erstellung und Anpassung der Service beteiligt zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf die Integration von Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in die Serviceerstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen integriert Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in die Serviceerstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns wird der Wert einer Leistung prinzipiell immer und allein durch den Kunden bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen richtet die Erstellung und Anpassung von Leistungen prinzipiell am Kunden aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir würden eine individuelle Kontaktaufnahme ihres Unternehmens mit unserem Haus begrüßen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezüglich ihres Leistungsportfolios und/oder -prozesses haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
Bezüglich dieser Umfrage und/oder sonstigen Punkten haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
*k. A. = keine Angabe						
Fragebogen für Unternehmen: abc			1/1		Datum: TT.MM.JJJJ	

Abb. 36: Fragebogen zur Leistungserstellung³⁹⁸

³⁹⁸Eigene Darstellung.

4.2.3 Leistungsergebnis

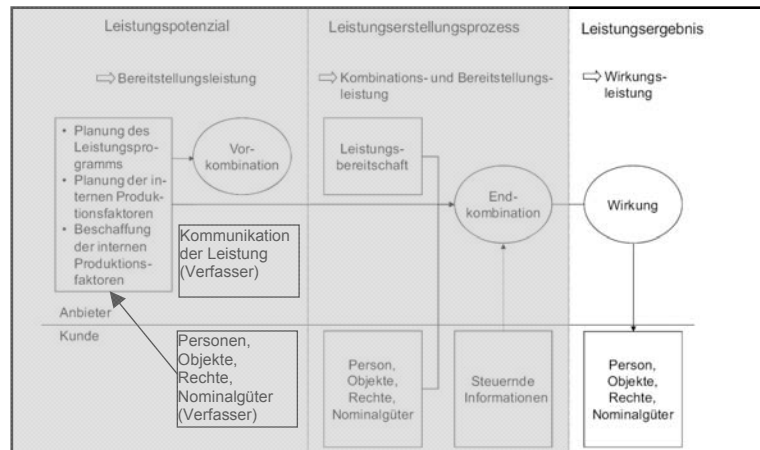


Abb. 37: Die Phase des Leistungsergebnisses³⁹⁹

Die Phase des Leistungsergebnisses⁴⁰⁰ stellt die letzte Stufe einer Kette von erforderlichen Prozessen zur Erbringung von Service und damit das intangible Resultat, wie etwa aktualisierte Navigationssoftware, instandgesetzte Klimaanlage oder zertifizierter Gasantrieb, als Zustandsänderung von Systemen dar. Dieser Output in Form der Leistungswirkung transferiert den finalen Nutzen bzw. die eigentliche Bedürfnisbefriedigung an den Kunden. Das Leistungsergebnis setzt sich aus materiellen (z. B. Betriebsstoffe, Ersatzmodule, Fahrzeuge) und immateriellen Bestandteilen (z. B. Funktionsveränderung, Informationszuwachs, Rechtszusprechung) des zuvor erstellten hybriden Produktes bzw. Leistungsbündels⁴⁰¹ zusammen (vgl. Abb. 38, S. 146). Speziell aufgrund des konstitutiven Merkmals der Intangibilität großer Serviceanteile ergibt sich – wie bereits diskutiert – die Problematik der Quantifizierbarkeit bzw. Festlegung objektiv auswertbarer Messgrößen der Leistung hinsichtlich Qualitätsfeststellung, -bewertung und -kontrolle. Gerade deshalb sind Unternehmen angehalten, insbesondere in der Phase der Leistungserstellung sogenannte vorökonomische, psychologische Verhaltenswirkungen erzielende Outputgrößen, wie Vertrauensgewinnung, Kundenbefriedigung oder Nachfragerbindung, sicherzustellen. Diese Größen generieren und beeinflussen letztlich den quantifizierbaren ökonomischen Erfolg sowohl positiv als auch negativ, welcher sich beispielsweise in guten oder weniger guten Absatz-, Produktivitäts- und Gewinnzahlen niederschlägt.⁴⁰²

³⁹⁹ Angepasst aus Jacob, F. (2007), S. 463. Die Hervorhebung der jeweils aktuellen Phase sowie das Hinzufügen der mit „Verfasser“ gekennzeichneten Textfelder inklusive Hinweispfel sind durch den Verfasser erfolgt. Weitere Hinweise vgl. Fußnote 287, S. 106.

⁴⁰⁰ Das Leistungsergebnis ist prinzipiell auch als Übergang zum sogenannten Kundendienst (After-Sales-Service) zu verstehen. Es handelt sich um die Phase nach Erbringung der Hauptleistung; durch Zusatzservice, wie Garantie, Inspektion oder Reparatur, soll der Kontakt zum Nachfrager aufrechterhalten sowie weitere Erträge generiert werden. Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 486 ff.

⁴⁰¹ Die kundenspezifische und zugleich produktive Erstellung von Leistungsbündeln setzt u. a. ein optimales Abstimmen und Zusammenwirken der Mensch-Maschine-Umwelt-Systemschnittstellen voraus. Vgl. hierzu Höge, B. (2011), S. 1 ff.

⁴⁰² In Anlehnung an Bruhn, M.; Hadwich, K. (2011), S. 8 f.

Auch oder gerade deswegen ist dies einer der Gründe, aufgrund dessen die SDL als eigentliches Erkenntnisobjekt die Prozessdimension herausstellt⁴⁰³ und betrachtet; dabei stellt sie weniger auf das eigentliche Leistungsergebnis ab. Denn insbesondere die Überzeugung des Auftraggebers von der auf ihn abgestimmten Qualität und dem daraus resultierenden hohen Zufriedenheitsgrad bereits bei der Serviceerbringung stellt das eigentliche Potential und den vielleicht entscheidenden Wettbewerbsvorteil von service-lastigen Anbietern dar. Insofern spielt die Kundenintegration in der Phase des Leistungsergebnisses nicht mehr die alles entscheidende – wenn auch immer noch wichtige – Rolle bei der weiteren operativen Unternehmenstätigkeit sowie der Entwicklung von Lösungsansätzen. Nach Erbringung der Service dominieren vorrangig Maßnahmen zur detaillierten Leistungsdokumentation und Situationsbewertung sowie zukünftigen Kundenbeziehung, welche in den Tabellen auf den folgenden Seiten aufgegriffen und den fünf Prämissen zugeordnet sind. Wie bereits diskutiert, kommt es während komplexer Projekte häufig zu Überschneidungen der drei Phasen, da ständig Teilleistungen abgeschlossen und neue bereitgestellt werden. Folglich ist eine scharfe Phasentrennung kaum möglich, sodass regelmäßig alle Ansätze parallel untereinander abzustimmen und umzusetzen sind.⁴⁰⁴

Abbildung 38 veranschaulicht noch einmal die differierenden tangiblen und intangiblen Bestandteile verschiedener hybrider Produkte am Beispiel „Auto“. Während der Ergebnisdimension werden nutzenstiftende Wirkungen ausgelöst: Beim Autokauf sind dies neben einer flexiblen Transportfähigkeit sicher auch Prestigeeffekte, wohingegen etwa bei der Bestellung eines Taxis eher die reine Beförderung von A nach B im Vordergrund steht.⁴⁰⁵

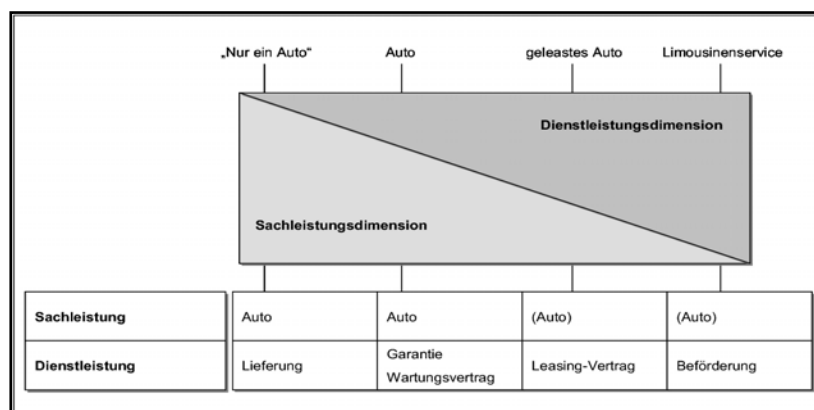


Abb. 38: Materielle und immaterielle Anteile hybrider Produkte⁴⁰⁶

⁴⁰³ Lusch und Vargo stellen die Anwendung von Kompetenzen (Service) als eigentliches Erkenntnisobjekt der SDL heraus. Das Ergebnis der Dienstleistung (Services) spielt hierbei nur eine untergeordnete Rolle. Vgl. Vargo, S. L. (2012a), Vortragspräsentation.

⁴⁰⁴ Alle hier gegebenen Handlungsempfehlungen sind demzufolge im Kontext und keinesfalls losgelöst voneinander zu betrachten. Eine Anwendung hat somit immer auch unter Berücksichtigung anderer (konträrer oder konvergierender) Maßnahmen zu erfolgen. In diesem Fall sind mögliche Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen und die Ansätze einer Einzelfallbewertung zu unterziehen.

⁴⁰⁵ Der Autokauf entspricht in der Grafik „Nur ein Auto“, die Bestellung eines Taxis ist mit dem „Limousinenservice“ gleichzusetzen.

⁴⁰⁶ Aus Da-Cruz, C. (2007), S. 16.

Prämissen FP1 und FP4: "Service is the basis of Exchange", "Operant Resources (knowledge and skills) are the fundamental source of competitive advantage"

Die erste Tabelle gibt Handlungsempfehlungen einschließlich entsprechender Zusatz-/Kurzinfos für die Ergebnisdimension unter Einbezug der Prämissen FP1 und FP4:

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinfos
<p style="text-align: center;">3.1a)*</p> <p style="text-align: center;">Berücksichtigung der Leistungsdokumentation⁴⁰⁷</p> <p><small>*Die erste Ziffer steht für die aktuelle Leistungsphase (1 bis 3), die zweite für die berücksichtigte/n Prämisse/n (1 bis 4), der Buchstabe (a bis c) gibt die jeweilige Empfehlung an.</small></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:⁴⁰⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umfassende, aufbereitete Dokumentation und Speicherung aller abgeschlossenen (Teil-)Leistungen bzw. Projekte hinsichtlich Know-how und Fähigkeiten (z. B. welches Wissen war verfügbar? welches Wissen wurde tatsächlich benötigt? welche Wissensdefizite waren vorhanden? wie und woher konnte Wissen kurzfristig generiert werden? welche Probleme traten bei der Beschaffung von Wissen auf? ...?) • Vollständiges, strukturiertes Dokumentieren und Sichern aller gescheiterten bzw. gestoppten Serviceprojekte bezüglich Know-how und Fähigkeiten (z. B. waren Kenntnis- und/oder Fähigkeitsdefizite die Ursache für den Projektabbruch? falls ja: welche Defizite lagen genau vor? wieso wurden diese nicht rechtzeitig erkannt und abgestellt? welche Konsequenzen sind zu befürchten und zu ziehen? ...?) • Sammlung, Aufbereitung und systematische Ablage aller zur Leistungsbereitstellung, -erbringung und zum -ergebnis verfügbaren Daten und Informationen (z. B. Primär-, Sekundär-, Tertiärliteratur, Publikationen, Öffentlichkeits-/Expertenmeinungen, Studien, Erhebungen, Marktanalysen, Umfragen, Testergebnisse, Kundenbefragungen, Feedbacks, Beschwerden, Lob, Verbesserungsvorschläge, Hinweise, ...) <p>Sachgütertransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verzicht, Austausch oder Abbau operander Produktionsfaktoren, soweit machbar und sinnvoll 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➤ Dokumentation aller verfügbaren formellen und informellen Daten und Informationen! ➤ Systematische Aufbereitung für schnelle Datenverfügbarkeit! ➤ Sichere und ausreichend lange Informationsspeicherung!
<p style="text-align: center;">3.1b)</p> <p style="text-align: center;">Berücksichtigung der Situationsbewertung⁴⁰⁹</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Analyse und Bewertung des Serviceinputs der an der jeweiligen Leistungserbringung involvierten Gruppen, Abteilungen oder Firmenteilen (z. B. konkrete Ermittlung aller Inputgrößen für die einzelnen Service bezüglich Wissen und Fähigkeiten, wie MA-Qualifizierung, Arbeitsaufwand durch Schulungen, Informationsbeschaffung, Einkauf von Fachliteratur etc. → soweit möglich, Quantifizierung der Größen) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Feststellung des quantitativen Serviceinputs und -outputs von Wissen und Fähigkeiten! ➤ Differenzermittlung der In-/Outputs inklusive Situationsbewertung!

⁴⁰⁷Die Lösungsansätze stellen hier primär auf die Servicedokumentation in der Phase des Leistungsergebnisses ab. Die Dokumentation bezieht sich hierbei nicht nur auf die den eigentlichen Service direkt zuzuordnenden Daten, sondern auch auf allgemeine Informationen, wie z. B. Unternehmensimage, Firmenrankings, Geschäftszahlen usw. Eine Abgrenzung externer Akteure sowie zwischen Informations- und Servicetransfers erscheint hier kaum sinnvoll und wurde nicht vorgenommen.

⁴⁰⁸Eine lückenlose Dokumentation dient neben rechtlichen Aspekten als hilfreiche Datenbank für die Erbringung zukünftiger Service.

⁴⁰⁹Die Empfehlungen beziehen sich hierbei vorrangig auf die aktuelle Situationsbewertung nach Leistungserstellung. Die Analyse des Istzustandes bzw. Status quo ist mit dem Zustand vor und dem angestrebten Planzustand nach Leistungserbringung abzugleichen, um hierdurch Rückschlüsse auf den Erfolg oder Misserfolg der Service sowie entsprechende Konsequenzen ziehen zu können. Auf eine Differenzierung externer und interner Akteure sowie von Informations- und Servicetransfers wurde ebenfalls verzichtet.

	<ul style="list-style-type: none"> • Exakte Ermittlung und Beurteilung des Serviceoutputs der einzelnen an der Leistungserstellung beteiligten Unternehmenseinheiten (z. B. detaillierte Analyse sämtlicher Outputgrößen der jeweiligen Leistungen hinsichtlich Wissen und Fähigkeiten, wie MA-Kennntnis-/Erfahrungszuwachs, Synergieeffekte durch Wissenstransfer und Anwendung auf zukünftige Projekte etc. → soweit möglich, Quantifizierung der Größen) • Feststellung der In-/Outputdifferenzen des jeweiligen Service inkl. Bewertung und evtl. Maßnahmenfestlegung (z. B. Leistungsinput liegt über -output: war die Größermittlung korrekt? welcher Input/Output war größer/kleiner als geplant und warum? war die Abweichung vorhersehbar/vermeidbar? welche negativen Auswirkungen sind zu erwarten? welche kurz-/langfristigen Konsequenzen sind zu ziehen?)⁴¹⁰ <p>Sachgütertransfer: (keine erneute Betrachtung!)⁴¹¹</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erarbeitung eines Maßnahmenkataloges, falls erforderlich!
<p>3.1c) Berücksichtigung der Kundenbeziehung⁴¹²</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung eines Rückkopplungsgesprächs bzgl. der erbrachten Service gemeinsamen mit dem AG, Schwerpunkt Know-how und Fähigkeiten (z. B. aus AG-Sicht: war das versprochene Wissen qualitativ und quantitativ ständig verfügbar? falls nicht: welche qualitativen und/oder quantitativen Defizite lagen vor? welche Konsequenzen wird der AG ziehen? welche Lösungsansätze schlägt der AG vor? ...?) • Herleitung von Maßnahmen und weiterem Vorgehen aus dem AG-AN-Gespräch (z. B. konkrete Festlegung einer Agenda, wie analysierte Know-how-Defizite zukünftig kollektiv zu vermeiden bzw. kurzfristig zu kompensieren sind, evtl. Vereinbarung von Kompensationsleistungen an AG, AN-Versprechen in weiteren Projekten aufgetretene Probleme zu verhindern → beiderseitige Zufriedenheit schaffen, Kontakt halten) • Organisation von Kundenbindungsaktionen, basierend auf aktuellen, vollständigen und vernetzten CRM-Systemen inkl. Datenbanken (z. B. ständige Kommunikation nützlicher Informationen, erfolgreich ausgeführter Service mit Referenzen und hieraus generierten Wissens an Alt-/Bestandskunden via individuellem Anruf, Onlinekontakt, Besuch, regelmäßige Einladung zu Infoabenden, Events, ... → Bindung forcieren) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Führung eines offenen und interaktiven Feedbackgesprächs zum Leistungsergebnis! ➤ Ableitung und Vereinbarung von Verbesserungs- und Zufriedenheits-Ansätzen! ➤ Erarbeitung und Umsetzung von nachhaltigen, individuellen AG-Beziehungssystemen!

Tab. 30: Lösungsansätze für die Ergebnisphase bezüglich Prämissen FP1/FP4⁴¹³

⁴¹⁰Die objektive Feststellung der tatsächlichen Situation bzw. dessen Veränderung für einen bestimmten Unternehmensbereich, welcher eine spezielle Leistung oder Teile davon erbracht hat, ist – insbesondere aufgrund hoher immaterieller und damit schwer quantifizierbarer Anteile – in der Praxis relativ komplex. Jedoch ist es für jede ökonomisch orientierte Organisation von essentieller Bedeutung, den monetären als auch nicht monetären Erfolg erbrachter Service einzuschätzen und entsprechende operative, taktische und/oder strategische Konsequenzen, wie beispielsweise Anpassung, Erweiterung oder Einstellung der Leistung, daraus abzuleiten. Um eine abschließende Bewertung vornehmen zu können, sind neben den nichtökonomischen Größen, wie Wissen, Servicequalität, Firmenreputation usw., auch die ökonomischen, wie Umsatz, EBIT, Produktivität etc., zu bilanzieren. Die hier gegebenen Empfehlungen erheben somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sind lediglich als Impulsansätze zu verstehen.

⁴¹¹Auf eine praktikable und sinnvolle Vermeidung, Substitution oder Reduzierung materieller Ressourcen im Sinne der SDL wurde zuvor eingehend hingewiesen, sodass eine weitere Erwähnung nicht notwendig erscheint. Tangible Güter dienen demnach vorzugsweise als Transfermedium für Service und besitzen selbst keinen eingebetteten Wert zur Generierung von Kundennutzen.

⁴¹²Die Lösungsansätze stellen hier vorrangig auf die zukünftige Kundenbeziehung nach Erbringung der Service ab. Insbesondere nach Projektende ist die kontinuierliche Pflege des Kundenkontakts bzgl. möglicher Folge-/Neuaufträge, Wissenstransfers, Präferenzen u. a. unerlässlich. Eine Abgrenzung externer Akteure sowie zwischen Informations- und Servicetransfers erfolgt auch hier nicht.

⁴¹³Eigene Darstellung.

Für die abschließende Phase (Leistungsergebnis) werden wiederum für jede Tabelle drei Kernempfehlungen zusammengefasst. Zunächst hinsichtlich der Prämissen FP1 und FP4 (Anwendung von Know-how und Fähigkeiten als wesentliche Erfolgsquelle):

- Dokumentation aller vorliegenden Daten und Informationen erbrachter Leistungen
- Ermittlung des quantitativen Serviceinputs und -outputs von Wissen und Fähigkeiten
- Feedbackanalyse zusammen mit Kunden und Ableitung von CRM-Maßnahmen

Die folgende Abbildung illustriert den Grundgedanken des sogenannten *Social Customer Relationship Management (SCRM)*,⁴¹⁴ eine Weiterentwicklung des CRM, bei der – ganz im Sinne der SDL – eher weiche Faktoren, wie Konversation, Vertrauen und Kooperation, für eine erfolgreiche Kundenbeziehung ausschlaggebend sind. Es wird hierbei davon ausgegangen, dass eine Thematik zur Konversation anregt und dadurch Erfahrungen und Informationen (auch ohne Auftragnehmer) untereinander ausgetauscht werden, die dann zu „wertvollen“ Beziehungen transformieren. Diese Daten sind zu filtern und auszuwerten, um entsprechende beiderseitige Erfolge zu generieren, die ihrerseits neuen Diskussionsstoff auslösen usw. Der Ansatz des SCRM kann so auch nach Leistungserstellung dazu beitragen, bestehende Netzwerke mit Nachfragern oder Projektpartnern aufrechtzuerhalten bzw. zu stärken und dadurch weiteren gegenseitigen Nutzen zu erzeugen.

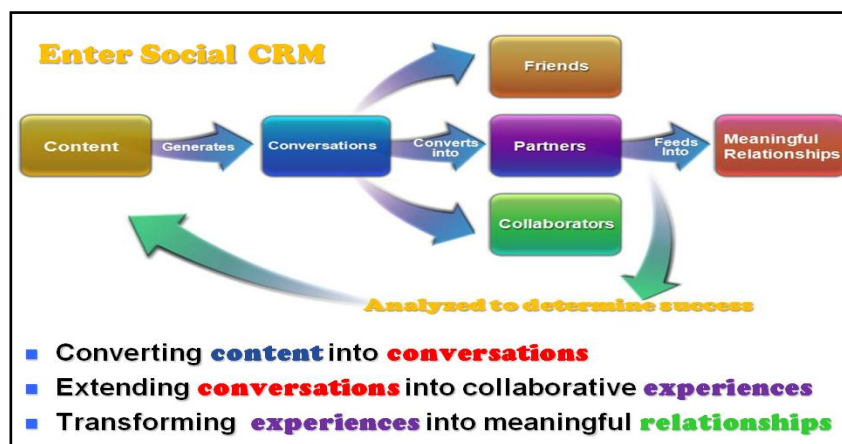


Abb. 39: Grundgedanke des Social CRM⁴¹⁵

Prämisse FP6: "The customer is always a co-creator of value"

Tabelle 31 zeigt Lösungsansätze mit den jeweiligen Zusatz-/Kurzinfos während der Phase des Leistungsergebnisses für die Prämisse FP6 auf:

⁴¹⁴ SCRM ist ein relativ neuer Ansatz und prinzipiell die Weiterentwicklung des CRM; allerdings erfolgt nun zwischen den vernetzten Kunden ein stärkerer Informationsaustausch. Unternehmen müssen diese, z. T. ohne sie stattfindende, Konversation beobachten und für sich nutzbar machen, um gute, individuelle Service zu entwickeln. In Anlehnung an Wittkewitz, J. (2010), Onlineabruf. Auf in diesem Kontext stehende weitere aktuellere Entwicklungen, wie etwa Event- oder Social-Media-Marketing, kann hier nur sporadisch und auf die einschlägigen Quellen verwiesen werden. Vgl. hierzu Schäfer-Mehdi, S. (2012), S. 9 ff und Lembke, G. (2011), S. 13 ff.

⁴¹⁵ Aus Leary, B. (o. J.), Onlineabruf.

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinfos
<p>3.2a)</p> <p>Berücksichtigung der Leistungsdokumentation</p> <p><i>(vgl. auch 3.1a)</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:⁴¹⁶</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Erstellung einer Kundenintegrationsanalyse hinsichtlich Co-Design und -Produktion an den erstellten Sub-/Service (z. B. Festlegung der Bewertungsparameter, wie etwa Projekt abc ↔ Kunde xyz; Servicetiefe: erst nach Erbringung, bei Erstellung, bereits während F&E; Ressourcenart: Bereitstellung von Infos, Rechten, Arbeitskräften, ...; Umfang: relativer [%] oder absoluter Anteil [Stundenanzahl]; ...) • Durchführung und Anpassung der Kundenintegrationsanalyse (z. B. haben Projekt abc und Kunde xyz „harmoniert“, bzw. welche qualitativen und quantitativen Differenzen traten auf? wurde der Abnehmer angemessen in die Leistungsentwicklung und -erstellung eingebunden? wurden die AG-Ressourcen optimal in den Service eingebracht? war das AN/AG-Verhältnis bei der Leistungsproduktion optimal? ...) • Vollständige, aufbereitete Dokumentation der Kundenintegrationsanalyse einschließlich bereits abgeleiteter Lösungsansätze (z. B. zukünftige strukturelle und prozessuale Änderungen von Projekt abc für Kunde xyz, alternative Projekte bzw. Service, Empfehlungen zur AG-Integration bzgl. Tiefe, Ressourcen, Anteile etc., Ergebnisse aus Feedbackgespräch, wie Schnittstellenharmonisierung, Wissens-, MA-Transfer, ...) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➤ Design und Aufbau einer Kundenintegrationsanalyse! ➤ Anwendung und Update der Kundenintegrationsanalyse! ➤ Dokumentation und Aufbereitung erarbeiteter Empfehlungen!
<p>3.2b)</p> <p>Berücksichtigung der Situationsbewertung</p> <p><i>(vgl. auch 3.1b)</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:⁴¹⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung und Analyse von Stärken und Schwächen mit Fokus auf die Kundeneinbindung (z. B. wie gut war die Zusammenarbeit zwischen internen und externen MAs? inwieweit ließen sich Synergien durch die gemeinsame Nutzung von Wissen, Ausstattung, Infrastruktur usw. hervorrufen? wie gut war die Kooperation im Vergleich zur Konkurrenz? war der Wertschöpfungsanteil des AG befriedigend? ...?) • Ableitung von Chancen und Risiken hinsichtlich der Nachfragerintegration (z. B. welche Potentiale bzgl. internen und externen MAs, Ressourcen, Nutzengenerierung sowie gegenüber Wettbewerbern sind vorhanden und auszubauen? welche Gefährdungen bzgl. o. g. Punkte bestehen und sind möglichst zu vermeiden? Einzelfallabwägung zwischen Chancen und Risiken bei konträren Maßnahmen, ...) • Bewertung des Gesamtportfolios primär unter dem Aspekt der AG-Einbindung (z. B. welche Service waren bzw. sind bisher für welche Kunden mehr oder weniger erfolgreich? welche Konsequenzen, wie Erweiterung, Adaption oder Einstellung, sind zu ziehen? welche Auswirkungen hat dies auf die Firmenstrategie bzgl. Portfoliozusammensetzung, Markterschließungen, Ressourcenbeschaffung etc., ...) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Herausarbeitung der wesentlichen Stärken und Schwächen! ➤ Sichtung von möglichen Potentialen und Unsicherheiten! ➤ Herleitung von Maßnahmen aufgrund der Gesamtsituation!

⁴¹⁶ Der Dokumentation hinsichtlich wertschöpfender Kundenintegration kommt eine besondere Bedeutung zu, insofern hier auftretende Probleme den gesamten Serviceprozess in Frage stellen können. Aufgrund der Komplexität der Kombinationsprozesse verschiedener Service zwischen AG und AN sind die gegebenen Beispiele nur als Impulsansätze zu verstehen und im Einzelfall anzupassen.

⁴¹⁷ Spätestens nach jeder Serviceerbringung ist eine detaillierte Situationsbewertung (z. B. durch eine Ansoff-Matrix, SWOT- oder Portfolioanalyse) vorzunehmen, um hieraus Lösungsstrategien abzuleiten. Vgl. hierzu Trommsdorff, V. (2011), S. 17 ff. und S. 40 ff.

<p>3.2c) Berücksichtigung der Kundenbeziehung <i>(vgl. auch 3.1c))</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliche Überlegung, inwieweit und für welche Nachfrager die Wertschöpfung weiter fortgeführt werden kann und sollte (z. B. Vorabdefinitionen: welche Leistungen können grundsätzlich für welche Kunden begleitend oder ergänzend angeboten werden? welche AGs sollten bevorzugt und welche können evtl. nachrangig betreut werden? welche freien Kapazitäten sind für welche Service vorhanden? ...?)⁴¹⁸ • Erarbeitung einer Matrix, in der möglichst viele (auf After-Sales-Service bezogene) Determinanten gelistet, gewichtet, bewertet, in eine Rangfolge gebracht und nach ihrer Relevanz absteigend berücksichtigt werden (z. B. ökonomische, ökologische, geografische, demografische, soziale, politische, rechtliche, technische, markt-, kunden-, firmen-, service-, kapazitäts-, innovations-, prozessbezogene etc. Aspekte) • Ableitung und konkrete Angebote von After-Sales-Service aus o. g. Ansätzen zusätzlich zum Einsatz und Ausbau von CRM bzw. SCRM (z. B. nach Kauf und Inbetriebnahme einer Fahrzeugflotte: Leasing, Finanzierung, Garantieverlängerung, Inspektion, Wartung, Instandsetzung, SW-/HW-Updates/-Upgrades, Verwaltung, Management, Passagierinfodienst, Catering, medizinische Versorgung, Ersatzmobilität u. a.)⁴¹⁹ 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prinzipielle Vorauswahl von AGs und After-Sales-Service! ➤ Determinantenfestlegung zur Bestimmung wichtiger Kriterien! ➤ Herleitung und Offerte konkreter Leistungen aus obigen Punkten!
--	--	---

Tab. 31: Lösungsansätze für die Ergebnisphase bezüglich Prämisse FP6⁴²⁰

Basierend auf der Prämisse FP6 (Kunde als Co-Entwickler und -Produzent der Wertschöpfung), sind für die Phase des Leistungsergebnisses die drei wesentlichen Lösungsansätze komprimiert gelistet:

- Entwicklung und Dokumentation einer Kundenintegrationsanalyse inkl. Empfehlungen
- Feststellung essentieller Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken
- Ableitung von weiteren (S)CRM-Ansätzen und konkreten After-Sales-Service

Prämisse FP9: "All economic and social actors are resource integrators"

Nachstehende Tabelle gibt Handlungsempfehlungen inklusive verdichteten Zusatz-/Kurzinfos für die Leistungsergebnisphase unter Berücksichtigung der Prämisse FP9:

⁴¹⁸ Nach Abschluss einer Hauptleistung sind grundsätzliche Überlegungen anzustellen, welche ergänzenden Service welchem Kunden im Sinne eines langfristigen Kundenbeziehungsmanagements angeboten werden können. Obwohl prinzipiell alle Auftraggeber gleich zu behandeln sind, können bestimmte Aspekte für eine bevorzugte Betreuung sprechen: Langjähriger, überdurchschnittlich wertschöpfender oder vertrauter Kunde, nach Projektende vorerst keine weiteren Aufträge in Aussicht oder bei Serviceerstellung aufgetretene Probleme bzw. ein unbefriedigendes Leistungsergebnis. Darüber hinaus sind die vorhandenen unterschiedlichen Kapazitäten für zusätzliche begleitende oder ergänzende Leistungen, z. B. Wartung, Upgrades, Versicherungen etc., einzubeziehen. Unternehmen sollten folglich bedenken: „Nach Projektabschluss ist auch vor Projektabschluss.“ Vgl. hierzu Wiesend, M. (2011), Onlineabruf.

⁴¹⁹ Den Anbietern steht über die Konzepte des Kundenbeziehungsmanagements, wie etwa CRM oder SCRM, hinaus eine Fülle von (produktbegleitenden) Leistungen auch oder gerade nach Projektende zur Verfügung, um hierdurch zusätzliche Wertschöpfung zu generieren sowie existierende Kundenkontakte aufrecht zu erhalten und weiter zu vertiefen. In Abhängigkeit u. a. der Subbranche, des Portfolios sowie der Firmenstruktur reicht die Bandbreite von relativ rudimentären Service, wie reiner Informationsversorgung (z. B. Inspektionstermin), über die Anwendung von Fähigkeiten (z. B. Instandsetzung) bis hin zu hochkomplexen Betreibermodellen in Form vollständiger Lösungen (z. B. komplettes Flottenmanagement). Vgl. hierzu Sterz, C. (2004), S. 137 f.

⁴²⁰ Eigene Darstellung.

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinfos
<p>3.3a)</p> <p>Berücksichtigung der Leistungsdokumentation</p> <p>(vgl. auch 3.1a) und 3.2a))</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:⁴²¹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines Auswertetools der Ressourcenintegration für wirtschaftliche und gesellschaftliche Akteure bzgl. ausgeführter Leistungen (z. B. Definition notwendiger Daten, bspw. Zuordnung Service abc ↔ Akteur xyz; Servicephase: nach Erstellung, während der Ausführung, bei Entwicklung; Serviceart: Transfer von Daten, Prüfungen, Manpower, ...; Akteurswesen: Privatperson, Organisation, Behörde etc.; ...) • Ständiges Update und Auswertung des Ressourcenintegrationstools (z. B. welche Dritte waren für die Leistungserstellung besonders kooperativ und/oder wertschöpfend? welche externen Ressourcenarten wurden vorwiegend benötigt bzw. eingesetzt? welche Probleme traten bei der Suche nach und/oder der Integration von externen Service auf? welche weiteren Potentiale sind vorhanden und nutzbar? ...?) • Möglichst erschöpfende Datensammlung externer Ressourcenintegratoren und hieraus hergeleitete Handlungsbasen (z. B. Gewichtung und Bewertung von Kriterien, wie Grad der Wertschöpfung, Verfügbarkeit, Reliabilität etc. der Akteure, evtl. inklusive Ausschlusskriterien, wie bspw. unwürdige Arbeitsbedingungen o. ä. → Bildung einer Rangliste → Ausbau von Kooperationen mit den „wertvollsten“ Akteuren) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➤ Implementierung eines Tools zur Erfassung externer Ressourcen! ➤ Ständige Analyse der Ressourcenintegrationsprozesse! ➤ Erstellung einer Akteursrangliste zur Ableitung von Aktionen!
<p>3.3b)</p> <p>Berücksichtigung der Situationsbewertung</p> <p>(vgl. auch 3.1b) und 3.2b))</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:⁴²²</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feststellung und Beurteilung der aktuellen Situation in Bezug auf die Einbindung externer Akteure (z. B. welche Ressourcenintegratoren halfen bei der Verbesserung der Gesamtsituation bzw. Nutzung von Chancen und welche wirkten eher blockierend oder sogar risikofördernd? welche externen Service förderten wesentlich die Wettbewerbsfähigkeit und welche sind möglicherweise besser intern zu erstellen? ...?) • Herleitung von Potentialen und Gefahren durch externe Ressourcen (z. B. welche Ressourcen, wie etwa Prüfung, Abnahme oder Zulassung, können nur extern bezogen werden? wie können Vorteile, bspw. Generierung von Synergien, Netzwerken, Vertrauen, gewonnen und Nachteile, wie Schaffung von Abhängigkeiten, minimiert werden? Operationalisierung und Abwägung zwischen Aufwand und Nutzen, ...) • Erarbeitung von operationalen bis strategischen Ansätzen auf Basis der Situationsveränderung aufgrund dritter Akteure (z. B. Aufbau langfristiger Kooperationen mit „wertvollen“ Integratoren, wie Einbindung in F&E, gemeinsame Serviceerstellungspoints, Grundlastvereinbarungen; Ersatz „problematischer“ Akteure oder Leistungsanpassung, bspw. Erbringung von Servicemodulen durch Kunden anstatt Dritte, ...) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Detaillierte Situationsanalyse bezüglich der Ressourcenintegration! ➤ Feststellung der Chancen und Risiken bei externen Akteuren! ➤ Ableitung von Strategien zur Optimierung externer Service!

⁴²¹Die umfassende Dokumentation bezüglich der Integration wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Akteure in die Serviceproduktion ist ein wesentlicher Baustein zum Aufbau eines umfassenden, gegenseitigen Wertschöpfungsnetzwerkes. Insofern sind insbesondere „wertvolle“ Ressourcenintegratoren herauszufiltern und in ein intensives und nachhaltiges Beziehungsmanagement einzubinden.

⁴²²Die detaillierte Situationsbewertung sowie hieraus abzuleitende Strategieansätze hinsichtlich zahlreicher Ressourcenintegratoren sind für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen unerlässlich. Vgl. hierzu Schiefelbusch, M. (2008), S. 87 ff. und S. 170 ff.

<p style="text-align: center;">3.3c)</p> <p style="text-align: center;">Berücksichtigung der Kundenbeziehung</p> <p style="text-align: center;"><i>(vgl. auch 3.1c) und 3.2c)</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:⁴²³</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prinzipielle Festlegung, welche Ressourcenintegratoren im Sinne einer optimierten Kundenbeziehung zukünftig stärker bzw. generell eingebunden werden sollen (z. B. Intensivierung und Ausbau der Kooperation mit Infrastrukturbehörden, Verkehrsverbänden, Interessenverbänden etc., die in besonderem Maße direkt oder indirekt zur Serviceerbringung und/oder -verbesserung der Kundenzufriedenheit beitragen, ...) • Operationalisierung, Gewichtung und Bewertung wesentlicher Parameter beteiligter Akteure einschließlich Rangfolgenbildung mit Nachfragerfokus (z. B. Substituierbarkeit, Qualität der allgemeinen und servicespezifischen Zusammenarbeit, monetäre und nicht monetäre In- und Outputgröße, Zuverlässigkeit, örtliche und zeitliche Verfügbarkeit, Flexibilität, Fairness, ... → Zuordnung zu bspw. A-, B- und C-Integratoren) • Herleitung individueller Maßnahmen aus obigen Analysen hinsichtlich wichtiger Ressourcenintegratoren zur Stärkung der Kundenbeziehung (z. B. gemeinsame, regelmäßige Meetings mit Akteuren und AGs, Aufzeigen von Win-win-(win-)Aspekten, langfristige, innovative Vertragsgestaltung mit Integratoren, bspw. inkl. „Customer Satisfaction-Klausel“, direkte informelle Kanäle zwischen Akteuren und AGs schaffen, ...) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Suche nach wertvollen Integratoren bezüglich der AG-Beziehung! ➤ Einstufung der Akteure anhand wichtiger Determinanten! ➤ Ableitung von Ressourcen-Ansätzen; primär im Sinne des Kunden!
---	--	---

Tab. 32: Lösungsansätze für die Ergebnisphase bezüglich Prämisse FP9⁴²⁴

In Bezug auf die Prämisse FP9 hinsichtlich wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Akteure als Ressourcenintegratoren in die Leistungserstellung sind für die finale Phase wiederum drei Kernansätze zusammengefasst:

- Aufbau und Auswertung eines Tools zur Dokumentation von Ressourcenintegratoren
- Situationsanalyse sowie Feststellung von Chancen und Risiken durch externe Akteure
- Integratorenbewertung und Maßnahmenherleitung zur Optimierung der AG-Beziehung

Die untenstehende Grafik gibt einen ersten Überblick, welche neuen Geschäftsfelder sich im Mobilitätssektor beispielsweise aus Sicht eines Fahrzeugherstellers ergeben. Moderne Antriebskonzepte (z. B. Elektro, Hybrid, Wasserstoff), kombiniert-vernetzte Verkehre (z. B. Fahrrad → Bahn → Flugzeug) und nicht zuletzt innovative Mobilitätsservice (z. B. Car-Sharing, Telematik, Infotainment)⁴²⁵ bieten Unternehmen der Verkehrsbranche nicht nur neue und vielfältige Chancen, ihr Leistungsspektrum im Sinne des Kunden zu vertiefen

⁴²³Die Berücksichtigung der Ressourcenintegratoren ist, besonders im Hinblick auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse und damit der Optimierung der Nachfragerbeziehung, von essentieller Bedeutung. Einerseits sind viele Leistungen für Auftraggeber, wie etwa Begutachtung, Beurkundung oder Rechtsprechung, ausschließlich durch externe Akteure zu erbringen, andererseits verfügen diese über einen theoretisch unbegrenzten Fundus an Wissen und Fähigkeiten, welcher intern nicht annähernd bereitgestellt werden kann. Demzufolge stellt die Einbindung von und nachhaltige Kooperation mit Ressourcenintegratoren einen wesentlich Teil zum Erhalt der Servicequalität und damit der Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit dar. Zu aktuellen Beispielen externer Akteure und deren Aufgaben in den Verkehrsmärkten Österreich und Niederlande vgl. Jansen, H. (2012), S. 77 ff. und S. 111 ff.

⁴²⁴Eigene Darstellung.

⁴²⁵Vgl. hierzu Gather, M.; Kagermeier, A.; Lanzendorf, M. (2008), S. 119 ff., S. 208 ff. und S. 232 ff.

und auszubauen, sondern erfordern gleichzeitig die Einbindung und intensive Kooperation mit zahlreichen Ressourcenintegratoren. Verkehrsämter, Zulassungsbehörden, Energieversorger usw. sind zukünftig in die Entwicklung, Bereitstellung und Auswertung der Service deutlich stärker als bisher einzubeziehen, um kundenindividuelle und nachhaltige Leistungen innerhalb von „Anbieter-Nachfrager-Integratoren“-Netzwerken⁴²⁶ zu erbringen und gleichzeitig Wertschöpfungsketten für alle Beteiligten zu generieren.

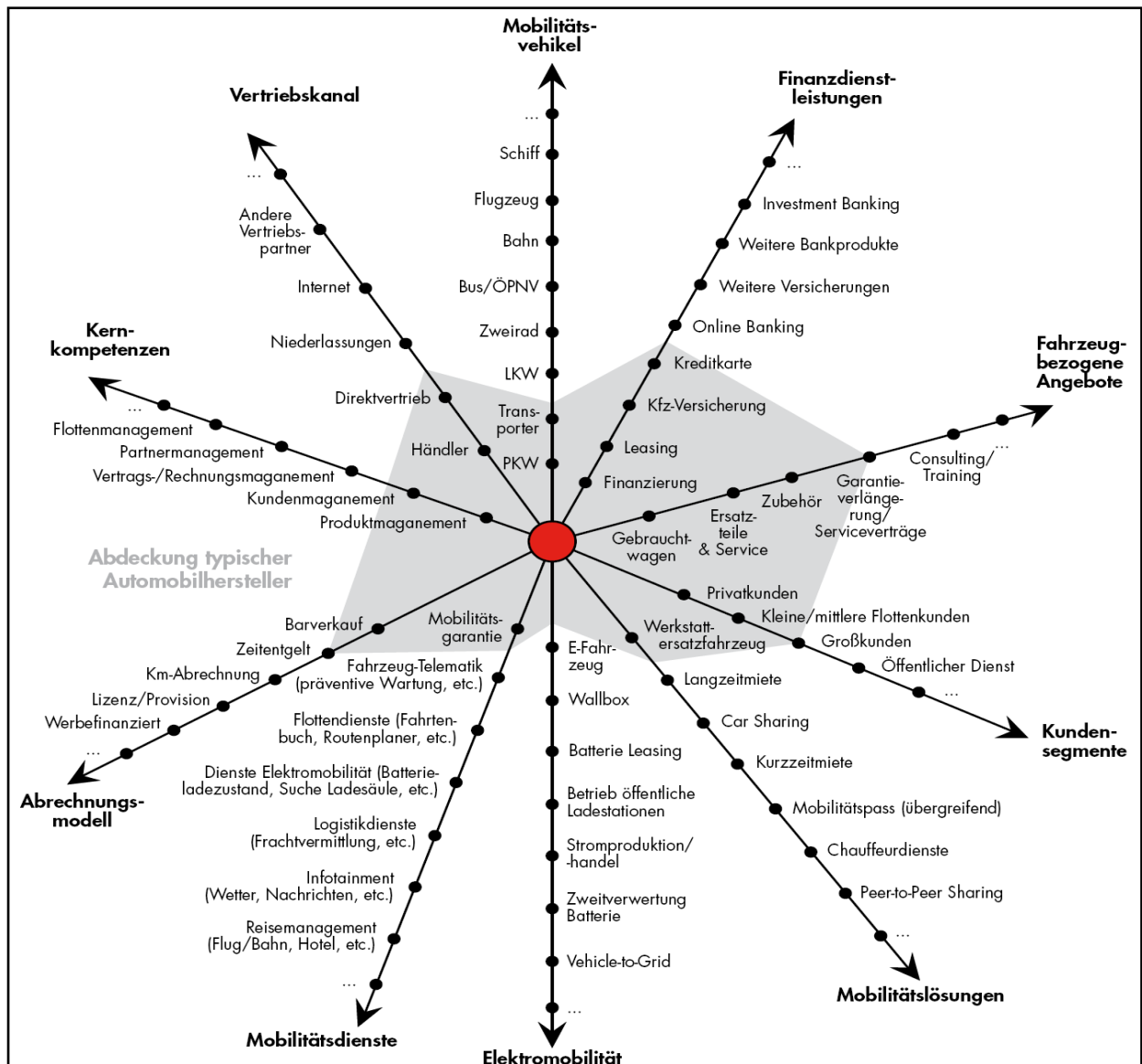


Abb. 40: Neue Geschäftsfelder erfordern zahlreiche Ressourcenintegratoren⁴²⁷

⁴²⁶ An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass enge Kooperationen sowohl mit Kunden als auch mit weiteren Ressourcenintegratoren neben Chancen und Vorteilen auch einige Risiken und Nachteile beinhalten. Hierzu zählen etwa die Schaffung zeitlicher und örtlicher Abhängigkeiten, der Abfluss von Know-how und Fähigkeiten sowie der Missbrauch von Wissen und Daten, z. B. zum Plagieren erfolgreicher Service. Allerdings relativieren sich diese Nachteile aus Sicht des Verfassers, sofern vor einer erstmaligen Zusammenarbeit mit externen Akteuren entsprechende Referenzen, Nachweise, Informationen etc. eingeholt und vorerst nur „weniger kritische“ Teilleistungen integriert bzw. Subprojekte kollektiv bearbeitet werden. Wurden im Rahmen der Leistungsergebnisphase schon ein oder mehrere Service kooperativ erfolgreich erbracht, sind in der Regel bereits Prozessstrukturen sowie ein Vertrauensverhältnis geschaffen, sodass bei folgenden Leistungen umfangreichere und „sensiblere“ Projekte gemeinsam angegangen werden können. Auf diesem vorrangig vertrauensbasierten Ansatz setzt auch der Grundgedanke der SDL an.

⁴²⁷ Aus Stricker, K.; Matthies, G.; Tsang, R. (2011), S. 14.

Prämisse FP10: "Value is always uniquely and phenomenological determined by the beneficiary."

Die *Tabelle 33* listet abschließend Lösungsansätze sowie Zusatz-/Kurzinfs während der Phase des Leistungsergebnisses, basierend auf Prämisse FP10, auf:

Stichwort	Erläuterung	Zusatz-/Kurzinfs
<p>3.4a)</p> <p>Berücksichtigung der Leistungsdokumentation</p> <p>(vgl. auch 3.1a), 3.2a) und 3.3a))</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:⁴²⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> Bestimmung und Dokumentation der Leistungsbündel, welche eine überdurchschnittliche, durchschnittliche und unterdurchschnittliche Werteinschätzung und damit Gegenleistung <u>durch den Kunden</u> aufweisen (z. B. gutes(> 1,2), befriedigendes (1,2 bis 1,0) und mangelhaftes (< 1,0) Output-Input-Verhältnis o. a.) Fixierung und Zuordnung der Faktoren, die zur jeweiligen Bewertung durch den Abnehmer geführt haben (z. B. temporäres, relatives Unter-/Überangebot bestimmter Service, hoher/geringer Kundenintegrationsgrad, subjektiv positives/negatives Qualitätsempfinden, objektiv gute/schlechte Servicequalität, ...) Akribische Dokumentation aller Informationen und Hinweise zur Servicewerteinschätzung durch Nachfrager (z. B. Verbesserungsvorschläge, Anregungen, Tipps des Kunden; positive/negative Anmerkungen von dritten Akteuren; Berichte, Tests, Aussagen usw. durch Medien, Verbände, Privatpersonen etc., ...) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beachtung der Unternehmensphilosophie und -strategien! (gilt für alle Punkte!) ➤ Serviceeinteilung bzgl. der Werteinschätzung durch den Abnehmer! ➤ Analyse der Gründe, die zur jeweiligen Bewertung führten! ➤ Dokumentation aller Daten hinsichtlich des Leistungswertes!
<p>3.4b)</p> <p>Berücksichtigung der Situationsbewertung</p> <p>(vgl. auch 3.1b), 3.2b) und 3.3b))</p>	<p>Informations- und Servicetransfer:⁴²⁹</p> <ul style="list-style-type: none"> Auswertung der Leistungen hinsichtlich der oben vorgenommenen Einteilung nach Kundenbewertung bzw. Output-Input-Verhältnis (z. B. wie hoch ist der Anteil mangelhaft bewerteter Service am Gesamtportfolio? handelt es sich hierbei primär um Kernkompetenzen, strategische, Teil-, Sub- oder Imageservice? ...?) Abschätzung der Auswirkungen (zu) niedrig eingestufte Leistungen durch Nachfrager (z. B. welche monetären Risiken, wie Umsatz-, Gewinn-, Rentabilitätsrückgang, sind zu erwarten? welche eher nichtmonetären Nachteile, wie Vertrauensrückgang, teilöffentliche Kritik, Imageverlust, könnten sich einstellen? ...?) Maßnahmenentwicklung zur Sicherung des Servicewertes unter Einbezug finanzieller und nicht finanzieller Aspekte (z. B. lassen sich gering beurteilte Service durch Anpassung, Erweiterung oder Reduzierung im Wert steigern? welche dieser Leistungen sind aus dem Portfolio zu ersetzen oder zu streichen? ...?) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse der einzelnen Service mit Blick auf das Gesamtportfolio! ➤ Einschätzung der Konsequenzen gering bewerteter Leistungen! ➤ Erarbeitung von Ansätzen zur Sicherung des Servicewertes!

⁴²⁸Nachdem bei den Beteiligten des Anbieters die Erkenntnis verinnerlicht wurde, dass Werte allein durch die Einschätzung des Nachfragers entstehen und nicht bereits beim Angebot mit einem festen Preis versehen werden können (vgl. *Tabelle 23*, S. 116 ff. und *Tabelle 28*, S. 138 ff.), sind nach Leistungserstellung alle durch den Kunden „realisierten“ Servicewerte zu dokumentieren. Service stellen – wie ausführlich diskutiert – lediglich ein Angebot zum gegenseitigen Leistungstransfer dar; Werte können im Sinne der SDL daher nicht im Voraus implementiert werden. Die hier beispielhaft vorgenommene Dreiteilung und Abstufung ist in der Praxis der jeweiligen Markt-, Unternehmens- und Servicestruktur sowie der entsprechenden Zielstrategie anzupassen.

⁴²⁹Die Sicherstellung des Wertes der Leistung durch die jeweilige Einschätzung des Kunden in allen drei Servicephasen ist eine der Kernanforderungen an Unternehmen aller Branchen. Aufgrund der Komplexität kundenspezifischer (wertschaffender) Produktentwicklung kann hier nur auf die diesbezügliche Literatur zu den vielfältigen Konzepten, Modellen und Methodiken verwiesen werden. Hierbei stellt u. a. die Vielzahl inhomogener Abnehmer, wie etwa industrielle Key-Accounts, die öffentliche Hand oder die steigende Anzahl der Senioren, eine besondere Herausforderung dar. Vgl. hierzu Glende, S. (2010), S. 17 ff. und S. 25 ff.

<p>3.4c) Berücksichtigung der Kundenbeziehung <i>(vgl. auch 3.1c), 3.2c) und 3.3c)</i></p>	<p>Informations- und Servicetransfer:⁴³⁰</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basisanalyse, welche Leistungen mit welchen Kunden (-gruppen) harmonisieren, bzw. über eine hohe Bewertung verfügen (z. B. welche Service sind zwingend fortzuführen oder auszubauen? welche verfügen evtl. noch über Potential und sind anzupassen? welche sind eher zu substituieren oder abzubauen? ...?) • Auswertung aller Daten zum Servicewert und Durchführung von regelmäßigen Feedbackgesprächen mit AGs (z. B. offene Problemdefinition → kollektive Festlegung konkreter Maßnahmen, wie bspw. temporärer Abzug von Fachpersonal von einem Teilprojekt für Einsatz in einem zeitkritischen Kernprojekt, ...) • Strategische Vereinbarung über zukünftige Kooperationen, speziell die Wertbestimmung betreffend (z. B. kontinuierliche Leistungseinstufung durch Abnehmer einschl. Lösungsansätze, Installation eines Wertemanagements, Festlegung gemeinsamer quantitativer/qualitativer Ziele, Normen, After-Sales-Ansätze, ...) 	<p>Sämtliche Transfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Grundsatzüberlegung zur Werteinstufung der Service durch AGs! ➤ Erarbeitung von Ansätzen durch Rückkopplungsmeetings! ➤ Abschluss nachhaltiger Kontrakte zur Sicherung der Servicewerte!
--	---	---

Tab. 33: Lösungsansätze für die Ergebnisphase bezüglich Prämisse FP10⁴³¹

Abschließend sind im Rahmen der Ergebnisdimension für die Prämisse FP10 der SDL, welche den Kunden als alleinige Bestimmungsgröße des Servicewertes interpretiert, untenstehende zentrale Empfehlungen zusammengestellt:

- Leistungskategorisierung hinsichtlich der Nachfragerbewertung und Ursachenanalyse
- Serviceauswertung und Ableitung von Maßnahmen zur Sicherung des Servicewertes
- Prinzipielle (Neu-)Festlegung des Gesamtportfolios und strategischer Kooperationen

Es bleibt festzuhalten, dass die Phase nach Erbringung einer Haupt- oder Teilleistung insbesondere durch das Bestreben geprägt ist, die existierende Kundenbeziehung nachhaltig zu festigen und weiter auszubauen. Hierfür ist zunächst die sklavische Dokumentation (z. B. in vernetzten, normierten, sicheren Datenbanksystemen) aller erbrachten Service einschließlich der hierfür erforderlichen Ressourcen(-integratoren), deren Wertschöpfungsanteil sowie der durch den Nutzer real bestimmten Werte erforderlich.⁴³²

⁴³⁰ Der letzte Punkt der Handlungsempfehlungen bezieht sich auf die Berücksichtigung des Servicewertes durch den Kunden nach Leistungserbringung. In Anlehnung an Prämisse FP6 ist auch hier der Fokus auf die Sicherung und den Ausbau einer langfristigen Kundenbeziehung zu legen; allerdings mit dem Schwerpunkt einer operationalisierbaren Leistungswertbestimmung bei strategischer Optimierung des Portfolios auf eben diese Werte. Auch wenn hierfür keine Patentrezepte angeboten werden können, sollten insbesondere regelmäßige Feedbackgespräche mit dem Nachfrager durchgeführt werden, um hieraus wichtige Anhaltspunkte bezüglich der Werteeinschätzung einzelner Service und bestehender Potentiale zu erhalten. Nur so lassen sich „minderwertigere“ und „hochwertigere“ Service herausfiltern, einordnen und dadurch geeignete Maßnahmen ableiten. Neben der rein fachlichen Dimension treten hierbei wiederum soziale Fähigkeiten, wie zuhören, vertrauen und kooperieren zu können, in den Vordergrund, um Werte nicht nur generierbar, sondern auch messbar und „konservierbar“ zu machen. Vgl. hierzu Chiara, A. De (2012), S. 138 ff.

⁴³¹ Eigene Darstellung.

⁴³² Die lückenlose, objektive und strukturierte Dokumentation aller Servicedaten ist eine essentielle Voraussetzung, auch zukünftig noch wichtige Informationen abrufen und daraus Lösungsansätze ableiten zu können. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass in der Praxis viele Firmen die Datenhaltung erbrachter Leistungen – abgesehen von gesetzlichen Bestimmungen – eher stiefmütterlich behandeln. Dadurch wird u. a. die Chance vergeben, einerseits kurzfristig auf erneut benötigte Altdaten zugreifen zu können (Nutzung von Synergien) und andererseits eventuell aufgetretene Probleme oder externe Hinweise nicht mehr direkt verfügbar zu haben und somit wertvolle Wissensressourcen zu verschenken. Die Leistungsdokumentation ist damit unabdingbare Basis, um die jeweiligen Service objektiv bewerten, Risiken und Potentiale abschätzen und entsprechende Wettbewerbsvorteile generieren zu können.

Gleichzeitig sind die monetären und nicht monetären Veränderungen der Situation leistungserbringender Einheiten (z. B. Team, Department, Unternehmensgruppe) vor und nach Serviceerstellung zu analysieren, Stärken und Schwächen bestimmter Portfolios festzustellen, um hieraus effektive Handlungen für die Optimierung zukünftiger Leistungen herzuleiten. Alle vorgestellten Maßnahmen, welche partiell auch bereits vor und während der Leistungserbringung Berücksichtigung finden sollten,⁴³³ fokussieren die Stärkung und mögliche Erweiterung bestehender Kooperationen zu Nachfragern und anderen partizipierenden Akteuren. Nachfolgend sind die aus Verfassersicht jeweils drei Kernlösungsansätze zu den fünf ausgewählten Prämissen noch einmal dargestellt:

Prämisse	Wesentliche Handlungsempfehlungen (verdichtet)
FP1 und FP4	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation aller vorliegenden Daten und Informationen erbrachter Leistungen • Ermittlung des quantitativen Serviceinputs und -outputs von Wissen und Fähigkeiten • Feedbackanalyse zusammen mit Kunden und Ableitung von CRM-Maßnahmen
FP6	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Dokumentation einer Kundenintegrationsanalyse inkl. Empfehlungen • Feststellung essentieller Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken • Ableitung von weiteren (S)CRM-Ansätzen und konkreten After-Sales-Service
FP9	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Auswertung eines Tools zur Dokumentation von Ressourcenintegratoren • Situationsanalyse sowie Feststellung von Chancen und Risiken durch externe Akteure • Integriertorenbewertung und Maßnahmenherleitung zur Optimierung der AG-Beziehung
FP10	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungskategorisierung hinsichtlich der Nachfragerbewertung und Ursachenanalyse • Serviceauswertung und Ableitung von Maßnahmen zur Sicherung des Servicewertes • Prinzipielle (Neu-)Festlegung des Gesamtportfolios und strategischer Kooperationen

Tab. 34: Wesentliche Handlungsempfehlungen zur Ergebnisphase⁴³⁴

Obwohl die SDL das Leistungsergebnis nicht als ihr eigentliches Erkenntnisobjekt ausweist, kommt den Ansätzen nach (vorläufigem) Serviceabschluss ebenfalls eine enorme Bedeutung zu. Der in *Abbildung 41, Seite 158* gezeigte Fragebogen soll den Dienstleistern erste Hinweise sowohl auf eventuelle Defizite hinsichtlich ihres Leistungsoutputs als auch auf die Berücksichtigung der Kernprämissen aus Nachfragersicht geben. Der Fragenkatalog⁴³⁵ kann und sollte wiederum den individuellen Strukturen und Bedürfnissen der jeweiligen Unternehmung angepasst, bzw. zweckdienlich erweitert werden.

⁴³³ Analog zu den beiden ersten Phasen sind die Impulsansätze prinzipiell phasenübergreifend zu berücksichtigen bzw. anzuwenden. Wie oben erläutert, lassen sich die Prozesse der Servicebereitstellung, -erbringung und -beendigung kaum eindeutig gegeneinander abgrenzen. Aufgrund undokumentierter Vorleistungen, langfristiger, verzweigter Hauptleistungen, zahlreicher parallel durchgeführter Sub-, Zusatz- und Entwicklungsprojekte sind deren Übergänge fließend. Hierbei sind im Rahmen eines Zielsystems materieller und nicht materieller Haupt- und Nebenziele Prioritäten festzulegen, um daraus komplementäre Maßnahmen ergänzend aufeinander abzustimmen sowie konkurrierende Ansätze sorgfältig gegeneinander abzuwiegen. Vgl. hierzu Ehrmann, H. (1992), S. 96 ff.

⁴³⁴ Eigene Darstellung.

⁴³⁵ Die Erfahrung zeigt, dass ausschließlich schriftliche Befragungen qualitativ als auch quantitativ weniger effektiv sind, als verbale (persönliche), da hier direkt zusätzliche Erläuterungen gegeben und somit Vorurteile und Hemmnisse abgebaut werden können.

Fragebogen des Unternehmens xyz zum Leistungsergebnis für die Mobilitätsbranche – Feststellung von Servicedefiziten aufgrund des eingeschätzten Leistungsoutputs –						
Bitte markieren Sie die in Frage kommende Aussage. Falls Sie sich nicht sicher sind, wählen Sie die aus Ihrer Sicht am ehesten zutreffende Antwort. In den letzten beiden Freitextzeilen haben Sie die Möglichkeit, Hinweise und Kritik hinsichtlich unseres Leistungsoutputs sowie allgemeiner Art zu äußern.						
Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...	zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	nicht zu	k. A.
Uns ist ihr Unternehmen/Tochterunternehmen prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uns ist das Leistungsportfolio ihres Unternehmens prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben bereits Leistungen ihres Unternehmens bezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir beabsichtigen, kurz- bis mittelfristig Leistungen Ihres Unternehmens zu beziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Basis für den gegenseitigen Leistungsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Quelle für beiderseitige Wettbewerbsvorteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen das Know-how des Outputs Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen die Fähigkeiten des Outputs Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf eine intensive Beteiligung an der Analyse und Optimierung der Service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, von Ihrem Unternehmen intensiv an der Analyse und Optimierung der Service beteiligt zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf die Integration von Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in die Serviceanalyse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen integriert Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in die Serviceanalyse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns wird der Wert einer Leistung prinzipiell immer und allein durch den Kunden bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen richtet die Analyse und Optimierung von Leistungen prinzipiell am Kunden aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir würden eine individuelle Kontaktaufnahme ihres Unternehmens mit unserem Haus begrüßen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezüglich ihres Leistungsportfolios und/oder -outputs haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
Bezüglich dieser Umfrage und/oder sonstigen Punkten haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
*k. A. = keine Angabe						
Fragebogen für Unternehmen: abc			1/1		Datum: TT.MM.JJJJ	

Abb. 41: Fragebogen zum Leistungsergebnis⁴³⁶

⁴³⁶Eigene Darstellung.

4.3 Resümee

Die Kernintention der vorliegenden Arbeit war die Erarbeitung bzw. Ableitung von praktischen Handlungsempfehlungen primär für Dienstleister der Mobilitätsbranche in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die sich im Wesentlichen auf drei Pfeilern gründen:

- Grundgedanken der Service-Dominant Logic
- Erkenntnisse der durchgeführten empirischen Studie
- Praktische Erfahrungen und theoretisches Wissen des Verfassers

Nachdem die Anätze sowie der Forschungsstand zur SDL in *Kapitel 2* ausführlich dargelegt wurden, ergab die Verifikation der beiden dort aufgestellten Hypothesen (H I und II) zur SDL in diesem Abschnitt zunächst folgende komprimierte Ergebnisse:⁴³⁷

- Ein nachweisbarer Bekanntheitsgrad des SDL-Ansatzes war nicht nachweisbar (H I)
- Die überwiegende Zahl der Prämissen erfuhr eine grundsätzliche Zustimmung (H I)
- Eine signifikante Anwendung des SDL-Ansatzes war nicht nachweisbar (H II)
- Knapp die Hälfte gestand dem SDL-Ansatz prinzipiell Wettbewerbsvorteile zu (H II)

Die Einteilung der Lösungsansätze erfolgte auf einer ersten Stufe anhand der drei Phasen Leistungsbereitstellung, -erstellung und -ergebnis, welche wiederum den fünf Grundprämissen der SDL zugeordnet und hierbei nach Informations-, Service- und Sachgütertransfer unterteilt wurden. Auf der untersten Ebene untergliederten sich die Empfehlungen schließlich in bis zu fünf Themengruppen (a ... c, d, e), die logisch und praxisbezogen auf die jeweilige Phase und Prämisse abgestimmt wurden.

Alle hier gegebenen Empfehlungen sind ausschließlich als Impulsansätze zu verstehen und individuell auf die jeweiligen Strukturen, Prozesse und Intentionen der Organisation anzupassen. Gleiches gilt für die drei vorgestellten Musterfragebögen zu jeder Phase, die dem Unternehmen erste Hinweise auf mögliche Schwächen der Service sowie in Bezug auf die Einbeziehung der vier bzw. fünf SDL-Kernpfeiler liefern sollen. Aufgrund der generalisierten Formulierung sowie des primär strategischen Charakters der meisten Ansätze sind diese grundsätzlich auch auf andere Branchen übertragbar.⁴³⁸

⁴³⁷Die hier getroffenen Aussagen beziehen sich ausschließlich auf die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Studie für die untersuchten Unternehmungen und den angegebenen Zeitraum. Aktuellere Umfragen mit abweichenden Fragestellungen in anderen Mobilitätssektoren liefern möglicherweise abweichende Ergebnisse, welche erneut zu analysieren und zu bewerten sind.

⁴³⁸Obwohl zunächst vorrangig für Dienstleister des Mobilitätssektors vorgesehen, zeigte sich im Laufe der Entwicklung der Lösungsansätze, dass diese aufgrund ihrer Ableitung aus dem übergeordneten SDL-Ansatz sowie der branchenneutralen Fragestellung der Studie einen relativ generalisierten und damit multiple verwendbaren Charakter aufweisen. Abgesehen von einigen sektorspezifischen Beispielen können die Ansätze nach entsprechender Anpassung somit prinzipiell auch auf andere Unternehmensformen, abweichende Branchen oder niedrig industrialisierte Staaten Anwendung finden. Vgl. hierzu Dayoub, A. Al M. (2012), S. 136 ff.

In *Tabelle 35* sind die zuvor bereits zu jeder Phase und SDL-Prämisse herausgestellten wesentlichen Ansätze nochmals verdichtet zusammengefasst, sodass die aus Sicht des Verfassers zwölf wichtigsten Leitsätze bezüglich der Servicebereitstellung (P1), -erbringung (P2) und des -ergebnisses (P3) sowie der Kernprämissen abschließend gelistet sind. Hierdurch werden einerseits die Prioritäten aus Sicht der SDL nochmals verdeutlicht und gleichzeitig dem „eiligen Querleser“ ein schneller Überblick ermöglicht.

Prämisse	Wesentliche Handlungsempfehlungen (verdichtet)
FP1 und FP4	<ul style="list-style-type: none"> • (P1) Strategische Ausrichtung auf primär operante Ressourcen, soweit möglich⁴³⁹ • (P2) Endprüfung und Anwendung aktueller und geeigneter Produktionsressourcen • (P3) Ermittlung des quantitativen Serviceinputs und -outputs von Wissen und Fähigkeiten
FP6	<ul style="list-style-type: none"> • (P1) Integration potentieller Kunden und Vertrauensaufbau bereits in dieser frühen Phase • (P2) Regelmäßige, interaktive, enge Kommunikation und Kooperation mit Nachfragern • (P3) Feststellung essentieller Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken
FP9	<ul style="list-style-type: none"> • (P1) Frühzeitige Suche nach möglichst vielen geeigneten Ressourcenintegratoren • (P2) Implementierung eines (globalen) Wissensnetzwerkes zu möglichst vielen Akteuren • (P3) Situationsanalyse sowie Feststellung von Chancen und Risiken durch externe Akteure
FP10	<ul style="list-style-type: none"> • (P1) Ausrichtung der Entwicklung und Produktion am Kunden und nicht am Produkt • (P2) Verinnerlichung: Wertfreisetzung ausschließlich bei Anwendung durch den Kunden • (P3) Serviceauswertung und Ableitung von Maßnahmen zur Sicherung des Servicewertes

Tab. 35: Wesentliche Handlungsempfehlungen aller Phasen⁴⁴⁰

Ein Blick auf die zwölf wesentlichen Lösungsansätze verdeutlicht noch einmal den hohen Grad der Abstrahierung der Aussagen, welcher vorrangig der engen Anlehnung an die Grundsätze der SDL geschuldet ist. Die Entscheidungsträger der Wirtschaftseinheiten sind nun aufgefordert, diese Strategien zunächst für sich selbst und das involvierte Personal zu verinnerlichen, anschließend in operationale Subziele herunterzubrechen und letztendlich in konkrete Maßnahmen umzusetzen und nachhaltig im Unternehmen zu etablieren. Dass neue, innovative Managementansätze (leider) häufig weniger an technischer als an psychologischer Umsetzbarkeit scheitern, zeigen zahlreiche Veröffentlichungen⁴⁴¹ und könnte ein Ansatz weiterer Forschung sein. Die zentralen hier entwickelten Handlungsempfehlungen sind nachfolgend in Anlehnung an den sogenannten *Service-Blueprint* noch einmal grafisch aufbereitet; eine nähere Erläuterung erfolgt auf *Seite 162*.

⁴³⁹Die primäre Ausrichtung auf operante Ressourcen im Sinne der SDL, wie beispielsweise die Anwendung von Informationen, Fähigkeiten oder Rechten, impliziert gleichzeitig den weitestgehenden Verzicht (soweit sinnvoll und praktikabel) operander Ressourcen, wie etwa den Besitz von Büroausstattung, Fahrzeugen oder Immobilien, welcher hier somit nicht explizit Erwähnung findet.

⁴⁴⁰Eigene Darstellung.

⁴⁴¹Innovative Ideen Externer oder eigener Mitarbeiter scheitern oftmals am Votum der Verantwortlichen. Machterhalt, Besserwisserei oder Gleichgültigkeit sind nur einige Faktoren, die die Umsetzung neuer Ansätze verhindern. Vgl. Hofmann, L. (2013), S. 54 ff.

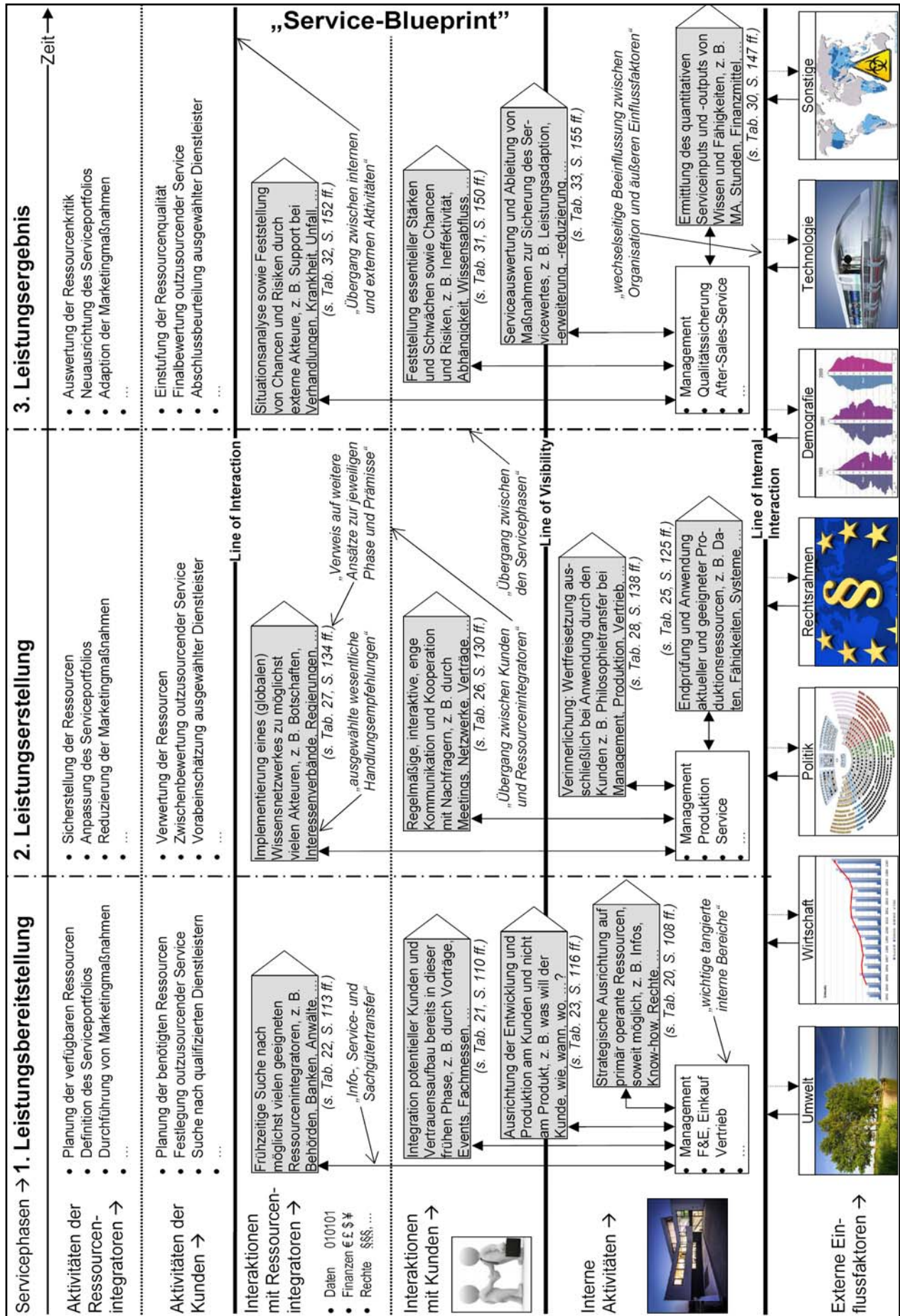


Abb. 42: Handlungsempfehlungen im Service-Blueprint⁴⁴²

⁴⁴²Eigene Darstellung. Die eingefügten Grafiken sind ohne Einzelnachweis öffentlich zugänglichen Internetquellen entnommen.

Die *Abbildung 42* visualisiert abschließend die aus Verfassersicht zwölf bestimmenden Lösungsansätze für die einzelnen Phasen des Serviceprozesses, angelehnt an das von *G. Lynn Shostack* entwickelte Service-Blueprint-Verfahren. Mit diesem Instrument lassen sich auf Basis eines Ablaufdiagramms Dienstleistungsprozesse analysieren und durch eine vereinfachte, stilisierte, normierte grafische Darstellung für den Leser leichter einordnen und nachvollziehen. Die von links nach rechts i. d. R. chronologisch aufeinanderfolgenden Interaktionen zwischen Kunden, weiteren externen Akteuren (hier Ressourcenintegratoren) und Dienstleister sind durch drei breite horizontale Geraden gegeneinander abgegrenzt. Die *Line of Internal Interaction* separiert alle Einflussfaktoren der Umwelt, wie etwa Naturereignisse, Börsenverläufe oder Gesetzesänderungen, gegenüber der Unternehmung, auf die sie nicht oder nur sehr begrenzt einwirken kann, welche jedoch direkt oder indirekt die Firmenprozesse mitbestimmen. Die zweite Grenze wird als *Line of Visibility* bezeichnet und unterteilt die für Nachfrager und andere Akteure überwiegend unsichtbaren (z. B. interne Meetings, Umstrukturierungen oder Qualitätskontrollen) und sichtbaren Prozesse. Die *Line of Interaction* schließlich stellt die äußere Kontaktlinie zu Auftraggebern und Ressourcenintegratoren dar, außerhalb derer keine oder nur marginale Interaktionen zwischen ihnen und dem Serviceanbieter stattfinden.⁴⁴³ Hierzu zählen etwa die interne Ressourcenplanung, -verwendung oder -bewertung beim Kunden.⁴⁴⁴

Neben einer horizontalen Zeitachse grenzen zwei Punktlinien Kunden von Ressourcenintegratoren ab. Die vertikalen Strich-Punkt-Linien unterteilen die drei Leistungsphasen; wobei die Pfeile den wechselseitigen Transfer notwendiger Informationen, Service und (soweit erforderlich) operativer Ressourcen zwischen den originär involvierten Abteilungen⁴⁴⁵ und den jeweiligen Handlungsansätzen kennzeichnen. Die kurzen durchgehenden Pfeile zwischen Serviceanbieter und Umweltfaktoren weisen auf deren starke Einflussnahme, die gepunkteten Pfeile auf die begrenzte Wirkung des Anbieters auf diese Faktoren hin. Darüber hinaus findet sich zu jedem der zwölf Ansätze ein Verweis auf die vorgestellten Maßnahmenvorschläge, welche dem „aufgeschlossenen“ Anwender zusätzliche erste Impulse zur Stärkung seiner Organisationseinheit im Sinne der SDL liefern sollen – trotz oder gerade aufgrund ihrer noch geringen Verbreitung.

⁴⁴³Die Bezeichnungen der Aktivitätengrenzen sind aus Sicht der externen Akteure gewählt. Vgl. Shostack, G. L. (1984), S. 133 ff.

⁴⁴⁴Die vorliegende generalisierte Prozessvisualisierung ist dem Service-Blueprint angelehnt, welcher regelmäßig die einzelnen AG- und AN-Aktivitäten weiter herunterbricht und somit detaillierter darstellt. Auf die für diese Anwendung weniger bedeutsamen kundenunabhängigen Aktivitäten zur Sicherstellung des Leistungspotentials mit ihren Grenzen *Line of Order Penetration* (z. B. Ablaufplanung) und *Line of Implementation* (z. B. Facility Management) wurde verzichtet. Das Blueprint ist ebenfalls als ein erster Entwurf zu verstehen und den individuellen Anforderungen anzupassen. In Anlehnung an Fließ, S.; Lasshof, B.; Meckel, M. (2004), S. 14 ff.

⁴⁴⁵Obwohl prinzipiell alle Abteilungen an der Implementierung von Maßnahmen unmittelbar oder mittelbar beteiligt sind, sollten neue Ansätze zunächst mit den direkt Verantwortlichen diskutiert und umgesetzt werden, um effektiv und zeitnah Erfolge zu erzielen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

*„Noch ohne Antwort bleiben heute viele Fragen –
doch ohne schwarz zu sehen,
lasst uns einen Ausblick wagen.“⁴⁴⁶*

Dem finalen Kapitel bleibt die Aufgabe vorbehalten, die wesentlichen Inhalte der vorliegenden Dissertation im Rahmen eines Gesamtresümeees noch einmal zu verdichten sowie die gewonnenen zentralen Erkenntnisse für eine Themenübersicht komprimiert darzustellen. Darauf aufbauend werden diese in *Kapitel 5.2* hinsichtlich Service-Dominant Logic, Studie und Handlungsempfehlungen durch den Verfasser einer kritischen Würdigung unterzogen. Der letzte Abschnitt zeigt mögliche Perspektiven der SDL bezüglich Potentialen für praktische Anwendungen, weitere Forschungsansätze sowie denkbare Auswirkungen auf die Bildungspolitik auf. Die Arbeit schließt mit einem (gewagten) Ausblick in die nahe Zukunft.

5.1 Gesamtresümee

Annähernd alle ökonomisch agierenden Organisatoren und Individuen, fast gleich welcher Herkunft, Struktur und Branche, stehen zu Beginn des 21sten Jahrhunderts vor in dieser Art zuvor nie dagewesenen Herausforderungen – aber auch Chancen. Extrem gesättigte Märkte, rasant fortschreitende Globalisierung sowie oftmals kritische und gut informierte Verbraucher, um nur einige Ursachen zu nennen, haben Verkäufermärkte in fast allen Sektoren verdrängt. Der Nachfrager bestimmt heute auf den allermeisten Märkten Absatzmenge, -qualität, -ort, -zeit und nicht zuletzt den Preis der offerierten Leistung.⁴⁴⁷ Managementansätze aus den 1980er und 1990er Jahren, wie beispielsweise die Erhöhung des Automatisierungsgrades, Umsetzung von Lean-Management und -production oder das Outsourcing von Prozessen,⁴⁴⁸ brachten den Unternehmen nur kurz- bis mittelfristige Entlastungen und werden den aktuellen und noch mehr zukünftigen Anforderungen keinesfalls gerecht. So vollzieht sich etwa seit der Jahrtausendwende ein

⁴⁴⁶Klages, Klaus (* 1938), deutscher Gebrauchsphilosoph, Satiriker, Buchautor, Verleger und Unternehmer.

⁴⁴⁷Hierbei ist Leistung als hybrides Produkt oder Leistungsbündel zu begreifen, welches sich regelmäßig aus einem materiellen (z. B. Motoröl mit Filter) und einem nicht materiellen (z. B. Arbeitsleistung des Ölwechsels) Anteil zusammensetzt.

⁴⁴⁸Vgl. hierzu Mott, R. (2012), Onlineabruf.

Verständniswandel in der Art, dass nicht mehr das Produkt im Fokus aller ökonomischen Entscheidungen steht, sondern ausnahmslos der Kunde mit allen seinen individuellen Bedürfnissen, Wünschen und Problemen. Im Zuge dieses Umdenkens bildeten sich neue Modelle, wie etwa die Leistungslehre oder das Dienstleistungsmarketing mit den daraus abgeleiteten Ansätzen (Social) Customer Relationship Management, Customer Lifetime Value oder Corporate Social Responsibility,⁴⁴⁹ heraus. In wirtschaftlich ausgerichteten Einheiten zuvor unbekannte Begriffe, wie Kundenbeziehung, Nachfragerwertschöpfung oder soziale Verantwortung, stellen plötzlich die Schlüssel zur Wiedererlangung, Erhaltung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit an den Märkten der Welt dar.

Unmittelbar in diesen Prozess hin zu einer kooperativen, vertrauensbasierten und nachhaltigen Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager erscheint im Jahr 2004 ein bis dahin völlig neues Gedankenmodell, welches in den darauffolgenden Jahren für viel kontroversen Gesprächsstoff sorgen wird – die Service-Dominant Logic. Die beiden US-Wirtschaftswissenschaftler *Robert Frank Lusch* und *Stephen Louis Vargo* verabschieden sich in ihrer Veröffentlichung „*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*“⁴⁵⁰ vollständig von der bis dato vorherrschenden sachgutorientierten Denkhaltung. Sie fokussieren dabei die essentielle Anwendung von Know-how und Fähigkeiten unter dem Begriff *Service* (nur Singular)⁴⁵¹ im Rahmen ökonomischer Austauschprozesse zwischen Anbieter, Abnehmer und weiteren involvierten Ressourcenintegratoren, wie etwa Gesetzgeber, Finanzinstitute oder Rechtsbeistände. Allein der interaktive Transfer von Wissen und Befähigungen stellt die entscheidende Quelle für Wettbewerbsvorteile dar. Hierbei fungieren materielle Güter, z. B. PCs, Monitore, Kabel etc., ausschließlich als notwendige und, soweit als möglich, zu vermeidende Übertragungsmedien für operante Ressourcen, z. B. Daten, Informationen, Rechte etc. Diese werden in einem komplexen Kombinationsprozess innerhalb eines Netzwerks aus einer Vielzahl von Akteuren zu einer auf die Kundenbedürfnisse individuell abgestimmten Lösung in Form eines Leistungsbündels entwickelt und angewandt.⁴⁵² Der Leitgedanke der SDL propagiert den

⁴⁴⁹Vgl. hierzu Janes, J.; Schneider, M. (2010), S. 50 ff.

⁴⁵⁰Vgl. Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004a), S. 1 ff.

⁴⁵¹Die Autoren verwenden ausschließlich die Einzahl in der Bedeutung des Leistungsprozesses. Der Plural „Services“ ist dem (Dienst-) Leistungsergebnis vorbehalten und spielt im Leitgedanken der SDL nur eine untergeordnete Rolle.

⁴⁵²Der Leitgedanke der SDL setzt dabei voraus, dass Kunden nicht primär an Sachgütern oder Services an sich interessiert sind, sondern allein an der Befriedigung ihrer speziellen Bedürfnisse. Beispielsweise steht nicht der Besitz eines Fahrzeuges oder Bahntickets im Fokus ökonomischer Nachfragerentscheidungen, sondern allein die sichere, schnelle und komfortable Erreichung des Ziels B vom aktuellen Standort A aus. Somit kommt hier der gemeinsamen Generierung von Wissen und Fähigkeiten zur Bereitstellung kundenspezifischer Lösungen, etwa als sogenannte Betreibermodelle, eine – wenn nicht die – entscheidende Bedeutung zu; wobei der eigentliche Wert der Leistung nicht im Voraus einzubetten bzw. festzulegen ist. Dieser wird immer und ausschließlich erst während der Nutzung durch den Abnehmer bestimmt, der damit neben Co-Designer und -Erzeuger auch gleichzeitig den allein wertbestimmenden Faktor des Service verkörpert, was dessen essentielle Stellung nochmals untermauert.

Nachfrager nicht mehr nur als Co-Entwickler, sondern darüber hinaus nun auch als Co-Produzent der Wertschöpfung. Gleichzeitig geht sie davon aus, dass Werte keinesfalls vorab implementiert und damit Preise festgelegt werden können; diese determiniert durchgehend und ausnahmslos der Empfänger der Leistung, was ihn damit endgültig in den Fokus aller wirtschaftlichen Entscheidungen rückt. Serviceanbieter sind lediglich in der Lage, Werte im Rahmen eines Versprechens anzubieten; selber erzeugen können sie diese nicht. Neben der Annahme dass alle ökonomischen und sozialen Akteure ebenfalls Ressourcen in die Leistungserstellung integrieren, macht die SDL insbesondere die Übertragungsfaktoren Geld, Güter und Organisationen für eine „Verschleierung“ des eigentlichen Servicetransfers verantwortlich. Weshalb sich die Grundgedanken der SDL bis heute nicht als eigenständige und weitestgehend anerkannte Theorie mit eigenständiger Fachliteratur⁴⁵³ durchsetzen konnte, ist auch nach Durchführung dieser Arbeit nicht abschließend zu beantworten. Sicherlich sind hierfür der relativ hohe Abstraktionsgrad, ein nur durchschnittlicher Erkenntnisgewinn, speziell im Vergleich zur Leistungslehre, und nicht zuletzt die noch nachzuweisende Praxistauglichkeit verantwortlich zu machen.⁴⁵⁴ Der Nachweis des von den Vätern der SDL angekündigten Paradigmenwechsels inklusive eindeutig zuzuordnender Wettbewerbserfolge jedenfalls steht nach wie vor aus.

Die langjährige berufliche Tätigkeit bei einem Ingenieurbüro im Bereich der Mobilitätsbranche veranlasste den Verfasser zur Durchführung einer umfangreichen empirischen Studie im Verkehrssektor. Diese hatte im Wesentlichen zum Inhalt, auf Basis zweier Hypothesen den Bekanntheits- und Anwendungsgrad sowie die Akzeptanz als auch Chancen und Potential der SDL festzustellen. Anschließend waren, basierend auf den SDL-Ideen und bestätigten Prämissen sowie den Erfahrungen des Verfassers, Handlungsempfehlungen vorrangig für die Branchendienstleister abzuleiten. Die Erhebung war begrenzt auf eine Befragung annähernd aller Mobilitätsanbieter in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Innerhalb der gezogenen, nicht als repräsentativ einzustufenden Stichprobe⁴⁵⁵ dominierten lokal und regional agierende mittelständische Betreiber sowie die Verkehrsträger Straße und Schiene im urbanen Raum. Als zentrale Ergebnisse sind zumindest für den untersuchten Marktsektor und Zeitkorridor zusammenfassend vorläufig

⁴⁵³Neben den Publikationen von *Lusch* und *Vargo* liegen auch neun Jahre nach Erscheinen der SDL weder umfassendere Monografien, Handbücher oder Textbooks anderer Autoren hierzu vor. Abhandlungen bezüglich dieses Ansatzes finden sich derzeit ausschließlich in Form kürzerer Artikel in Fachjournalen, Arbeitspapieren, Studienarbeiten und Präsentationen. Diese beschränken sich – wie solche der Protagonisten selbst – in erster Linie auf Zusammenfassungen, spezielle Erläuterungen oder Teilaspekte, z. B. Wertentstehung, der SDL (vgl. hierzu *Vargo*, S. L.; *Lusch*, R. F. (2012), S. 1 ff.). Hierdurch werden sowohl ein besseres Verständnis der abstrakten Logik an sich, ein Bezug zu aktuellen Themen als auch die Erhöhung des Verbreitungsgrades angestrebt.

⁴⁵⁴Vgl. hierzu. *Saab*, S. (2008), S. 229 ff.

⁴⁵⁵Von ursprünglich 1.298 angefragten Verkehrsunternehmen verblieb eine verwertbare Stichprobengröße von 22.

Ausarbeitung: Carsten Hauße Student ID-Nr: UCN-IP/DDP29/CH2011	Internationales Graduiertenprogramm Wirtschaftswissenschaften (Management)	Universidad Azteca (UA) Universidad Central de Nicaragua (UCN)
---	---	---

folgende Feststellungen zu treffen:⁴⁵⁶

- Ein signifikanter Bekanntheitsgrad des SDL-Ansatzes war nicht belegbar
- Eine verifizierbare Anwendung des SDL-Ansatzes war nicht nachweisbar
- Bei der Mehrheit der Prämissen lag eine generelle Zustimmung vor
- Annähernd 50 % sahen im SDL-Ansatz grundsätzlich Wettbewerbsvorteile

Auch wenn demnach das Gedankenmodell der SDL an sich offenbar den wenigsten Unternehmungen bekannt ist und demzufolge auch keine Anwendung erfolgt, so scheinen die ihr zugrunde liegenden Ansätze mehrheitlich Zuspruch zu erfahren. Als wichtigste Erkenntnis jedoch bleibt festzuhalten, dass knapp die Hälfte der vorliegenden Stichprobe die Generierung von (strategischen) Wettbewerbsvorteilen durch Verinnerlichung und Umsetzung des SDL-Mindsets prinzipiell für möglich hält. Noch erwähnenswert ist, dass die Güte bezogener Service und Sachgüter – zumindest im untersuchten Marktsegment – offensichtlich als eher hoch einzustufen ist: 86 % der Rückläufer bewerteten die Qualität zugekaufter Dienstleistungen als gut oder besser und immerhin noch 68 % waren mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis zufrieden bis sehr zufrieden.⁴⁵⁷ Obwohl ebenfalls nicht repräsentativ, war mit diesem Ergebnis vor Studienbeginn nicht unbedingt zu rechnen.

Aufbauend auf den bis dato vorliegenden Erkenntnissen und gewonnenen Ergebnissen wurden in Anlehnung an die drei Leistungsphasen sowie SDL-Prämissen eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen abgeleitet und herausgearbeitet.⁴⁵⁸ Beispielsweise sollte die Unternehmensstrategie prinzipiell auf intangible Ressourcen ausgerichtet, ein möglichst großer Pool geeigneter Ressourcenintegratoren frühzeitig eingebunden sowie die Erkenntnis, dass Werte immer und ausschließlich der Nachfrager determiniert, verinnerlicht werden. Die vorgestellten Maßnahmenansätze sind ausschließlich als strategischer Leitfaden bzw. Impulsgeber zu verstehen und an die jeweils vorherrschenden Strukturen und Ziele individuell zu adaptieren, um das Potential der SDL ausschöpfen zu können. Die relativ allgemeine Ausgestaltung der Ansätze erlaubt grundsätzlich auch einen Transfer auf Organisationen anderer Marktsegmente.

⁴⁵⁶ Aufgrund der inhomogenen Stichprobe stehen die Ergebnisse mit tolerierbaren Abweichungen und vertretbaren Einschränkungen vorerst stellvertretend für die definierte Grundgesamtheit. Allerdings ist erst durch eine wesentlich größere Stichprobenziehung die Gültigkeit bzw. Qualität der Aussagen in Bezug auf die Grundgesamtheit mit signifikantem Wahrscheinlichkeitsgrad nachweisbar.

⁴⁵⁷ Ohne diese Auswertung überbewerten zu wollen, so scheint es, dass die Mobilitätsanbieter in dem hier betrachteten Marktabschnitt sowohl die bezogenen Service als auch Sachgüter hinsichtlich ihrer (subjektiven) Qualität prinzipiell positiv einstufen. Selbst der Preis in den drei Hochlohnstaaten wird im Verhältnis zur gebotenen Leistung noch als fair empfunden. Sicherlich haben u. a. nachhaltige Kunden-, Service- und Qualitätsoffensiven der letzten Jahre entscheidend zu diesem Ergebnis mit beigetragen.

⁴⁵⁸ Eine Aufzählung allein der essentiellen Lösungsansätze würde den Umfang des Gesamtresümeees übersteigen, sodass diese bei Bedarf in *Kapitel Lösungsansätze 4.2 ab Seite 103* eingesehen werden können. Die aus Verfassersicht wesentlichen zwölf Empfehlungen sind auf *Seite 160* tabellarisch sowie im Rahmen eines Blueprints auf *Seite 161* verdichtet dargestellt. Zu jeder Leistungsphase ist darüber hinaus ein Fragebogenentwurf zur Ermittlung von Stärken und Defiziten des Serviceportfolios entwickelt worden.

Fazit: Alle unternehmerischen und individuellen Handlungen fokussieren letztendlich das Ziel der Generierung von Mehrwerten zur individuellen Bedürfnisbefriedigung aller beteiligten Akteure. Dies ist primär durch organisierte, phasenübergreifende und kollektive Zusammenführung von intangiblen Ressourcen im Sinne einer ausgeglichenen Win-(win-)win-Bilanz zu verwirklichen. Hierbei findet eine teilweise Verschmelzung des klassischen Produzenten und Konsumenten hin zu gleichberechtigten Ressourcenlieferanten im Sinne ursprünglicher Tauschgesellschaften⁴⁵⁹ statt. Explizit unter diesem Aspekt sind auch die hier vorgestellten Ansätze zu verstehen und organisationsbezogen (partiell) umzusetzen – dies gilt umso mehr für die der SDL eher kritisch begegnenden Entscheidungsträger.⁴⁶⁰

5.2 Kritische Würdigung

Die hier vorgenommene kritische Würdigung gibt ausnahmslos die Meinungen des Verfassers wieder, welche nicht zwingend mit den Ansichten der Autoren zur SDL sowie Fachexperten verwandter Themen konform gehen.⁴⁶¹

Folgende drei Komplexe sollen kurz dargestellt und differenziert erläutert werden:

- Potential der SDL
- Durchgeführte empirische Studie
- Entwickelte Handlungsempfehlungen

Potential der SDL:

Die Notwendigkeit an die zuvor erläuterten neuen Herausforderungen der globalen Märkte regelmäßig angepasste Strategien mit den zugehörigen Handlungsempfehlungen zu entwickeln ist sicher unbestritten. Zweifelsfrei wird in Zukunft nur der Anbieter bestehen können, der bereit ist, Kunden nicht ausschließlich als Endverbraucher der Leistung zu begreifen, sondern sie in die Prozesse der Leistungsentwicklung, -erstellung sowie

⁴⁵⁹ Beispielsweise bringen im Rahmen eines Beratungsgesprächs mehrere beteiligte Akteure (Juristen, Gutachter, Praktiker usw.) ihre Ressourcen in Form spezifischen Fachwissens ein, wodurch jeder Beteiligte annähernd gleichermaßen profitiert. Ein monetärer Ausgleich findet nicht oder nur noch sehr bedingt statt; die Grenze zwischen Anbieter und Abnehmer schwimmt zunehmend. In diesem Zusammenhang verlieren B-to-B- und B-to-C-Relationen an Bedeutung, sodass in der modernen Wirtschaftsliteratur häufig nur noch von Actor-to-Actor-(A-to-A-)Beziehungen die Rede ist. Hierdurch wird einerseits der hohen Komplexität der Wertschöpfungsprozesse Rechnung getragen und gleichzeitig nicht mehr von kontinuierlich nacheinander ablaufenden Aktionen, sondern von un stetig wiederkehrenden Schleifenprozessen ausgegangen. Vgl. hierzu Wieland, H.; Polese, F.; Vargo, S. L. et al. (2012), S. 12 ff.

⁴⁶⁰ Das Gesamtresümee ist lediglich als erster grober Überblick der wesentlichen Kerninhalte der Arbeit für den eiligen Leser zu interpretieren. Eine Reihe wichtiger Aspekte und Informationen wurde hierbei nicht andiskutiert, sodass bei weitergehendem Interesse explizit das Studium der gesamten Thesis und gegebenenfalls weiterer Quellen (vgl. hierzu Literaturverzeichnis) empfohlen wird.

⁴⁶¹ Es wird explizit darauf hingewiesen, dass der Verfasser sich weder als Anwalt noch Ankläger der SDL versteht. Alle hier gemachten Aussagen und Kritiken beruhen allein auf einer möglichst objektiven Auswertung der vorliegenden Informationen und Erkenntnisse.

-auswertung kollektiv und nachhaltig einbezieht. Gleichzeitig sind Nachfrager sicherlich zu einem großen Teil an der Determinierung des tatsächlichen, individuellen Leistungswertes verantwortlich; Ähnliches gilt in abgeschwächter Form für weitere notwendige Ressourcenintegratoren. Der Auffassung, dass der eigentliche Wert erst während der Nutzung freigesetzt wird und regelmäßig nicht bereits im Vorfeld in Produkte zu implementieren ist,⁴⁶² schließt sich der Verfasser grundsätzlich an. Auch die Anwendung von Wissen und Fähigkeiten wird – insbesondere in Technologiestaaten ohne nennenswerte Rohstoffe – in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Insofern beinhaltet die SDL ganz sicher essentielle Ansätze, welche (neben u. a. modernen Kostenrechnungs-, Controlling-, Marketingmethoden) die Voraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Firmenentwicklung im sich weiter forcierenden Wettbewerb sein werden.

Allerdings wurden bereits einige dieser Aspekte, etwa im Kundenbeziehungsmarketing und in der Leistungslehre, aufgegriffen und deren Nutzen aufgezeigt, sodass der Erkenntniszuwachs aus Verfassersicht zwar vorhanden, jedoch weniger innovativ ist, als von *Lusch* und *Vargo* konstatiert. Der Aussage, dass die SDL sich auf relativ hohem Abstraktions- und Generalisierungsniveau bei bis dato kaum empirisch nachgewiesener Bewährung bewegt, kann sicher zugestimmt werden. Die Definition von Service als Leistungsprozess (nicht Ergebnis) unter Einbeziehung externer Ressourcen ist sicherlich „gewöhnungsbedürftig“, stellt aber aus Sicht des Verfassers keinen gravierenden Nachteil dar. Ob die beiden SDL-Begründer die Inhalte ihrer Logik vorsätzlich relativ abstrakt abbilden, um diese besonders innovativ darzustellen, lässt sich nicht sicher beantworten. Das eigentliche Potential der SDL liegt demzufolge weniger im Nachweis konkreter Empfehlungen, als eher darin, Organisationen wie Individuen noch mehr als bisher zu animieren, Nachfrager und weitere Akteure in die Prozesskette einzubinden. Durch gemeinsame, gesteuerte und „gerechte“ Ressourcennutzung ist es sicher möglich, Zusatznutzen und schlussendlich (nennenswerte) Wettbewerbserfolge zu generieren.⁴⁶³

Durchgeführte empirische Studie:

Ziel der Untersuchung im Bereich einer definierten Mobilitätsbranche war einerseits den Bekanntheits- und Anwendungsgrad sowie Akzeptanz und Potential der SDL auszuloten.

⁴⁶² Beispielhaft stellt das Angebot einer Streichholzschachtel an eine Person, die derzeit kein Feuer benötigt und darüber hinaus noch ein funktionierendes Feuerzeug bei sich trägt, (fast) keinen Wert dar. Im Gegensatz dazu ist diese für einen Schiffbrüchigen zur Zubereitung von Mahlzeiten und Endzündung eines wärmenden Feuers überlebenswichtig und damit von extrem großen Nutzen.

⁴⁶³ Aufgrund des offensichtlich geringen Bekanntheitsgrades, weniger Publikationen sowie fehlender belastbarer Studien zur SDL liegen zum heutigen Zeitpunkt kaum Erfahrungswerte über Chancen und Risiken vor. Unter dem Aspekt mangelnder Informationen sind positive als auch negative Kritiken nur äußert sensibel vorzunehmen und explizit auf den Zeitpunkt ihrer Aussage abzustellen.

Nach der Kontaktierung von annähernd 1.300 Verkehrsunternehmen in D, A und CH, die u. a. zu ihren Einkaufsleistungen, deren Qualität sowie zur SDL selbst befragt wurden, konnte lediglich eine auswertbare Stichprobengröße von 22 und damit nicht repräsentative Menge ermittelt werden. Obwohl dieses Ergebnis zunächst für den Verfasser sehr ernüchternd erschien, so stellte sich nach Rücksprache mit anderen Personen selbst durchgeführter schriftlicher Erhebungen heraus, dass hier ebenfalls nur äußerst niedrige Rücklaufquoten erzielt werden konnten. Offensichtlich scheint die Motivation zur Beantwortung von Fragebögen, zumindest ohne vorherige Kontaktaufnahme, spezielle Referenzen oder direkte Gegenleistungen, bei Unternehmen und Privathaushalten gleichermaßen nur äußerst marginal ausgeprägt zu sein. Folgerichtig sind hier entweder professionelle, jedoch relativ kostenintensive Institutionen für eine solche Studie zu konsultieren, (falls möglich) Plattformen und Sondereinrichtungen betreuender Institute einzubeziehen oder eben vorab aufwendig ein „williger“ Ansprechpartner für jede zu befragende Einheit ausfindig zu machen. All diese Maßnahmen bedingen jedoch häufig einen sehr hohen Kosten-, Organisations- und/oder Zeitaufwand, sodass Aufwand und Nutzen im Sinne verwertbarer Resultate sorgfältig abzuwägen sind. Möglicherweise lassen sich hierfür auch themenaffine Firmen, Organisationen, Verbände etc. als finanzielle, organisatorische oder durchführende Partner und Multiplikatoren gewinnen.⁴⁶⁴

Wenngleich die hier durchgeführte Studie keinesfalls signifikant stellvertretend für die betrachtete Grundgesamtheit steht, so zeigt diese doch zumindest einen ersten Trend für weitere Diskussionen und Studien zur SDL auf: Offenbar scheint das Gedankenmodell an sich – wenigstens im untersuchten Verkehrssektor – kaum bekannt, was gleichzeitig dessen bewusst strukturierte Anwendung ausschließt. Demgegenüber erfahren die Prämissen überwiegend und durchgängig Zustimmung, weshalb ein wesentlicher Anteil den Ansätzen prinzipiell das Hervorrufen von Wettbewerbsvorteilen zutraut. Ob diese dann auch tatsächlich zu realisieren sind oder andere Nachteile generieren, wie etwa Aufweichung von Kernkompetenzen, steigender Know-how-Abfluss oder untolerierbarer Informationsmissbrauch, ist im Rahmen großflächiger, professioneller Felduntersuchungen zu verifizieren.⁴⁶⁵ So besteht – zumindest kurzfristig – vorrangig Handlungsbedarf dahingehend, die realen Chancen und Risiken der SDL nunmehr durch ausgedehnte

⁴⁶⁴Die Problematik geringer Rücklaufquoten und somit nicht relevanter Stichprobengrößen bei empirischen Erhebungen kann hier nur angerissen werden. Vor Durchführung von Felduntersuchungen sind vorab insbesondere das maximal verfügbare Zeit- und Kostenkontingent hierfür festzulegen sowie die einschlägige Literatur und möglicherweise professionelle Unterstützung zu konsultieren.

⁴⁶⁵Um die SDL nachhaltig im Dienstleistungsmarketing zu etablieren, sind alsbald umfangreiche empirische Studien unerlässlich. Nur bei (partiellem) Nachweis der Generierung von Marktvorteilen gegenüber der Konkurrenz durch Berücksichtigung der Prämissen bei tolerierbarem Aufwand und Risiko wird die SDL als verifizierbare und anerkannte Theorie in die Ökonomie Einzug halten.

empirische Studien statistisch belastbar nachzuweisen. Auffällig war darüber hinaus, dass offensichtlich Qualität und Preis/Leistung beschaffter Dienst- und Sachleistungen als mehrheitlich gut bis sehr gut eingestuft wurde. Im Nachhinein ist die Studie somit trotz geringer Stichprobengröße bei relativ hohem Aufwand zumindest als Teilerfolg zu werten.

Entwickelte Handlungsempfehlungen:

Alle hier vorgestellten Lösungsansätze basieren vorrangig auf den Grundgedanken und bestätigten Prämissen der SDL sowie auf den Erfahrungen des Verfassers. Die Ansätze sind – wie bereits erläutert – ausschließlich als strategischer Leitfaden zu interpretieren und den spezifischen Markt- sowie Unternehmensstrukturen und -zielen anzupassen, bzw. zu erweitern; sie besitzen explizit keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Allein die Komplexität und Vielschichtigkeit der untersuchten Verkehrsbranche mit mehreren Tausenden von Betreibern, Zulieferern, Behörden usw. lassen nur übergeordnete, abstrahierte Aussagen und Beispiele zu, welche in konkrete Anweisungen (z. B. Einladung des Kunden ABC zu einem bestimmten Termin, Ort, Projekt zum Feedbackmeeting) herunterzubrechen sind. Um überhaupt (ernsthafte) individuelle und konkrete Empfehlungen aussprechen zu können, müssen die jeweilige Organisation über einen bestimmten Zeitraum intensiv beobachtet, Geschäftsdokumente gesichtet, Mitarbeiter interviewt etc. werden.⁴⁶⁶ Aufgrund des relativ hohen Generalisierungsgrades, welcher auch auf die SDL zurückzuführen ist, sind prinzipiell alle Ansätze ebenso auf andere Firmen-, Branchen- und Marktstrukturen weitestgehend transferierbar. Einer anschaulichen und transparenten Darstellung und Anwendbarkeit geschuldet, wurden einige weniger bedeutsame Aspekte, wie beispielsweise die nicht bestätigten Prämissen, erhobenen Einkaufsvolumina sowie Branchenspezifika, nur mittelbar in die Empfehlungen einbezogen.⁴⁶⁷

Zu jeder Leistungsphase findet der Leser einen Fragebogenentwurf, welcher vorrangig als Muster zu interpretieren ist und erste Hinweise zu möglichen Servicedefiziten in Anlehnung an die SDL geben soll. Dieser ist bei Bedarf ebenfalls individuell anzugleichen und/oder zu ergänzen. Die aus Verfassersicht zwölf Kernempfehlungen (jeweils vier pro Leistungsphase und drei pro Prämisse) sind am Ende tabellarisch und verdichtet zusammengefasst sowie in Form eines Service-Blueprints zur leichteren Zuordnung grafisch

⁴⁶⁶ Um konkrete, qualifizierte Ansätze erarbeiten zu können, ist zunächst eine neutrale Feststellung und Beurteilung der Unternehmenssituation unumgänglich. Hierfür kann es sich empfehlen, neben internen Untersuchungen externe Berater hinzuzuziehen, deren Erfahrung und neutrale Sichtweise häufig eine größere Objektivität und mehr Vertrauen in die Empfehlungen garantieren.

⁴⁶⁷ Die zu Beginn beabsichtigte Einbeziehung annähernd aller vorliegenden Daten und Informationen erwies sich bei Erarbeitung der Handlungsempfehlungen als wenig zielführend. Einerseits sind ob des hohen Allgemeinheitsgrades konkrete Daten kaum sinnvoll einzubinden, andererseits decken viele Lösungsansätze aufgrund von Überschneidungen mehrere Themenfelder gleichzeitig ab.

aufbereitet. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass *Benkenstein* die Wertschöpfungskette aktuell an einem doppelseitigen Blueprint sowohl aus Sicht des Anbieters als auch aus der des Kunden einschließlich deren interaktiver Tätigkeiten modelliert. Damit trägt er der Erkenntnis Rechnung, dass auch Nachfrager wesentlich an der Serviceerstellung beteiligt sind und somit beide Parteien aufgrund intensiver Kooperation bis zu ihren Backstage-Aktivitäten Einsicht in die gegenseitigen Prozesse erhalten.⁴⁶⁸ Bei aller Euphorie bezüglich der Schaffung integrierter Wertschöpfungsnetzwerke mit vielen Ressourcenintegratoren, so ist zu berücksichtigen, dass weder alle Kunden noch externen Akteure willens und in der Lage sind (z. B. fehlendes Know-how), überhaupt aktiv zur Wertschöpfung beizutragen. Ergänzend der Hinweis, alle bewährten Marketingansätze und -modelle⁴⁶⁹ in strategische Entscheidungen, möglicherweise ergänzend zur SDL, mit einzubeziehen.

Letztendlich ist jede noch so nützliche Empfehlung nur so gut, wie ihr Umsetzungs- und Bewährungsgrad in der Praxis. Viele qualifizierte Lösungsansätze scheitern bereits am Beharrungszustand vieler Manager, sei es einfach aus Bequemlichkeit, Angst vor unbekanntem Veränderungen oder hohen Vorleistungen, und verstauben in den Archiven von Consultants, Instituten oder eigener Strategieabteilungen. Somit ist und bleibt eine der größten Aufgaben, Entscheidungsträger zunächst einmal vom Sinn und Potential neuer Managementansätze zu überzeugen und ihnen bestehende Ängste zu nehmen. Oftmals sind nur marginale, mit überschaubarem Aufwand und geringen Kosten umsetzbare Anpassungen und/oder Umstrukturierungen erforderlich, um signifikante Verbesserungen zu erreichen: Die stets freundliche, kompetente Empfangsdame, das regelmäßige, ungezwungene, offene Feedbackgespräch mit Kunden oder das Leasen von Fahrzeugen anstatt eines unrentablen eigenen Fuhrparks. Aus Sicht von *Lusch* und *Vargo* besitzt die SDL neben strategisch-logischen Inhalten auch einen normativen-ethischen Charakter, sodass diese von einigen Autoren auch als „moralischer Kompass“ bezeichnet wird.⁴⁷⁰ Der Verfasser jedenfalls würde sich über die – auch nur partielle – Berücksichtigung einiger hier gegebener, insbesondere moralisch ausgerichteter, Empfehlungen freuen und steht für Fragen und Hinweise zur vorliegenden Arbeit gerne zur Verfügung.⁴⁷¹

⁴⁶⁸ In diesem Modell lassen sich insbesondere die Wertentstehung während der Nutzung sehr gut veranschaulichen und hierfür unter Umständen neue Messmethoden und weitere Optimierungsvorschläge ableiten. Es zeigt aber auch, dass Ökonomen weltweit in regelmäßigen Abständen die SDL als Basis neuer Ansätze im Servicemarketing heranziehen. Vgl. Benkenstein, M. (2012), S. 2 ff.

⁴⁶⁹ Vgl. hierzu Holte, S. (2012), S. 9 ff.

⁴⁷⁰ Vgl. Saab, S. (2008), S. 233.

⁴⁷¹ Der Verfasser steht für alle formalen, fachlichen und sonstigen Fragen, Hinweise und Kritiken zum Arbeitsinhalt, zur Service-Dominant-Logic und zu verwandten Themen interessierten Lesern gerne zur Verfügung. Die Daten für eine gewünschte Kontaktaufnahme mit dem Verfasser können auf der letzten Seite der Arbeit unter *Anhang E*, S. XXXV eingesehen werden.

5.3 Perspektive

Der Versuch Zukunftsperspektiven für Individuen, Organisationen, Märkte usw. durch Prognosen und Vorhersagen für die Zukunft abzugeben, ist vielleicht die anspruchsvollste und zugleich spannendste Herausforderung – nicht nur für Wissenschaftler. Allein die Fülle von sich ständig, (offensichtlich) willkürlich verändernden und gegenseitig beeinflussenden Parametern, wie etwa Aktienverläufe, Bevölkerungsentwicklungen oder Klima- veränderungen, lässt sich auch für kurze Zeiträume in hochkomplexen Computermodellen kaum befriedigend berücksichtigen. Dies zeigen Beispiele jüngerer Vergangenheit, wie der Zunami im Indischen Ozean, die weltweite Finanzkrise oder die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko, nur zu deutlich. Auch hier war es offenbar weder Erdbebenforschern, Finanz- analysten noch Bohrexperthen möglich, das jeweilige Unglück trotz mehr oder minder schwacher Signale⁴⁷² annähernd zeitnah abzusehen. Selbst die Vorhersage des Wetters für den morgigen Tag, für ein bestimmtes Areal scheint häufig mehr dem Zufall überlassen zu werden, denn verlässliche Aussage zu sein. So soll hier gar nicht der Versuch unternommen werden, die Entwicklung der Service-Dominant Logic oder womöglich der Volkswirtschaften über Jahre oder gar Jahrzehnte hinaus vorherzubestimmen; es geht vielmehr darum, denkbare Szenarien und deren mögliche Auswirkungen vorzustellen. Dies erfolgt in knapper Form für die drei nachstehenden Sektoren:

- Praxis
- Forschung
- Bildung

Zur anschaulichen visuellen Darstellung möglicher Szenarien findet häufig der sogenannte *Szenariotrichter* (vgl. Abb. 43, S. 173) Verwendung, welcher vorab anhand von Beispielen kurz erläutert werden soll. Ausgehend vom heutigen Zeitpunkt T_0 ist beispielsweise der Verlauf des Umsatzes mit einem bestimmten Kunden bis zu einem Zeitpunkt T_n in der Zukunft vorherzusagen. Hierbei sind grundsätzlich sechs Entwicklungen denkbar.⁴⁷³

1. Trendszenario: In aller Regel der wahrscheinlichste Verlauf, sofern alle internen und externen Randbedingungen konstant bleiben. Der positive oder negative Trend der letzten

⁴⁷²Vgl. hierzu Lasinger, D.; Lasinger, M. (2011), S. 23 ff.

⁴⁷³Die Dreidimensionalität des Trichters verdeutlicht die unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten verschiedener Szenarien. Ein Blick von rechts lässt diesen als Kreis erscheinen, worin die horizontalen Schnittbreiten die Anzahl möglicher Varianten repräsentieren, innerhalb derer die Steigung, also der Szenarioverlauf, konstant bleibt. Hierbei zeigt sich, dass das Trendszenario auf Höhe des Durchmessers (Breite \rightarrow Maximum) die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit aufweist. Die beiden hypothetischen Extrema „Best und Worst Case“ hingegen haben nur theoretischen Charakter (Breite \rightarrow Null), da hierbei alle denkbaren positiven bzw. negativen Parameter vollständig erfüllt sein müssten. Die Szenarien A und B weisen hierbei mittlere Wahrscheinlichkeiten des Eintretens auf.

Jahre wird linear fortgeführt. 2. Szenario A: Durch positive Entwicklungen (z. B. Expansion des Kunden) wächst auch der Umsatz gegenüber der Vergangenheit überproportional. 3. Szenario A': Durch ein unvorhergesehenes Ereignis während der Expansion, auch als *Wild Card* bezeichnet, (z. B. Zerstörung von Produktionsstätten aufgrund einer Naturkatastrophe) fällt der Umsatzverlauf unterhalb des Trendszenarios zurück. Durch Ergreifen von Gegenmaßnahmen (z. B. Produktionsverlagerung auf andere Werke oder Fabrikneubau) kann dieser negative Trend abgeschwächt werden. 4. Szenario B: Durch negative Entwicklungen (z. B. Degression des Kundenabsatzes) sinkt ebenfalls der Umsatz im Verhältnis zur Vergangenheit überproportional.⁴⁷⁴ 5. Best und 6. Worst Case-Szenario: Diese beiden Extremszenarien bilden lediglich die positivste und negativste vorstellbare Entwicklung und damit die Außengrenzen ab und sind eher theoretischer Natur. Prinzipiell bedeutete dies eine radikale Erhöhung der Umsatzerlöse mit dem Nachfrager, etwa durch eine plötzliche Monopolstellung, bis zur Kapazitätsgrenze des Auftragnehmers bzw. den Rückgang des Umsatzes auf Null, beispielsweise durch vollständige Liquidierung des nachfragenden Unternehmens.

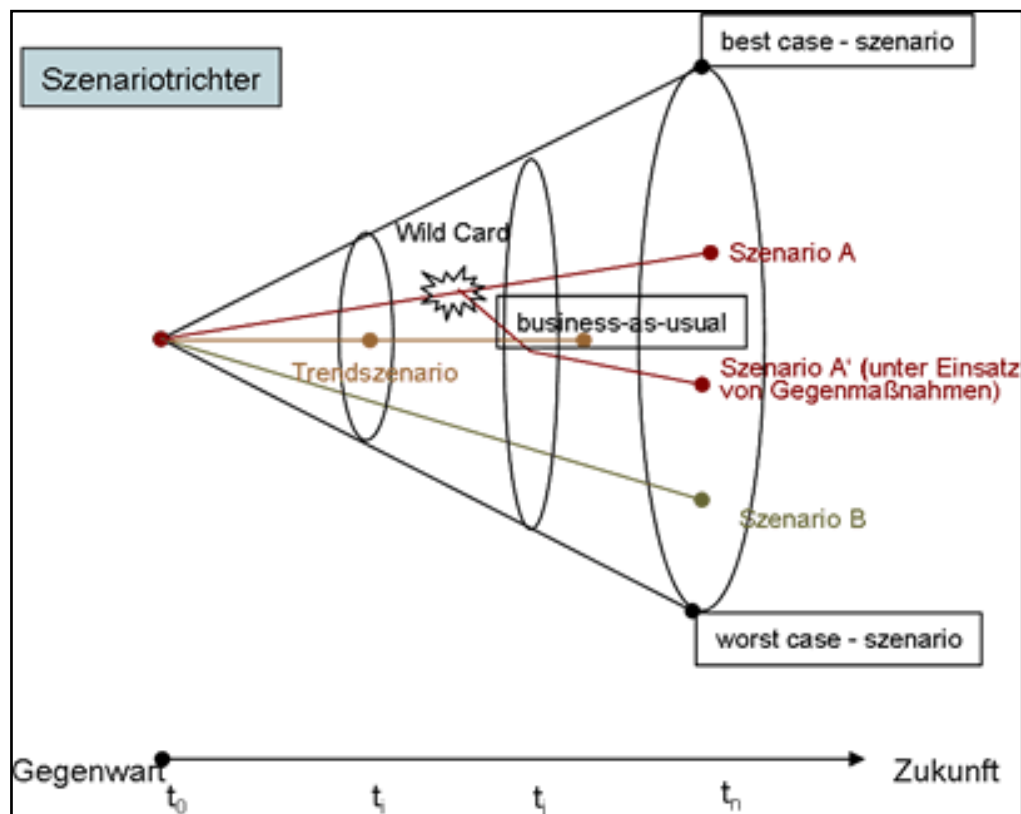


Abb. 43: Szenariotrichter⁴⁷⁵

⁴⁷⁴ Analog zu Szenario A' sind auch in diesem Fall Gegenmaßnahmen (z. B. fachlicher, organisatorischer oder finanzieller Support des Kunden) durch den Auftragnehmer oder externe Akteure denkbar, um diese negative Umsatzentwicklung abzumildern oder sogar umzukehren (Szenario B'). Diese sind ebenso wie in Szenario A' möglichst sorgfältig abzuwägen und frühzeitig umzusetzen.

⁴⁷⁵ Aus o. V. (2009b), Onlineabruf.

SDL in der Praxis (Vgl. S. 31):

Wenngleich hier keine Prognose für ökonomische Entwicklungen abgegeben werden soll und kann, so ist doch davon auszugehen, dass sich der Wettbewerb an den meisten Weltmärkten zunächst noch weiter zuspitzen wird. Ein Blick in die Tagespresse zeigt, dass aktuell selbst einst sehr erfolgreiche, etablierte Konzerne erneut starke Absatz- und damit Umsatzrückgänge verkraften müssen, denen mit Milliardensparprogrammen versucht wird, zu begegnen. Ein Überangebot der allermeisten Güter gepaart mit Produktionsverlagerungen in Billigstlohnländer sowie immer kritischere und aufgeklärtere Nachfrager, um nur einige Beispiele zu nennen, haben dies mit zu verantworten.⁴⁷⁶ Demzufolge werden effektive, effiziente und nachhaltige Management- und Marketingstrategien auch in naher Zukunft eine entscheidende Rolle im Kampf um Kunden und Marktanteile spielen.

Während der Erstellung dieser Arbeit sind neben Publikationen von *Lusch* und *Vargo* eine Reihe weiterer Veröffentlichungen zur Service-Dominant Logic erschienen, welche von Wissenschaftlern, wie *Benkenstein, Drengner, Durchholz, Haase, Lefebvre, Osborne, Polese, Wieland, Zolnowski* et al.,⁴⁷⁷ verfasst wurden und vorrangig auf ökonomische Anwendungen abzielen. Demzufolge scheinen auch neun Jahre nach Veröffentlichung des Mindsets mit relativ wenig Bewegung bzw. Fortschritten dessen Inhalte, zumindest als Gedankenanstoß bzw. Impulsgeber neuer Ansätze, immer noch ausreichend Potential zu beinhalten. Geht man von einer näherungsweise Proportionalität zwischen Anzahl erschienener Publikationen zur SDL pro Zeiteinheit und deren Popularität aus und führt diese als Entwicklung im Sinne oben beschriebener Szenarien fort, so wird diese in den kommenden Jahren eine deutliche Steigerung des Bekanntheitsgrades erfahren.

Wenngleich eine seriöse Aussage, ob und inwieweit sich Anwendung oder gar Wettbewerbsvorteile für die Praxis entwickeln, kaum zu treffen ist, so deuten aktuelle Tendenzen⁴⁷⁸ doch auf eines hin: Viele Organisationen fokussieren nicht mehr ausschließlich eine kompromisslose Optimierung traditioneller produktbezogener Kennziffern (Beschaffungskosten, Leistungspreis, Absatzmenge usw.); vielmehr gewinnen vernetzte Leistungstransferprozesse und integrierte Wertschöpfungsketten im Sinne aller

⁴⁷⁶ Alle Aussagen und Beispiele beziehen sich hierbei primär auf Unternehmen und Märkte hochentwickelter Industrienationen, welche mit Restriktionen auch auf aufstrebende Schwellenländer (z. B. Russland, Mexiko oder Türkei) übertragbar sind. Für eine Bewertung und Perspektive (soweit überhaupt vorhandener) industrieller Strukturen von Entwicklungsländern mit hohem Selbstversorgungsanteil der Haushalte aus dem primären Sektor sind diese nicht übertragbar und grundlegend andere Strategien anzuwenden.

⁴⁷⁷ Die einzelnen Quellennachweise der angeführten Autoren können bei Bedarf im Literaturverzeichnis nachgeschlagen werden.

⁴⁷⁸ Insbesondere die aktuelleren Veröffentlichungen von *Benkenstein, Drengner, Osborne* et al. lassen darauf schließen, dass die SDL nach einigen Jahren geringerer Publikationsaktivität derzeit wieder gesteigerte Beachtung erfährt. Somit ist davon auszugehen, dass die Logik einerseits ihren Bekanntheitsgrad erhöhen und gleichzeitig neue Impulse und Ansätze in die Praxis transferieren wird.

involvierten Akteure mehr und mehr an Bedeutung. Sicherlich hat hierzu auch die SDL neben anderen Ansätzen ihren – wenn auch geringen – Anteil beigetragen und wird (hoffentlich) auch weiterhin neue Impulse für die Wirtschaft einbringen können.

SDL in der Forschung (*Vgl. S. 30 f.*):

Wie zuvor ausführlich erläutert, besteht nach wie vor dringender Bedarf an einer Durchführung umfangreicher und professioneller empirischer Studien zur Service-Dominant Logic. Einerseits um den tatsächlichen Anwendungsgrad, die Akzeptanz sowie möglicherweise bereits generierte Wettbewerbserfolge in verschiedenen Märkten zu bestimmen und damit gleichzeitig dem originären Anspruch der SDL auf eine eigenständige und anerkannte Theorie ein Stück näher zu kommen.⁴⁷⁹ Allerdings sind Erhebungen in diesem Umfang regelmäßig mit hohem Zeit-, Organisations- und Kostenaufwand verbunden, sodass diese auf absehbare Zeit eher im Rahmen „überschaubarer“ Studien innerhalb von Forschungs- und Studienarbeiten zu erwarten sind. Möglicherweise können für ein solch anspruchsvolles Projekt private Sponsoren gewonnen, ausgelotete Wissenschaftsbudgets beantragt oder spezielle Forschungsprogramme eingebunden werden. So oder so: Ohne einen auch nur ansatzweise nachgewiesenen Bewährungsgrad wird sich die SDL jedoch über ihren Status Quo kaum entscheidend weiterentwickeln können.

Ein weiterer Forschungsansatz, der allerdings ebenfalls eine umfangreiche Feldstudie bedingt, wäre die Operationalisierung der SDL-Prämissen, das heißt, die Messbar-machung bzw. Quantifizierung, zumindest der vier Kernprämissen. Um beispielsweise angewandtes Know-how oder existierende Fähigkeiten eines Unternehmens und letztlich den individuellen Servicewert messen, bewerten und mit anderen internen Prozessen und externen Anbietern vergleichen zu können, sind hierfür zweckmäßige Skalen einschließlich sinnvoller Einheiten zu definieren.⁴⁸⁰ Insbesondere zur Messung der Servicequalität und Nutzenwerte aus Kundensicht liegt bereits eine Reihe von Ansätzen – wenn auch nicht explizit zur SDL – vor, welche jedoch aus Verfassersicht weder eine befriedigende Verifikation noch allgemeingültige Anerkennung aufweist.⁴⁸¹ Insofern stellt die Operationa-lisierung wesentlicher Inhalte der SDL nach einer großflächigen empirischen Datenerhe-

⁴⁷⁹Sicherlich sind der hohe zeitliche, organisatorische und finanzielle Aufwand mit verantwortlich, dass nach wie vor keine belastbaren Studien trotz vorherrschender Zustimmung zur SDL vorliegen. Nicht spekuliert werden soll hier darüber, ob möglicherweise speziell die Protagonisten der SDL nur ein bedingtes Interesse an (evtl. nicht verifizierten) Ergebnissen einer empirischen Erhebung haben.

⁴⁸⁰Vgl. hierzu Tilhein, M. (2012), S. 88 ff.

⁴⁸¹Sicher einer der größten Herausforderungen für die Marketingforschung ist der Nachweis einer bestimmten Korrelation zwischen „weichen“ qualitativen Faktoren (z. B. Kundenzufriedenheit) und „harten“ quantitativen (z. B. Absatzmenge). Hierzu ist jedoch zunächst eine wissenschaftlich fundierte Operationalisierung nur schwer messbarer qualitativer Parameter unerlässlich.

bung die wohl wichtigste und zugleich anspruchsvollste Aufgabe zu ihrer Etablierung dar; interessierte Forscher aus aller Welt sind hiermit aufgefordert, sich dieser anzunehmen.

Darüber hinaus besitzt ja gerade die SDL – im Gegensatz zu vielen anderen Modellen – einen berechtigten ganzheitlichen, makroökonomischen Anspruch, welcher über die mikroökonomische Perspektive hinaus alle Transaktionen externer Ressourcenintegratoren mit einbezieht. Aufgrund dessen wäre eine globale, offene Kooperation vieler Wissenschaftler nicht nur wünschenswert, sondern für eine weitere Profilierung in der Forschung prinzipiell unerlässlich. Ob der Vollständigkeit soll hier das ganz große Ziel der ökonomischen Fachwelt angedeutet werden: Eine allumfassende und globalanwendbare Marketingtheorie, in der jeder Parameter quantifizierbar und damit vergleichbar ist. Sollten die essentiellen SDL-Prämissen irgendwann einmal verifiziert und operationalisiert werden können, wäre dies sicher ein entscheidender Schritt in Richtung einer solchen Theorie.⁴⁸² Wichtig ist dem Verfasser an dieser Stelle, dass Forschung keinen Selbstzweck erfüllt, sondern sich immer und ausschließlich an einer praxisunterstützenden Anwendung ausrichten muss, welche keinesfalls den Blick für die „realen“ Probleme verlieren darf.⁴⁸³

SDL in der Bildung (Vgl. S. 31):

Wenn man Bildung oder Weiterbildung als eine wesentliche Voraussetzung zur effizienten und qualifizierten Ausübung einer Tätigkeit begreift, so ist zunächst die Frage zu klären, welche Inhalte aufgrund verfügbarer Informationsflut überhaupt in einen Lehrplan aufzunehmen sind und welche eher nicht.⁴⁸⁴ Das prinzipiell vorhandene Bruttowissen, etwa der gesamten Wirtschaftswissenschaften, einerseits sowie die endlichen Stoffpläne, beispielsweise verfügbare Zeitstunden pro Woche, andererseits zwingen die verantwortlichen Lehrorganisatoren zu einer sorgfältigen Selektion der Curricula. Hierbei soll der Einfachheit nur eine Dreiteilung in nachstehende Bildungsdimensionen erfolgen:

- 1. Horizontale Dimension (Bildungsrichtung, Fachgebiet, Spezialisierung, Sonstige)
- 2. Vertikale Dimension (Primär-, Sekundär-, Tertiär-, Quartärbildung, Sonstige)
- 3. Weitere Dimension (Voll-/Teilzeit, Präsenz-/Fernlehre, Abschlussart, Sonstige)

⁴⁸²Vgl. hierzu Gummesson, E. (2006), S. 339 ff. und Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2006), S. 406 ff.

⁴⁸³Aus eigener Beobachtung und regelmäßiger Kommunikation mit einigen Wissenschaftlern sieht der Verfasser die weit verbreitete Problematik des „Forschens im Elfenbeinturm“, vorbei an den tatsächlichen Problemen des globalen Wettbewerbs. Viele Forscher waren nie oder sind seit Jahrzehnten nicht mehr in der Wirtschaft tätig, unterhalten nur sporadische Kontakte zur Industrie, führen keine empirischen Feldstudien durch und haben dadurch fast vollkommen den Blick für die praktische Anwendung ihrer theoretischen Studien verloren. Somit hier der Appell an die – nicht nur ökonomische – Forschungslandschaft regelmäßigen Kontakt zur Praxis zu unterhalten, sich deren Probleme anzunehmen sowie umsetzbare und nachhaltige Lösungsansätze zu entwickeln.

⁴⁸⁴Die hier gemachten Aussagen beziehen sich vorrangig auf die erforderlichen formalen bzw. fachlichen Aspekte zur SDL (Grundgedanke, Prämissen, Verifikation etc.). Die darüber hinaus ebenfalls unerlässlichen Methoden-, Sozial- und Humankompetenzen werden regelmäßig im Rahmen informeller Bildungsprozesse durch Elternhaus, Freundeskreis, Arbeitsplatz usw. vermittelt.

Vor diesem Hintergrund sowohl die Notwendigkeit als auch die weitere Entwicklung der SDL im Bildungsbereich realistisch vorherzusagen, ist sicher kaum möglich. Auf der Suche nach einer Verbindung zwischen SDL und Bildung finden sich zwar einige Artikel, die einen möglichen Transfer der SDL auf den Bildungsbereich, hier speziell die Kundenorientierung und Anwendung operanter Ressourcen aufgreifen,⁴⁸⁵ jedoch (fast) kein Hinweis auf ein Erscheinen der SDL in Lehrplänen.⁴⁸⁶ Ganz offensichtlich verhindern insbesondere die bis heute nicht verifizierten Thesen der SDL und die damit fehlende Akzeptanz ihren Einzug in Lehrbücher, Studienskripte und Hörsäle. Aus Verfassersicht wäre jedoch die Vorstellung der SDL-Ansätze, deren kontroverse Diskussion und eine kritische Auseinandersetzung für bestimmte Ausbildungszweige in Anlehnung an die oben vorgestellten Bildungsdimensionen sicherlich sinnvoll; etwa für die Bereiche Betriebswirtschaft, Marketing, Management u. ä. (1. Dimension). Insbesondere auf tertiärem und quartärem Lehrniveau (2. Dimension) empfiehlt sich eine intensivere Beschäftigung mit der Logik, da hier in aller Regel zukünftige (Mit-)Entscheidungsträger aus- und fortgebildet werden, die regelmäßig auf neue Ansätze und Impulse aus der Wissenschaft angewiesen sind. Die Form der Vermittlung oder Art des Abschlusses (3. Dimension) spielt hierbei eine eher untergeordnete Rolle; wobei die direkte und kontroverse Auseinandersetzung mit der SDL in einer inhomogenen Gruppe möglicherweise eine höhere Effizienz aufweist als im Rahmen eines Onlinestudienganges in „Einzelkämpfermanier“.

Festzuhalten gilt: Die SDL hat derzeit nur in äußerst wenigen Bereichen der Aus- und Weiterbildung Einzug gehalten, was offensichtlich primär mit ihrem Status einer (noch) nicht anerkannten Marketingtheorie begründbar ist. Eine seriöse Perspektive, inwieweit der Ansatz in Zukunft von Lehranstalten aufgenommen und umgesetzt wird, lässt sich kaum aufzeigen. Relativ sicher ist jedoch, solange die SDL keine mehrheitliche Akzeptanz, basierend auf der Verifikation ihrer Kernprämissen, vorweisen kann, erscheint eine regelmäßige Aufnahme in Textbooks, Case Studies und Curricula eher unwahrscheinlich. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Logikinhalt für eine willkommene Belebung teilweise überholter Marketingtheorien ungeeignet seien und Praktiker, Forscher sowie Lehrende hierdurch keine neuen wertvollen Gedankenmodelle⁴⁸⁷ erhalten – ganz im Gegenteil.

⁴⁸⁵ Vgl. hierzu Langen, F. De (2012), Onlineabruf und Lusch, R. F.; Wu, C. (2012), S. 1 ff.

⁴⁸⁶ Im Rahmen ihrer Bachelor- und Masterstudiengänge bietet die FernUniversität in Hagen ein Studienseminar zur SDL an. Hierbei ist vorab die einschlägige Fachliteratur aufzuarbeiten, aus einem Themenblock eines auszuwählen und zu bearbeiten, eine schriftliche Seminararbeit zu verfassen und abschließend innerhalb einer Gruppe zu präsentieren. Vgl. Dyck, S.; Hornung, S. (2012), S. 1 ff.

⁴⁸⁷ Obwohl die SDL derzeit noch weit von einer anerkannten Marketingtheorie entfernt scheint, so besitzt sie aus Verfassersicht bereits heute das Potential, neue – sicherlich auch kontrovers diskutierbare – Gedankenimpulse zu liefern. Vielfach ist es ausreichend, Akteuren neue Ansätze aufzuzeigen, die von ihnen dann als Multiplikatoren in effektive Lösungsansätze transferiert werden können.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Zukunft der SDL sowohl in der Praxis, als auch in Forschung und Bildung sehr eng mit der Durchführung belastbarer empirischer Nachweise ihrer wesentlichen Aussagen verbunden ist. Die Akzeptanz aller Theorien und damit auch der SDL, steht und fällt mit der Falsifizierung bzw. Nicht-Falsifizierung ihrer Inhalte und Hypothesen. Insofern lassen sich zwar denkbare Szenarien unter bestimmten Voraussetzungen aufzeigen; eine ernsthafte Aussage über den Status der SDL in naher Zukunft ist jedoch (leider) unmöglich. *Tabelle 36* zeigt abschließend stilisiert den Status Quo sowie mögliche Entwicklungen (I: weiterhin nicht falsifizierte Prämissen, II: bei kurzfristiger empirischer Bestätigung) für maximal die nächsten zehn Jahre auf.

Bereich	SDL-Status Quo	SDL-Entwicklung I	SDL-Entwicklung II
Praxis	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: 0 ... 1 • Akzeptanz: 2 ... 3 • Potential: 1 ... 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: 1 ... 2 • Akzeptanz: 2 ... 3 • Potential: 1 ... 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: 2 ... 3 • Akzeptanz: 3 ... 4 • Potential: 3 ... 4
Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: 1 ... 2 • Akzeptanz: 2 ... 3 • Potential: 1 ... 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: 2 ... 3 • Akzeptanz: 2 ... 3 • Potential: 1 ... 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: 3 ... 4 • Akzeptanz: 3 ... 4 • Potential: 3 ... 4
Bildung	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: 0 ... 1 • Akzeptanz: 1 ... 2 • Potential: 1 ... 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: 1 ... 2 • Akzeptanz: 1 ... 2 • Potential: 1 ... 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: 2 ... 3 • Akzeptanz: 2 ... 3 • Potential: 3 ... 4

Legende: 0 = nicht nachweisbar, 1 = gering, 2 = durchschnittlich, 3 = hoch, 4 = sehr hoch

Tab. 36: Mögliche Entwicklungen der SDL⁴⁸⁸

Die Problematik des Missverhältnisses zwischen endlichen Ressourcen und praktisch unbegrenzten menschlichen Bedürfnissen ist ebenso alt wie die Menschheit selbst. Auch wenn in den letzten ca. zweieinhalb Millionen Jahren unzählige Strategien, von speziellen Jagdtechniken über arbeitsteilige Gesellschaften bis zum Social Customer Relationship Management, entwickelt wurden, diese Diskrepanz zu umgehen oder zumindest abzumildern, so konnte sich bisher keiner dieser Ansätze nachhaltig durchsetzen. Folglich wird auch die Service-Dominant Logic irgendwann das gleiche Schicksal ereilen. Es bleibt nur zu hoffen, dass sie bis dahin neben Dienstleistern der Mobilitätsbranche global möglichst vielen Organisationen außer einem nachhaltigen Verständniswandel einen, wenn auch kleinen, Wettbewerbsvorteil zu verschaffen vermag. Schenkt man *Charles R. Darwin* Glauben, ist ein Überleben nicht zwingend den stärksten und intelligentesten Spezies vorbehalten: Insofern ist allen Unternehmungen eine hohe Adaptionfähigkeit zu wünschen.

⁴⁸⁸Eigene Darstellung.

Abschlusszitat

***„It is not the strongest of the species
that survives, nor the most intelligent,
but the one most responsive to change.“⁴⁸⁹***

⁴⁸⁹Darwin, Charles Robert (* 1809 – † 1882), britischer Naturforscher und Mitbegründer der modernen Evolutionstheorie.

Literaturverzeichnis

Ahlert, D.; Wangenheim, F. von; Kawohl, J. et al. (2008): *The Concept of Solution Selling: Theoretical Considerations and Methods*. In: Ahlert, D. (Hrsg.): Projektbericht Nr. 3, Münster: Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

ASL MARKETing (o. J.): *Leitbetrieb Österreich – Wo Servicequalität sichtbar wird*. <http://www.leitbetrieb.com/at/menue-oben/home.html> (23.06.2012).

Backhaus, K; Lütgemüller, F.; Weddeling, M. (2007): *Zahlungsbereitschaften für Geschäftsmodelle produktbegleitender Dienstleistungen. Studie: Messung von Kundenpräferenzen für produktbegleitende Dienstleistungen*. In: ServPay Arbeitspapier. Nr. 1 (2007), Münster: Institut für Anlagen und Systemtechnologien.

Bagozzi, R. P. (1980): *Causal Models in Marketing*. New York: John Wiley & Sons.

Barnwell, R. W. (2011): *Customer Reviews*. In: Amazon.com: The Service-Dominant Logic of Marketing – Dialog, Debate, and Directions, <http://www.amazon.com/The-Service-Dominant-Logic-Marketing-Directions/dp/076561491X> (25.02.2012).

Bartscher, T. (o. J. a): *Personalentwicklung*. In: Gabler Wirtschaftslexikon:⁴⁹⁰ Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html> (15.09.2012).

Bartscher, T. (o. J. b): *Personalbeschaffung*. In: Gabler Wirtschaftslexikon: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalbeschaffung.html> (13.10.2012).

Bäumer, M.; Hussinger, A.; Pfeiffer, M. et al. (2009): *Kundenzufriedenheit und wirtschaftlicher Erfolg im Nahverkehr*. In: Der Nahverkehr. 27. Jahrgang, Heft 11/2009, S. 22 – S. 27, Meerbusch: Alba Fachverlag.

Beneke, F.; Gerhardt, A.; Haubitz, M. et al. (2006): *Betreuersuche und Zusammenarbeit*. In: Stock, S.; Schneider, P.; Peper, E. et al. (Hrsg.): Erfolgreich promovieren – Ein Ratgeber von Promovierten für Promovierende. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

Beneke, F.; Mietchen, D. (2006): *Themensuche*. In: Stock, S.; Schneider, P.; Peper, E. et al. (Hrsg.): Erfolgreich promovieren – Ein Ratgeber von Promovierten für Promovierende. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

Benkenstein, M. (2009): *Erfolgreiche Internationalisierungsstrategien unterschiedlicher Dienstleister – Ergebnisse der Unternehmensfallstudien*. Vortragspräsentation, EXPEED_Abschluss-Workshop: Internationalisierung von Dienstleistungen im Bereich Erneuerbare Energien, Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (27.01.2009).

Benkenstein, M. (2012): *Die Wertkettenanalyse im Lichte der Service Dominant Logic*. In: Arbeitspapiere des Lehrstuhls für ABWL: Dienstleistungsmanagement. Nr. 02, April 2012, Rostock: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Rostock.

⁴⁹⁰ **Anmerkung:** Das Gabler Wirtschaftslexikon ist seit über 50 Jahren als Nachschlagewerk der Wirtschaftsliteratur bekannt. Seit 2009 liegt das Werk als frei zugängliches Online-Angebot vor. Mit mehr als 25.000 Stichworten steht mit dem Gabler Wirtschaftslexikon die größte deutschsprachige Auswahl an betriebswirtschaftlich-lexikalischem Fachwissen zur Verfügung. Es wird von über 170 ausgewiesenen Experten aus Wissenschaft und Praxis verfasst und kontinuierlich redaktionell qualitätsgeprüft. Der Inhalt gilt als „wissenschaftlich zitierfähig“ und unterscheidet sich dadurch vom wachsenden Angebot nicht gesicherten Wissens von freien und nicht weiter geprüften Inhalten im Internet.

- Berchtold, G. (2008):** *New Public Management – Einführung*. Skriptum der Kurzfassung der Arbeit „New Public Management in Tirol“, Innsbruck.
- Berchtold, G. (2009):** *TNE Transnational Higher Education – Development and Management of Open and Distance Higher Education given the example of the UCNIP School of Environmental and Waste Management*. Dissertation, Chalco/Managua: Universidad Azteca de Chalco, Universidad Central de Nicaragua.
- Berchtold, G. (2012):** *Emerging Myths and Realities in Teaching and Learning*. In: Journal of Educational and Social Research. Vol. 2 (4) January 2012, S. 11 – S. 42.
- Bernecker, M.; Weihe, K. (2011):** *Kursbaustein Marktforschung*. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor.
- Bihn, F. (2012):** *Bund: Mobilitätsangebote auch im ländlichen Raum*. In: Na Na – Nahverkehrs Nachrichten. Heft 15/2012, S. 1, Meerbusch: Alba Fachverlag.
- Boes, A.; Kämpf, T. (2010):** *Internationalisierung – Herausforderung für Unternehmen und Betriebsräte*. Vortragspräsentation, Betriebsrätekonferenz der T-Systems, Bonn: T-Systems (02.11.2010).
- Bruhn, M. (o. J.):** *Dienstleistungsmarketing*. In: Gabler Wirtschaftslexikon: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/769/dienstleistungsmarketing-v8.html> (11.02.2012).
- Bruhn, M. (2006):** *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden*. 6. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Bruhn, M.; Hadwich, K. (2011):** *Dienstleistungsproduktivität – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen (Band 1)*. In: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): *Dienstleistungsproduktivität: Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive (Band 1)*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bürgerliches Gesetzbuch (2012):** *Juristischer Informationsdienst*. In: dejure.org Rechtsinformationssysteme, <http://dejure.org/gesetze/BGB> (22.07.2012).
- Cassack, I. (2006):** *Prototypgestützte Kosten- und Erlösplanung für produktbegleitende Dienstleistungen*. Dissertation, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage.
- Chatrath, S. (2010):** *Marketingrelevante Probleme im Gruppenkonsum – eine ökonomische Analyse, Ansatzpunkte für deren Lösung und eine empirische Untersuchung am Beispiel Besuch eines Spiels der Fußballbundesliga*. Dissertation, Berlin: Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin.
- Chiara, A. De (2012):** *S-D Logic and CSR: the management of social capital for the value creation in SMEs*. In: jbm - Journal of Business Market Management. Vol. 5, Ausgabe 2, S. 137 – S. 153.
- Czichos, R. (2000):** *Creatives Account-Management. Kunden-, Verkäufer- und Vertriebs-Management*. 2. Auflage, München: Ernst Reinhardt.
- Da-Cruz, C. (2007):** *Innovative Preismodelle für hybride Produkte*. Diplomarbeit, München: Technische Universität München.
- Dannenberg, H.; Zupancic, D. (2008):** *Spitzenleistungen im Vertrieb – Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage.

- Dayoub, A. Al M. (2012):** *Realisierung von Schienenbahnen in Entwicklungsländern*. Dissertation, Berlin: Fakultät V – Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin.
- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung (o. J.):** <http://www.dgfp.de> (15.09.2012).
- DISQ – Deutsches Institut für Service-Qualität (o. J.):** *DISQ – Das Servicemagazin*. <http://www.disq.de/servicemagazin.php> (23.06.2012).
- Dreher, S.; Stock-Homburg, R.; Zacharias, N. (2011):** *Dienstleistungsinnovationen – Bedeutung, Herausforderungen und Perspektiven*. In: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): *Dienstleistungsproduktivität: Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive* (Band 2). Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Drengner, J. (2013):** *Eventmarketing und Social Media-Kommunikation als Instrumente des Managements von Markenbeziehungen aus der Perspektive der Service-Dominant Logic*. In: Zanger, C. (Hrsg.): *Events im Zeitalter von Social Media – Stand und Perspektiven der Eventforschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Durchholz, C. (2012):** *Ko-Kreation von Werten im Dienstleistungsmanagement – Eine empirische Analyse des Einflusses anderer Personen bei Sportevents*. Dissertation. In: Benkenstein, M.; Engelhardt, W. H.; Fließ, S.; Kleinaltenkamp, M. et al. (Hrsg.): *Focus Dienstleistungsmarketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Dyck, S.; Hornung, S. (2012):** *Seminarausschreibung: Service-dominant Logic*. Seminarinformationen, Hagen: Douglas Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der FernUniversität in Hagen.
- Ehrmann, H. (1992):** *Kostenrechnung*. München: R. Oldenburg Verlag.
- Ehrmann, H. (1995):** *Planung*. In: Olfert, K. (Hrsg.): *Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft*. Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag.
- Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993):** *Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 45. Jahrgang (1993), S. 395 – S. 426.
- Erek, K. (2012):** *Nachhaltiges Informationsmanagement – Gestaltungsansätze und Handlungsempfehlungen für IT-Organisationen*. Dissertation, Berlin: Fakultät VII – Wirtschaft und Management der Technischen Universität Berlin.
- Fließ, S.; Lashof, B.; Meckel, M. (2004):** *Möglichkeiten der Integration eines Zeitmanagements in das Blueprinting von Dienstleistungsprozessen*. Diskussionsbeitrag Nr. 362, Hagen: Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Fernuniversität Hagen.
- Franke, N. (2002):** *Realtheorie des Marketing*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Gather, M.; Kagermeier, A.; Lanzendorf, M. (2008):** *Geographische Mobilitäts- und Verkehrsforschung*. In: Reuber, P.; Baumhauer, R.; Bendix, J. et al. (Hrsg.): *Studienbücher der Geographie*. Berlin/Stuttgart: Gebr. Borntraeger Verlagsbuchhandlung.
- Genc, C.; Harhurin, A. (2012):** *Quality Gates in der Entwicklung softwaregesteuerter Systeme*. In: *Eisenbahntechnische Rundschau*. 6/2012, S. 41 – S. 45. Hamburg: DVV Media Group.

- Gerischer, C. A. (2010):** *Der Zusammenhang zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit in der Automobilwirtschaft. Am Beispiel eines Premium-Automobilherstellers.* Dissertation, Frankfurt am Main: Arbeits- und Organisationspsychologie, Institut für Psychologie Goethe-Universität Frankfurt am Main.
- Gerß, W. (2010):** *Veränderungen der räumlichen Bevölkerungsverteilung zwischen Vorhersagbarkeit und Chaos.* In: Gerß, W. (Hrsg.): *Bevölkerungsentwicklung in Zeit und Raum – Datenquellen und Methoden zur quantitativen Analyse.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage.
- Glende, S. (2010):** *Entwicklung eines Konzepts zur nutzergerechten Produktentwicklung – mit Fokus auf die „Generation Plus“.* Dissertation, Berlin: Fakultät V – Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin.
- Göbel, S.; Freudenberg, M. (2010):** *Dienstleistungen zum Geschäftsfeld ausbauen: Mit System zu neuen Serviceprodukten.* In: TeDo-Verlag: it-production.com, http://www.it-production.com/index.php?seite=einzel_artikel_ansicht&id=57467 (14.09.2012).
- Goldschmidt, N.; Homann, K. (2011):** *Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption: Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen.* In: Roman Herzog Institut (Hrsg.): Position Nr. 10, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien.
- Grönroos, C. (2009):** *Service Logic and Relationship Marketing – Matching supplier and customer practices to enhance value creation/value capture.* Vortragspräsentation, Symposium on Service-Dominant Logic, Bayreuth: Universität Bayreuth (10.06.2009).
- Groß, S. (2011):** *Tourismus und Verkehr – Grundlagen, Marktanalyse und Strategien von Verkehrsunternehmen.* München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Gummesson, E. (2006):** *Many-to-Many Marketing as Grand Theory: A Nordic School Contribution.* In: Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (Hrsg.): *The Service-Dominant Logic of Marketing – Dialog, Debate, and Directions.* Armonk (New York): M. E. Sharpe.
- Gummesson, E.; Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2010):** *Transitioning from service management to service-dominant logic – Observations and recommendations.* In: *International Journal of Quality and Service Sciences.* Vol. 2, No. 1, 2010), S. 8 – S. 22.
- Haase, M.; Chatrath, S.; Saab, S. (2008):** *German and Anglo-Saxon Approaches on Services and Services Marketing: Taking Stock – Looking Ahead.* In: Eisend, M.; Kleinaltenkamp, M.; Kuß, A. et al. (Hrsg.): *Berliner Reihe zum Marketing.* Arbeitspapier Nr. 4, Berlin: Marketing-Department der Freien Universität Berlin.
- Haase, M. (2011):** *Service-Dominant Logic for Marketing – Konsequenzen des Sichtweitenwechsels in der Marketingtheorie für die Marketingethik.* In: *Marketing ZFP – Journal of Research and Management.* 33. Jahrgang, Heft 2, 2. Quartal 2011, S. 98 ff, Berlin: Marketing-Department der Freien Universität Berlin.
- Haberpursch, U. (2007):** *Lebenszykluskostenrechnung bei hybriden Leistungsbündeln.* In: GRIN Verlag: Diplomarbeiten24, <http://www.diplomarbeiten24.de/vorschau/90077.html> (15.02.2012).
- Hauffe, C. (2010):** *Produktbegleitende Dienstleistungen als strategischer Wettbewerbsfaktor – Entwurf eines Servicekonzepts am Beispiel der Motorradindustrie.* Masterarbeit, Wolfenbüttel: Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften.
- Herden, M.-O.; Friesen, U. (2012):** *COMORAN – Ausgefeiltes Condition Monitoring für Schienenverkehrs Anwendungen.* In: *ETR – Eisenbahntechnische Rundschau.* 9/2012, 61. Jahrgang, S. 74 – S. 79. Hamburg: DVV Media Group | Eurailpress.

- Herrmann, T. (2010a):** *Die Bedeutung der Service-Dominant Logic*. In: chain relations, <http://www.chainrelations.de/die-bedeutung-der-service-dominant-logic> (13.02.2012).
- Herrmann, T. (2010b):** *Die acht oder zehn Pfeiler der S-D-Logik (T. 3)*. In: chain relations, <http://www.chainrelations.de/die-acht-oder-zehn-pfeiler-der-s-d-logik-teil-3> (16.02.2012).
- Herrmann, T. (2010c):** *Grundlagen der Service-dominant logic*. Vortragspräsentation, Barcamp, Darmstadt, 21.11.2010. In: chain relations, <http://www.chainrelations.de/zwei-vortrage-b2b-online-marketing-sd-logic> (16.02.2012).
- Hobel, B. (o. J.):** *Projektmanagement (PM)*. In: Gabler Wirtschaftslexikon: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html> (13.10.2012).
- Hoffmann, K. (2009a):** *Wertstromdesign: So bringen Sie Transparenz in Ihre Supply Chain*. In: Deine Bahn. 1/2009, S. 44 – S. 50. Berlin: Bahn Fachverlag.
- Hoffmann, K. (2009b):** *Wertstromdesign: So optimieren Sie Ihre Supply Chain*. In: Deine Bahn. 2/2009, S. 22 – S. 28. Berlin: Bahn Fachverlag.
- Hoffmann, K. (2010):** *Planungsinstrument Szenariotechnik: Die Logistik im Jahr 2030*. In: Deine Bahn. 5/2010, S. 22 – S. 28. Berlin: Bahn Fachverlag.
- Hofmann, L. (2013):** *Innovationsfähigkeit: Warum so viele gute Ideen im Sand verlaufen*. In: Deine Bahn. 1/2013, S. 54 – S. 58. Berlin: Bahn Fachverlag.
- Höge, B. (2011):** *Entwicklung und Evaluation eines Shared-Vision-Systems im Kontext hybrider Leistungsbündel*. Dissertation, Berlin: Fakultät V – Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin.
- Holtbrügge, D. (2009):** *Konfiguration in internationalen Dienstleistungsunternehmen. Ein Rahmenkonzept*. In: Holtbrügge, D.; Holzmüller, H. H.; Wangenheim, F. von (Hrsg.): *Management internationaler Dienstleistungen mit 3K. Konfiguration – Koordination – Kundenintegration*. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage.
- Holtbrügge, D.; Wiedemann, K. (2009):** *Länderübergreifende Konfiguration der Wertaktivitäten in der Luftfahrtindustrie. Eine komparative Studie der Fluggesellschaften Lufthansa und Ryanair*. In: Holtbrügge, D.; Holzmüller, H. H.; Wangenheim, F. von (Hrsg.): *Management internationaler Dienstleistungen mit 3K. Konfiguration – Koordination – Kundenintegration*. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage.
- Holte, S. (2012):** *Gepriüfte Wirtschaftsfachwirte – Marketing und Vertrieb*. In: DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung (Hrsg.): *IHK. Die Weiterbildung – Textband*, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Hülsmann, M. (2005):** *Nachhaltigkeit – ein Ansatz zur strategischen Prävention von Ad-hoc-Krisen?* In: Burmann, C.; Freiling, J.; Hülsmann, M. (Hrsg.): *Management von Ad-hoc-Krisen – Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage.
- Hunt, S. D. (2002):** *Foundations of Marketing Theory*. Armonk (New York): M. E. Sharpe.
- Hunt, S. D. (2010):** *Marketing Theory – Foundations, Controversy, Strategy, Resource-Advantage Theory*. Armonk (New York): M. E. Sharpe.
- Husen, C. van (2007):** *Anforderungsanalyse für produktbegleitende Dienstleistungen*. Nr. 458. Dissertation. In: Westkämper, E.; Bullinger, H.-J.; Spath, D. (Hrsg.): *IPA-IAO Forschung und Praxis*. Heimsheim: Jost-Jetter Verlag.

Ihme, J. (2008): *Transporte und außerbetrieblicher Materialfluss*. In: Koether, R. (Hrsg.): Taschenbuch der Logistik. 3. Auflage, München: Carl Hanser Verlag.

Jaccard, J.; Jacoby, J. (2010): *Theory Construction and Model-Building Skills – A Practical Guide for Social Scientists*. New York: The Guilford Press.

Jacob, F. (2007): *Zukünftige Entwicklungslinien der Kundenintegrationsforschung im Zuliefergeschäft*. In: Büschken, J.; Voeth, M.; Weiber, R. (Hrsg.): Innovationen für das Industriegütermarketing. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Janes, J.; Schneider, M. (2010): „*Making Money by Doing Good*“: *Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship im transatlantischen Vergleich*. In: Braun, S. (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Der deutsche Weg im internationalen Kontext. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden.

Jansen, H. (2012): *Erfolgsfaktoren der Fahrgastbeteiligung im öffentlichen Verkehr*. Dissertation, Berlin: Fakultät V – Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin.

Kauffmann, K. (2010): *Vermarkten*. In: Meinhardt, S.; Kern, C.; Kauffmann, K. et al. (Hrsg.): Innovative Gestaltung von Geschäftsprozessen in der Konsumgüterindustrie. Marktumfeld – Herausforderungen – Vorgehensmodel – Praxisbeispiele – Handlungsempfehlungen. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Kawohl, J. M. (2010): *Lösungsorientierung von Handelsunternehmen – Konzeption und Erfolgsmessung*. Dissertation. In: Ahlert, D.; Creusen, U.; Ehrmann, T. et al. (Hrsg.): Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.

Kerliner, F. N.; Lee, H. B. (2000): *Foundation of Behavioral Research*. 4. Auflage, Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Kleinaltenkamp, M. (2009): *Service-Dominant Logic from the Perspective of the "Resources-Processes-Outcome" Approach*. Vortragspräsentation, Symposium on Service-Dominant Logic, Bayreuth: Universität Bayreuth (10.06.2009).

Kleine, C.; Natus, K. (2012): *Ticket Mobil in Düsseldorf vereint Bahn, Bus, Auto und Fahrrad*. In: Der Nahverkehr. 30. Jahrgang, Heft 6/2012, S. 14 – S. 17, Meerbusch: Alba Fachverlag.

Knoche, J. (o. J.): *Tipps zur Promotion*. In: Ludwig-Maximilians-Universität München, Juristische Fakultät, http://www.jura.uni-muenchen.de/personen/knoche_joachim/promotion.html (29.01.2012).

Koch, V. (2010): *Interaktionsarbeit bei produktbegleitenden Dienstleistungen – Am Beispiel des technischen Services im Maschinenbau*. Dissertation. In: Engelhardt, W. H.; Fließ, S.; Kleinaltenkamp, M. et al. (Hrsg.): Focus Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.

Koether, R. (2008): *Technikbewertung für Logistiksysteme*. In: Koether, R. (Hrsg.): Taschenbuch der Logistik. 3. Auflage, München: Carl Hanser Verlag.

Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland (o. J.): *Das Portal für mehr Servicequalität*. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de> (23.06.2012).

Kopp, J.; Lois, D. (2012): *Sozialwissenschaftliche Datenanalyse – Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Krause, G.; Krause, B. (2011):** *Klausurentraining Weiterbildung – Absatzwirtschaft (Marketing und Vertrieb). Klausurtypische Aufgaben und Lösungen.* Herne: NWB Verlag.
- Kuß, A. (2011):** *Marketing-Theorie – Eine Einführung.* 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kuttig, L. (2012):** *Kosten für Mobilität wachsen überdurchschnittlich stark.* In: Na Na – Nahverkehrs Nachrichten. Heft 17/2012, S. 1, Meerbusch: Alba Fachverlag.
- Langen, F. De (2012):** *Is strategy back?* In: FrankOUNL. About Education, Economics and Policy, <http://frankounl.wordpress.com/tag/service-dominant-logic> (10.03.2013).
- Lasinger, D.; Lasinger, M. (2011):** *Der Signalnavigator – Frühsignale aufspüren und Innovationen anstoßen. Mit Best-Practice-Beispielen und Handlungsempfehlungen.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Leary, B. (o. J.):** *Enter Social CRM.* In: Jacob Morgan. Social Business Advisor: The Many Faces of Social CRM, <http://www.jmorganmarketing.com/the-many-faces-of-social-crm> (11.11.2012).
- Lefebvre, R. C. (2012):** *Service-Dominant Logic and Social Marketing.* In: On Social Marketing and Social Change, http://socialmarketing.blogs.com/r_craig_lefebvres_social/2012/01/service-dominant-logic-and-social-marketing.html (20.03.2013).
- Lembke, G. (2011):** *Social Media Marketing – Analyse, Strategie, Konzeption, Umsetzung.* Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor.
- Löbler, H. (2009):** *Power and potential of Where we are and where we go? service dominant logic from a social constructivist perspective – An option.* Vortragspräsentation, Symposium on Service-Dominant Logic, Bayreuth: Universität Bayreuth (10.06.2009).
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (o. J. a):** *Historical Perspectives on SD Logic.* In: Service-Dominant Logic, <http://sdlogic.net/index.html> (17.02.2012).
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (o. J. b):** *Videos.* In: Service-Dominant Logic, <http://sdlogic.net/multimedia.html> (24.02.2012).
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2006):** *Service-Dominant Logic as a Foundation for a General Theory.* In: Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (Hrsg.): *The Service-Dominant Logic of Marketing – Dialog, Debate, and Directions.* Armonk (New York): M. E. Sharpe.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2008):** *The Service-Dominant Mindset.* In: Hefley, B.; Murphy, W. (Hrsg.): *Service Science, Management and Engineering – Education for the 21st Century.* New York: Springer Science+Business Media.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2011):** *S-D Logic Award.* In: Service-Dominant Logic, <http://sdlogic.net/awards-and-recognitions.html> (24.02.2012).
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; Malter, A. J. (2006):** *Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management.* In: *Organizational Dynamics.* Vol. 5, No. 3, S. 264 – S. 278.
- Lusch, R. F.; Wu, C. (2012):** *A Service Science Perspective on Higher Education – Linking Service Productivity Theory and Higher Education Reform.* Washington, D.C.: Center for American Progress.
- Maier, G. W. (o. J. a):** *Bedürfnishierarchie.* In: Gabler Wirtschaftslexikon: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/beduerfnishierarchie.html> (05.09.2012).

- Maister, D. (2006):** *Passion, People and Principles. Choosing a Doctoral Thesis.* In: David Maister – Professional Business Professional Life, <http://davidmaister.com/blog/196/Choosing-a-Doctoral-Thesis> (12.02.2012).
- Maschek, U. (2012):** *Sicherung des Schienenverkehrs – Grundlagen und Planung der Leit- und Sicherungstechnik.* Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mayring, P. (2007):** *Generalisierung in qualitativer Forschung.* In: FQS – Forum: Qualitative Sozialforschung, Social Research, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/291/639> (19.03.2012).
- Mentzel, W. (2008):** *Personalentwicklung – Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden.* 3. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Möhrle, M. G. (o. J. a):** *Innovation.* In: Gabler Wirtschaftslexikon: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovation.html> (02.11.2012).
- Mott, R. (2012):** *General Motors setzt auf Insourcing.* In: Media-Manufaktur: automotivET, http://www.automotiveit.eu/general-motors-setzt-kunftig-auf-insourcing-wir-werden-viele-leute-einstellen-müssen/blickpunkt/id-0037520?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter (27.01.2013).
- Nahverkehrs-Taschenbuch (NaTaBu) 2012, Fachadressbuch Öffentlicher Verkehr, Deutschland, Band 1 (2011):** *Personenverkehr.* Meerbusch: Alba Fachverlag.
- Nahverkehrs-Taschenbuch (NaTaBu) 2012, Fachadressbuch Öffentlicher Verkehr, Österreich, (2011):** *Personenverkehr.* Meerbusch: Alba Fachverlag.
- Nahverkehrs-Taschenbuch (NaTaBu) 2012, Fachadressbuch Öffentlicher Verkehr, Schweiz, (2011):** *Verkehrsunternehmen.* Meerbusch: Alba Fachverlag.
- Neumann, I. (2009):** *Zur Modellierung eines erweiterten Unsicherheitshaushaltes in Parameterschätzung und Hypothesentests.* Dissertation, Hannover: Fakultät für Bauingenieurwesen und Geodäsie der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover.
- Niebsch, F. L.; Rüdell, N. (2009):** *Das Jahr der Mega-Pleiten.* In: Handelsblatt GmbH, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/insolvenzen-2009-das-jahr-der-mega-pleiten/3330414.html> (29.01.2012).
- Nini, M. (2011):** *Systemisches Dienstleistungsmanagement – Ein Ansatz für die hybride Wertschöpfung am Beispiel der Investitionsgüterindustrie.* Dissertation, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Nippa, M.; Wienhold, D.; Piezonka, S. (2007):** *Vom klassischen Produktgeschäft zum Lösungsgeschäft – Implikationen für eine Neugestaltung des Vergütungssystems im Vertrieb.* In: Freiburger Arbeitspapiere. # 2/2007, Freiberg: Technische Bergakademie Freiberg.
- Norm DIN ISO 10001:2007 (2008):** *Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit – Leitfaden für Verhaltenskodizes für Organisationen.* Berlin: DIN Deutsches Institut für Normung.
- Norm DIN ISO 10003:2007 (2008):** *Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit – Leitfaden für Konfliktlösung außerhalb von Organisationen.* Berlin: DIN Deutsches Institut für Normung.

Norm DIN SPEC 77224:2011-7 (2011): *Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence*. Berlin: DIN Deutsches Institut für Normung.

o. V. (1999): *Kundenzufriedenheit mit Unternehmensberatungen – Eine empirische Untersuchung in Deutschland, November 1999*. Frankfurt am Main: ad tempus • consulting. Gesellschaft für Unternehmensmanagement.

o. V. (2009a): *Deutschland als Transitland*. In: Verband der Automobilindustrie (VDA), <http://www.unsere-autos.de/unser-standort/transitland-deutschland> (06.04.2012).

o. V. (2009b): *Die Szenario-Technik*. In: goldeneZeiten, Trendforschung | e-Business, <http://www.goldene-zeiten.eu/texte/M-ZF-Szenario-Technik.htm> (24.02.2013).

o. V. (2010a): *Verständniswandel erfolgreicher Innovationen aus der Betrachtung einer Service-Dominant-Logic*. Seminararbeit im Master Kundenbeziehungsmanagement, Chemnitz: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Professur für Marketing und Handelsbetriebslehre. Technische Universität Chemnitz.

o. V. (2010b): *Busse & Bahnen für eine nachhaltige Mobilität*. Broschüre des VDV, Köln: Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV).

o. V. (2011a): *Deutschland verliert den Anschluss an die Nachbarn*. In: Allianz pro Schiene, <http://www.allianz-pro-schiene.de/presse/pressemitteilungen/2011/026-europa-vergleich-schienen-investitionen-deutschland-verliert-anschluss> (07.04.2012).

o. V. (2011b): *Nachhaltige Mobilität*. In: Verband Deutscher Verkehrsunternehmen, http://www.vdv.de/nachhaltigkeit/mobilitaet.html?pe_id=1837552 (04.06.2012).

o. V. (2011c): *Potenziale aus der Beschaffungsoptimierung mit variablen Tarifen – Analyse der Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für Energieversorger*. EVB Energy Solutions • Trianel. Berlin: LBD-Beratungsgesellschaft.

o. V. (2011d): *Strategische Einbindung Regenerativer Energien in Regionale Energiekonzepte. Folgen und Handlungsempfehlungen aus Sicht der Raumordnung*. BMVBS-Online-Publikation, Nr. 23/2011, Berlin: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS).

o. V. (2012a): *Busse und Bahnen für Städtetourismus unverzichtbar*. In: Verband Deutscher Verkehrsunternehmen, http://www.vdv.de/medienservice/pressemitteilungen/entry.html?nd_ref=7552 (26.05.2012).

o. V. (2012b): *Corporate Social Responsibility – Gutes Gewissen. Guter Ruf. Gutes Geschäft*. In: AKOM360, <http://www.akom360.de/leistungen/consulting/corporate-social-responsibility.html> (29.09.2012).

o. V. (2012c): *Titelthema Outsourcing: Wann macht Outsourcing Sinn?; Unterschiedliche Lösungen im Handwerk; Die Idee muss zum Betrieb passen; Die große Frage: Make or buy?; Pro & Contra*. In: Standort 38 – Wirtschaft und Menschen in unserer Region. Ausgabe 5/2012, S. 10 ff., Braunschweig: Braunschweiger Zeitungsverlag.

o. V. (o. J. a): *Leitfaden zur Erstellung wissenschaftlicher Arbeiten*. In: Fachgebiet Medienproduktion, Institut für Medientechnik, Technische Universität Ilmenau, <http://www.tu-ilmenau.de/mt-mp/lehre/leitfaden> (11.02.2012).

o. V. (o. J. b): *Dienstleistungswirtschaft*. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/dienstleistungswirtschaft,did=239886.html> (13.02.2012).

- o. V. (o. J. c):** *Ordinalskala*. In: Statista, <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/99/ordinalskala/> (10.05.2012).
- Oguachuba, J. S. (2009):** *Markenprofilierung durch produktbegleitende Dienstleistungen*. Dissertation, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Osborne, S. P.; Radnor, Z.; Nasi, G. (2012):** *A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach*. In: The American Review of Public Administration. 43 (2), March 2013, S. 135 – S. 158.
- Petersen, K.; Geilhardt, T. (2009):** *Ausbildung als strategische Herausforderung für den ÖPNV*. In: Der Nahverkehr. 27. Jahrgang, Heft 12/2009, S. 59 – S. 63, Meerbusch: Alba Fachverlag.
- Peukert, H. (o. J. a):** *Alte Institutionenökonomik*. In: Gabler Wirtschaftslexikon: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/alte-institutionenoekonomik.html> (14.02.2012).
- Peukert, H. (o. J. b):** *Neue Institutionenökonomik*. In: Gabler Wirtschaftslexikon: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/neue-institutionenoekonomik.html> (14.02.2012).
- Pfeiffer, B. (1999):** *21. Wie groß muss die Stichprobe sein?* In: Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens, http://www.dgstat.be/desktopdefault.aspx/tabid-3196/5875_read-36092 (06.04.2012).
- Polterhauer, J. (2010):** *Der „gesellschaftlichen Problemlösung“ auf der Spur: Gegen ein unterkomplexes Verständnis von „Win-win“-Situationen bei Corporate Citizenship*. In: Braun, S. (Hrsg.): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Der deutsche Weg im internationalen Kontext*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Pratzner, A. (2001):** *Evaluation durch webbasierte Fragebogen aus erwachsenen-pädagogischer Perspektive*. In: Institut für webbasierte Kommunikation und E-Learning, <http://www.fragebogen.de/auswertung-umfrage.htm> (12.05.2012).
- Reutter, U.; Stiewe, M. (2008):** *Der betriebliche Mobilitätsplan als Instrument zur Integration von Mobilitätsmanagement in stadtplanerische Prozesse*. In: Vallée, D. (Hrsg.): *Stadt Region Land – Heft 85 – Tagungsband AMUS 2008*. Aachen: Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen.
- Riese, S. (2012):** *DB Training, Learning & Consulting: Die Zukunft der Bildung im Verkehrsmarkt*. In: *Deine Bahn*. 8/2012, S. 6 – S. 11. Berlin: Bahn Fachverlag.
- Roth, R. (2003):** *Wissenschaftliches Arbeiten*. Manuskript, Giessen, Friedberg: Fachhochschule Giessen Friedberg.
- Rothenstein, D. (2010):** *Zur Bedeutung der Kundenzufriedenheit für im Schienenpersonennahverkehr tätige Unternehmen*. Dissertation, Essen: Fakultät für Ingenieurwissenschaften, Abteilung Bauwissenschaften, Universität Duisburg-Essen.
- Saab, S. (2008):** *Leistungslehre und Service-Dominant Logic for Marketing – ein kritischer Vergleich*. In: Benkenstein, M. (Hrsg.): *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage.
- Schäfer-Mehdi, S. (2012):** *Event-Marketing – Kommunikationsstrategie, Konzeption und Umsetzung, Dramaturgie und Inszenierung*. 4. Auflage, Berlin: Cornelsen Verlag.

- Scheidweiler, I.; Musmacher, M. M. (2011):** *Innovationen im Service: Wie Sie Trends erkennen und im Unternehmen wirtschaftlich umsetzen*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schiefelbusch, M. (2008):** *Das Reiseerleben als Handlungsfeld der Angebotsgestaltung im öffentlichen Verkehr*. Dissertation, Berlin: Fakultät V – Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin.
- Schmücker, D. J. (2007):** *Touristische Informationsprozesse: Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse zu Einflussfaktoren und Inhalten des Informationsverhaltens von Urlaubsreisenden*. Dissertation, Lüneburg: Fakultät Wirtschafts-, Verhaltens- und Rechtswissenschaften der Universität Lüneburg.
- Schneider, P.; Enderle, I. (2010):** *Unternehmen gestalten Bildung*. In: Braun, S. (Hrsg.): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Der deutsche Weg im internationalen Kontext*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schneidewind, U.; Rehm, A. (2010):** *Vom Corporate Citizen zum strukturpolitischen Akteur – Gesellschaftliche Effekte und betrieblicher Nutzen unternehmerischen Engagements*. In: Braun, S. (Hrsg.): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Der deutsche Weg im internationalen Kontext*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schweiger, S.; Dressel, K.; Peiffer, B. (2011):** *Vorwort*. In: Schweiger, S.; Dressel, K.; Peiffer, B. (Hrsg.): *Serviceinnovationen in Industrieunternehmen erfolgreich umsetzen – Neue Geschäftspotenziale gezielt durch Dienstleistungen ausschöpfen*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schweiger, S. (2011):** *Unternehmenserfolg durch Serviceinnovation nachhaltig steigern*. In: Schweiger, S.; Dressel, K.; Peiffer, B. (Hrsg.): *Serviceinnovationen in Industrieunternehmen erfolgreich umsetzen – Neue Geschäftspotenziale gezielt durch Dienstleistungen ausschöpfen*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Senge, P. M. (2013):** *Welcome to SoL*. In: *SoL – Society for Organizational Learning*, <http://www.solonline.org/?home.html> (01.06.2013).
- Shadish, W. R.; Cook, T. D.; Campell, D. T. (2002):** *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sharma, A.; Iyer, G. R.; Evanschitzky, H. (2010):** *Solution Selling of High Technology Products*. In: Woisetschläger, D.; Michaelis, M.; Evanschitzky, H. et al. (Hrsg.): *Marketing von Solutions – Innovative Ansätze und Best Practices*, Applied Marketing Science. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Shostack, G. L. (1984):** *Designing Services that Deliver*. In: *Harvard Business Review*. Vol. 62, No. 1, January – February 1984, S. 133 – S. 139.
- Solfrank, R. (2012):** *Geprüfte Handelsfachwirte – Beschaffung und Logistik*. In: DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung (Hrsg.): *IHK. Die Weiterbildung – Textband*, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Specht, N.; Fichtel, S.; Meyer, A. (2008):** *Markenführung im Zeitalter der „Service Dominant Logic“: People Branding als neue Herausforderung für das Markenmanagement*. In: Bruhn, M.; Strauss, B. (Hrsg.): *Forum Dienstleistungsmanagement – Dienstleistungsmarken*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage.

- Stechmann, L. (2011):** *Potenziale zur Steigerung der Kundenzufriedenheit mit Automobilwerkstätten*. Dissertation, Berlin: Fakultät V – Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin.
- Sterz, C. (2004):** *Mobilität – das Zauberwort der Zukunft: Die Bahn macht mobil*. In: *Deine Bahn*. 3/2004, S. 136 – S. 139. Berlin: Bahn Fachverlag.
- Stock, S.; Schneider, P.; Peper, E. et al. (2006):** *Vorwort der Herausgeber*. In: Stock, S.; Schneider, P.; Peper, E. et al. (Hrsg.): *Erfolgreich promovieren – Ein Ratgeber von Promovierten für Promovierende*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Stauss, B.; Seidel, W. (2007):** *Beschwerdemanagement – Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe*. 4. Auflage, München: Carl Hanser Verlag.
- Strassner, M. (2005):** *RFID im Supply Chain Management – Auswirkungen und Handlungsempfehlungen am Beispiel der Automobilindustrie*. Dissertation, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage.
- Stricker, K.; Matthies, G.; Tsang, R. (2011):** *Vom Automobilbauer zum Mobilitätsdienstleister*. In: Bain & Company (Hrsg.). Wolnzach: Druckhaus Kastner.
- Strohmann, P. (2012):** *Geprüfte Handelsfachwirte – Handelsmarketing*. In: DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung (Hrsg.): *IHK. Die Weiterbildung – Textband*, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Student, D. (2013):** *Berater-Ranking: Zahl, schau, wem*. In: *manager magazin online: manager magazin new media*, <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,875559,00.html> (25.11.2012).
- Thommen, J.-P.; Woll, A. (o. J. a):** *Hypothese*. In: *Gabler Wirtschaftslexikon: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/hypothese.html> (11.03.2012).
- Tilhein, M. (2012):** *Operationalisierung der Service-Dominant Logic – Entwicklung einer Skala zur Messung der Serviceetablierung in Unternehmen*. Masterarbeit, München: GRIN Verlag.
- Tomann, H. (2005):** *Volkswirtschaftslehre – Eine Einführung in das ökonomische Denken*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Tönshoff, H. K. (1990):** *1 Übersicht über die Fertigungsverfahren*. In: Beitz, W.; Küttner, K.-H. (Hrsg.): *Dubbel – Taschenbuch für den Maschinenbau*. 17. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Trommsdorff, V. (2011):** *3/4 Situationsanalyse, Portfolio. VL Strategisches Marketing*. Vorlesungsskript, Berlin: Lehrstuhl Marketing der Technischen Universität Berlin.
- Urheberrechtsgesetz (2011):** *Juristischer Informationsdienst*. In: *dejure.org Rechtsinformationssysteme*, <http://dejure.org/gesetze/UrhG> (22.07.2012).
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004a):** *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. In: *Journal of Marketing*. Vol. 68, (January 2004), S. 1 – S. 17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004b):** *The four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model*. In: *Journal of Service Research*. Vol. 6, No. 4, S. 324 – S. 335.

- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2006):** *Service-Dominant Logic. What it is, What it is not, What it might be.* In: Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (Hrsg.): *The Service-Dominant Logic of Marketing – Dialog, Debate, and Directions.* Armonk (New York): M. E. Sharpe.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2012):** *The Nature and Understanding of Value: A Service-Dominant Logic Perspective.* In: Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (Hrsg.): *Review of Marketing Research.* Vol. 9, Special Issue – *Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing,* S. 1 – S. 12. Emerald Group: Bingley.
- Vargo, S. L. (2009):** *Service-Dominant Logic: An Introduction.* Vortragspräsentation, Symposium on Service-Dominant Logic, Bayreuth: Universität Bayreuth (10.06.2009).
- Vargo, S. L. (2012a):** *Foundations and Prospects for a Service-Dominant Logic of The Market.* Vortragspräsentation, RMIT Foundation, International Visiting Fellow Presentation, Melbourne: RMIT University (09.02.2012).
- Vargo, S. L. (2012b):** *Value Creation, Market and Marketing Theory (and Path Dependency/Lock-in).* Vortragspräsentation, 37. Annual Macromarketing Conference – Doctor Colloquium, Berlin (10.06.2012).
- Veelken, S. (2011):** *Thema für eine Doktorarbeit finden.* In: doktorandenforum.de, <http://doktorandenforum.de/anfangen/thema.htm> (12.02.2012).
- Vry, W. (2008):** *Beschaffung und Logistik im Handelsbetrieb.* Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag.
- Wagner, B. (2010):** *Private Kunst- und Kulturförderung – Rück- und Ausblicke in einem traditionsreichen Feld.* In: Braun, S. (Hrsg.): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Der deutsche Weg im internationalen Kontext.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wagner, R. (2013):** *Easy Selling: Der einfache Weg zur Kundenbeziehung.* In: *Deine Bahn.* 4/2013, S. 62 – S. 63. Berlin: Bahn Fachverlag.
- Werth, L. (2004):** *Psychologie für die Wirtschaft – Grundlagen und Anwendungen.* München: Elsevier.
- Wieland, H.; Polese, F.; Vargo, S. L. et al. (2012):** *Toward a Service (Eco)Systems Perspective on Value Creation.* In: *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology.* Vol. 3(3), July – September 2012, S. 12 – S. 25.
- Wienen, J.; Sichtmann, C. (2008):** *Vom Produkt zur Solution – Literaturüberblick und praktische Ansatzpunkte.* In: *Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin.* Betriebswirtschaftliche Reihe. 2008/2, Berlin: Freie Universität Berlin.
- Wiesend, M. (2011):** *Checkliste After Sales: Nach dem Geschäft ist vor dem Geschäft.* In: *salesbusiness: Springer Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden,* <http://www.salesbusiness.de/Servicepools/169/7501/Checkliste-After-Sales-Nach-dem-Geschaeft-ist-vor-dem-Geschaeft.html> (25.11.2012).
- Winkelmann, P. (2008):** *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM).* 4. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen.

- Witte, A. (2008):** *Mobilitätsmanagement und Verkehrsmanagement – Begriffsbestimmungen und Abgrenzungen.* In: Vallée, D. (Hrsg.): Stadt Region Land – Heft 85 – Tagungsband AMUS 2008. Aachen: Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen.
- Wittkewitz, J. (2010):** *Social CRM – was ist das?* In: Netzpiloten.de, <http://www.netzpiloten.de/2010/03/05/social-crm-was-ist-das> (23.11.2012).
- Wöhe, G.; Döring, U. (1993):** *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.* 18. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen.
- Wohltmann, H.-W. (o. J.):** *Neoklassik.* In: Gabler Wirtschaftslexikon: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/neoklassik.html> (14.02.2012).
- Woll, A. (o. J.):** *Klassische Lehre.* In: Gabler Wirtschaftslexikon: Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/klassische-lehre.html> (14.02.2012).
- Wolter, F. (2009):** *Benchmarking Innovationsmanagement: Lead-User-Ansatz.* In: Deine Bahn. 2/2009, S. 53 – S. 55. Berlin: Bahn Fachverlag.
- Ziegenbein, K. (2006):** *Kompakt-Training Controlling.* In: Olfert, K. (Hrsg.): *Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft.* 3. Auflage, Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag.
- Zolnowski, A.; Semmann, M.; Böhmann, T. (2013):** *Vergleich von Metamodellen zur Repräsentation von Geschäftsmodellen im Service.* In: Thomas, O.; Nütgens, M. (Hrsg.): *Dienstleistungsmodellierung 2012 – Product-Service Systems und Produktivität.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.

Onlinequellen für Aphorismen und Zitate ohne direkten Verweis:⁴⁹¹

- o. V. (2012):** *1001 Aphorismen.* In: Schefter, T. (Hrsg.), <http://www.aphorismen.de> (2012 – 2013, ganzjährig).
- o. V. (2012):** *www.zitate.de.* In: VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft, <http://www.zitate.de> (2012 – 2013, ganzjährig).
- o. V. (2012):** *Zitate_zitate.net.* In: Roschk, S. (Hrsg.), <http://www.zitate.net> (2012 – 2013, ganzjährig).

⁴⁹¹Diese Internetquellen wurden explizit für die verwendeten Zitate am Anfang bzw. Ende der jeweiligen Hauptkapitel über den gesamten Erstellungszeitraum der schriftlichen Ausarbeitung herangezogen.

Anhang⁴⁹²

- Anhang A:
E-Mail-Anschreiben zur Studie
- Anhang B:
Fragebögen zur Studie (Teil A bis D)
- Anhang C:
Fragebögen zu den Handlungsempfehlungen (Potential-, Prozess-, Ergebnisphase)
- Anhang D:
Service-Blueprint zu den Handlungsempfehlungen
- Anhang E:
Kontaktdaten des Verfassers

⁴⁹² Im Anhang wurden ausschließlich durch den Verfasser selbst erstellte ganzseitige Dokumente aufgenommen.

Anhang A: E-Mail-Anschreiben zur Studie⁴⁹³

Empirische Studie zur 'Service-Dominant Logic'

Umfrage zum Thema:

"Nachhaltiger Verständniswandel von Dienstleistern für die Mobilitätsbranche aufgrund der 'Service-Dominant Logic' und hieraus resultierende Handlungsempfehlungen"

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Promotion beschäftige ich mich mit dem aktuellen Ansatz der so genannten 'Service-Dominant Logic' (SDL), welcher im Wesentlichen folgende neue Denkansätze beinhaltet:

- *Der Austausch von Wissen und Fähigkeiten ist die wesentliche Quelle für Wettbewerbsvorteile*
- *Sachgüter bilden lediglich das Übertragungs- und Distributionsmedium bei der Erbringung von Services*
- *Unternehmungen können keine Werte an sich liefern (in das Gut implementieren), sondern nur Werte anbieten/versprechen*
- *Der Kunde ist immer Co-Designer und -Produzent der Wertschöpfung*
- *Der Wert wird immer erst während der Nutzung durch den Kunden bestimmt*

Vor diesem Hintergrund soll die vorliegende Befragung von Mobilitätsanbietern bzw. Betreibern von Verkehrsinfrastrukturen klären, welche neuen Ansätze sich für deren Dienstleister (Industrie, Ingenieurbüros, Consultants, Prüforganisationen, Behörden, Sonstige) ergeben. Basierend auf der SDL sowie den Ergebnissen dieser empirischen Studie sollen Handlungsempfehlungen für eben diese Dienstleister gegeben werden, um hierdurch strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Da mit der Anzahl und Qualität der gewonnenen Informationen aus dieser Studie das Promotionsprojekt steht oder fällt, bitte ich Sie in aller Form, den beiliegenden Fragebogen, z. B. von einem Ihrer Einkäufer ausfüllen (ca. 20 Min. Bearbeitungszeit) und mir via E-Mail zukommen zu lassen. Neben den beiden betreuenden Universitäten ist die 'Studiengesellschaft für den Kombinierten Verkehr (SGKV) e. V.' in Berlin Partner dieser Studie.

Selbstverständlich werden alle Daten und Antworten streng vertraulich, vollständig anonymisiert, ohne Organisations-/Personenzuordnung ausgewertet und Dritten zu keiner Zeit zugänglich gemacht. Gerne stelle ich Ihnen auf Wunsch die gewonnenen Ergebnisse nach Abschluss der Arbeit zur Verfügung.

Für inhaltliche oder formale Fragen senden Sie mir bitte eine kurze Mail – ich werde Sie dann kurzfristig kontaktieren.

Für Ihre Bemühungen bedanke ich mich bereits jetzt ganz herzlich!

Mit freundlichen Grüßen
Carsten Hauffe

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. MBA
(Senior Sales Engineer)

Doktorand im internationalen 'Double Degree Program in Business Administration (Management)' an den Universitäten Universidad Azteca de Chalco (UAC) und Universidad Central de Nicaragua (UCN).

Anlage: Fragebogen

⁴⁹³ Das Anschreiben zur Studie wurde in jede E-Mail direkt eingebunden versandt.

Anhang B: Fragebogen zur Studie (Teil A)⁴⁹⁴

Empirische Studie zum Thema: „Nachhaltiger Verständniswandel von Dienstleistern für die Mobilitätsbranche aufgrund der „Service-Dominant Logic“ und hieraus resultierende Handlungsempfehlungen“						
Teil A: Ihr Unternehmen						
Bitte markieren Sie die für Ihr Unternehmen (am ehesten) zutreffende Aussage. Falls Ihnen bestimmte Informationen oder Daten nicht bekannt sind, geben Sie bitte eine Schätzung ab.						
Mobilitätsstruktur:	<input type="checkbox"/> Stadtverkehr	<input type="checkbox"/> Nahverkehr	<input type="checkbox"/> Fernverkehr	<input type="checkbox"/> Überseeverk.	<input type="checkbox"/> Sonstige	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Marktabgrenzung: (räumlich)	<input type="checkbox"/> lokal	<input type="checkbox"/> regional	<input type="checkbox"/> national	<input type="checkbox"/> europaweit	<input type="checkbox"/> weltweit	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Verkehrsträger: (primär)	<input type="checkbox"/> Straße	<input type="checkbox"/> Schiene	<input type="checkbox"/> Wasser	<input type="checkbox"/> Luft	<input type="checkbox"/> Sonstige	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Mitarbeiter: (Anzahl)	<input type="checkbox"/> < 10	<input type="checkbox"/> 10 – 100	<input type="checkbox"/> 101 – 500	<input type="checkbox"/> 501 – 1000	<input type="checkbox"/> > 1000	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Umsatz: (p. a.)	<input type="checkbox"/> < 1 Mio.	<input type="checkbox"/> 1 – 10 Mio.	<input type="checkbox"/> 10 – 50 Mio.	<input type="checkbox"/> 50 – 500 Mio.	<input type="checkbox"/> > 500 Mio.	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Dienstleistungsanteil am Gesamtumsatz:	<input type="checkbox"/> < 50 %	<input type="checkbox"/> 50 – 90 %		<input type="checkbox"/> > 90 %		<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Anteil am Gesamteinkaufsvolumen für						
• Industrieleistungen: (z. B. Triebfahrzeuge)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• Ingenieurleistungen: (z. B. Softwareentwicklung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• Beratungsleistungen: (z. B. Finanzierung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• Prüfleistungen: (z. B. Hauptuntersuchung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• Behördenleistungen: (z. B. Typzulassung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• sonstige Leistungen: (z. B. Catering)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Anteil am Gesamteinkaufsvolumen für						
• reine Sachleistungen: (z. B. Kupferkabel)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• reine Dienstleistungen: (z. B. Finanzberatung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
• kombinierte Service- und Sachleistungen: (z. B. Busse inkl. Wartung)	<input type="checkbox"/> < 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 11 – 50 %	<input type="checkbox"/> 51 – 90 %	<input type="checkbox"/> > 90 %	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Ø Qualität eingekaufter Sachleistungen:	<input type="checkbox"/> +	<input type="checkbox"/> +/○	<input type="checkbox"/> ○	<input type="checkbox"/> ○/–	<input type="checkbox"/> –	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Ø Qualität eingekaufter Dienstleistungen:	<input type="checkbox"/> +	<input type="checkbox"/> +/○	<input type="checkbox"/> ○	<input type="checkbox"/> ○/–	<input type="checkbox"/> –	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Ø Preis/Leistung eingekaufter Sachleistungen:	<input type="checkbox"/> +	<input type="checkbox"/> +/○	<input type="checkbox"/> ○	<input type="checkbox"/> ○/–	<input type="checkbox"/> –	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
Ø Preis/Leistung eingekaufter Dienstleistungen:	<input type="checkbox"/> +	<input type="checkbox"/> +/○	<input type="checkbox"/> ○	<input type="checkbox"/> ○/–	<input type="checkbox"/> –	<input checked="" type="checkbox"/> k. A.*
*k. A. = keine Angabe						
Empirische Studie SDL			1/4		2012	

⁴⁹⁴Zu den Erläuterungen und Hinweisen des Fragebogens (Teil A) zur Studie vgl. S. 59. f.

Anhang B: Fragebogen zur Studie (Teil B)⁴⁹⁵

Empirische Studie zum Thema: „Nachhaltiger Verständniswandel von Dienstleistern für die Mobilitätsbranche aufgrund der „Service-Dominant Logic“ und hieraus resultierende Handlungsempfehlungen“						
Teil B: Die zehn prinzipiellen Voraussetzungen der Service-Dominant Logic (SDL)						
Bitte markieren Sie die in Frage kommende Aussage. Falls Sie sich nicht sicher sind, wählen Sie die aus Ihrer Sicht (am ehesten) zutreffende Antwort.						
Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...	zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	nicht zu	k. A.
Uns ist der Ansatz der SDL prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1. Die Anwendung von Services (Know-how und Fähigkeiten) ist die Basis für den Leistungsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Geld, Güter und Organisationen verschleiern den eigentlichen Austausch von Services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Sachgüter bilden lediglich das Übertragungsmedium für die Servicebereitstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Know-how und Fähigkeiten sind die wesentliche Quelle für Wettbewerbsvorteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Alle Wirtschaften sind Service-Wirtschaften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Der Kunde ist immer Co-Designer und -Produzent der Wertschöpfung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Firmen können keine Werte an sich liefern, sondern nur Werte anbieten bzw. versprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Ein servicezentrierter Blick ist grundsätzlich kundenorientiert und kundenbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure integrieren Ressourcen in die Serviceerstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Der Wert wird immer und allein durch den Kunden bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wir sehen im Ansatz der SDL keine Wettbewerbsvorteile und behalten unsere bestehenden Prozesse bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wir sehen im Ansatz der SDL grundsätzlich Wettbewerbsvorteile und werden unsere Prozesse anpassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wir haben (soweit möglich) unsere Prozesse angepasst, können jedoch keine Wettbewerbsvorteile erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wir haben (soweit möglich) unsere Prozesse angepasst und können erste Wettbewerbsvorteile erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wir haben mit dem Ansatz der SDL bereits erste Erfolge erzielen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Empirische Studie SDL 2/4 2012

⁴⁹⁵Zu den Erläuterungen und Hinweisen des Fragebogens (Teil B) zur Studie vgl. S. 61. f.

Anhang B: Fragebogen zur Studie (Teil C)⁴⁹⁶

Empirische Studie zum Thema: „Nachhaltiger Verständniswandel von Dienstleistern für die Mobilitätsbranche aufgrund der „Service-Dominant Logic“ und hieraus resultierende Handlungsempfehlungen“						
Teil C: Kennen und Handeln Ihre Dienstleister nach den Voraussetzungen der SDL?						
Bitte markieren Sie die für Ihre Dienstleister in Frage kommende Aussage. Falls Sie sich nicht sicher sind, wählen Sie die aus Ihrer Sicht (am ehesten) zutreffende Antwort.						
Aus unserer Sicht kennt und/oder handelt die Mehrzahl unserer Dienstleister nach u. a. Aussage ...	ja	eher ja	teilweise	eher nein	nein	k. A.
Den meisten unserer Dienstleister ist der Ansatz der SDL prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1. Die Anwendung von Services (Know-how und Fähigkeiten) ist die Basis für den Leistungsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Geld, Güter und Organisationen verschleiern den eigentlichen Austausch von Services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Sachgüter bilden lediglich das Übertragungsmedium für die Servicebereitstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Know-how und Fähigkeiten sind die wesentliche Quelle für Wettbewerbsvorteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Alle Wirtschaften sind Service-Wirtschaften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Der Kunde ist immer Co-Designer und -Produzent der Wertschöpfung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Firmen können keine Werte an sich liefern, sondern nur Werte anbieten bzw. versprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Ein servicezentrierter Blick ist grundsätzlich kundenorientiert und kundenbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure integrieren Ressourcen in die Serviceerstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Der Wert wird immer und allein durch den Kunden bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die meisten unserer Dienstleister sehen im Ansatz der SDL keine Wettbewerbsvorteile und behalten ihre bestehenden Prozesse bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die meisten unserer Dienstleister sehen im Ansatz der SDL grundsätzlich Wettbewerbsvorteile und werden ihre Prozesse anpassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die meisten unserer Dienstleister haben (soweit möglich) ihre Prozesse angepasst, können jedoch keine Wettbewerbsvorteile erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die meisten unserer Dienstleister haben Prozesse angepasst und können erste Wettbewerbsvorteile erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die meisten unserer Dienstleister haben mit dem Ansatz der SDL bereits erste Erfolge erzielen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Empirische Studie SDL

3/4

2012

⁴⁹⁶Zu den Erläuterungen und Hinweisen des Fragebogens (Teil C) zur Studie vgl. S. 63. f.

Anhang B: Fragebogen zur Studie (Teil D)⁴⁹⁷

Empirische Studie zum Thema: „Nachhaltiger Verständniswandel von Dienstleistern für die Mobilitätsbranche aufgrund der „Service-Dominant Logic“ und hieraus resultierende Handlungsempfehlungen“

Teil D: Erfahrungen mit der SDL und allgemeine Anregungen?

Falls Ihr Unternehmen bereits Erfahrungen (z. B. Erfolge, Misserfolge) mit der SDL gesammelt hat, tragen Sie diese hier bitte kurz ein. Hierzu zählen auch indirekte Erfahrungen, welche möglicherweise Ihre Dienstleister oder Geschäftskunden mit der SDL machen konnten.

Abschließend haben Sie die Möglichkeit, fachliche sowie formelle Anregungen, Hinweise oder Kritik zu dieser Umfrage oder allgemeiner Art zu äußern.

Vielen Dank für Ihre Bemühungen!

Dokument speichern und
zurücksenden

⁴⁹⁷Zu den Erläuterungen und Hinweisen des Fragebogens (Teil D) zur Studie *vgl. S. 64. f.*

Anhang C: Fragebogen zu den Handlungsempfehlungen (Potentialphase)⁴⁹⁸

Fragebogen des Unternehmens xyz zur Leistungsbereitstellung für die Mobilitätsbranche – Feststellung von Servicedefiziten aufgrund des eingeschätzten Leistungspotentiales –						
Bitte markieren Sie die in Frage kommende Aussage. Falls Sie sich nicht sicher sind, wählen Sie die aus Ihrer Sicht am ehesten zutreffende Antwort. In den letzten beiden Freitextzeilen haben Sie die Möglichkeit, Hinweise und Kritik hinsichtlich unseres Leistungspotentials sowie allgemeiner Art zu äußern.						
Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...	zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	nicht zu	k. A.
Uns ist ihr Unternehmen/Tochterunternehmen prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uns ist das Leistungsportfolio ihres Unternehmens prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben bereits Leistungen ihres Unternehmens bezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir beabsichtigen, kurz- bis mittelfristig Leistungen Ihres Unternehmens zu beziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Basis für den gegenseitigen Leistungsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Quelle für beiderseitige Wettbewerbsvorteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen das potentielle Know-how Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen die potentiellen Fähigkeiten Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf eine intensive Beteiligung an der Erforschung und Entwicklung der Service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, von Ihrem Unternehmen intensiv an d. Erforschung u. Entwicklung der Service beteiligt zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf die Integration von Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in d. Serviceentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen integriert Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in d. Serviceentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns wird der Wert einer Leistung prinzipiell immer und allein durch den Kunden bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen richtet die Erforschung und Entwicklung von Leistungen prinzipiell am Kunden aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir würden eine individuelle Kontaktaufnahme ihres Unternehmens mit unserem Haus begrüßen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezüglich ihres Leistungsportfolios und/oder -potentials haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
Bezüglich dieser Umfrage und/oder sonstigen Punkten haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
*k. A. = keine Angabe						
Fragebogen für Unternehmen: abc			1/1		Datum: TT.MM.JJJJ	

⁴⁹⁸Zu den Erläuterungen und Hinweisen des Fragebogens (Potentialphase) bezüglich der Handlungsempfehlungen vgl. S. 121. f.

Anhang C: Fragebogen zu den Handlungsempfehlungen (Prozessphase)⁴⁹⁹

Fragebogen des Unternehmens xyz zur Leistungserstellung für die Mobilitätsbranche – Feststellung von Servicedefiziten aufgrund des eingeschätzten Leistungsprozesses –						
Bitte markieren Sie die in Frage kommende Aussage. Falls Sie sich nicht sicher sind, wählen Sie die aus Ihrer Sicht am ehesten zutreffende Antwort. In den letzten beiden Freitextzeilen haben Sie die Möglichkeit, Hinweise und Kritik hinsichtlich unseres Leistungsprozesses sowie allgemeiner Art zu äußern.						
Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...	zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	nicht zu	k. A.
Uns ist ihr Unternehmen/Tochterunternehmen prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uns ist das Leistungsportfolio ihres Unternehmens prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben bereits Leistungen ihres Unternehmens bezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir beabsichtigen, kurz- bis mittelfristig Leistungen Ihres Unternehmens zu beziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Basis für den gegenseitigen Leistungsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Quelle für beiderseitige Wettbewerbsvorteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen das Prozess-Know-how Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen die Prozess-Fähigkeiten Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf eine intensive Beteiligung an der Erstellung und Anpassung der Service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, von Ihrem Unternehmen intensiv an der Erstellung und Anpassung der Service beteiligt zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf die Integration von Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in die Serviceerstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen integriert Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in die Serviceerstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns wird der Wert einer Leistung prinzipiell immer und allein durch den Kunden bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen richtet die Erstellung und Anpassung von Leistungen prinzipiell am Kunden aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir würden eine individuelle Kontaktaufnahme ihres Unternehmens mit unserem Haus begrüßen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezüglich ihres Leistungsportfolios und/oder -prozesses haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
Bezüglich dieser Umfrage und/oder sonstigen Punkten haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
*k. A. = keine Angabe						
Fragebogen für Unternehmen: abc			1/1		Datum: TT.MM.JJJJ	

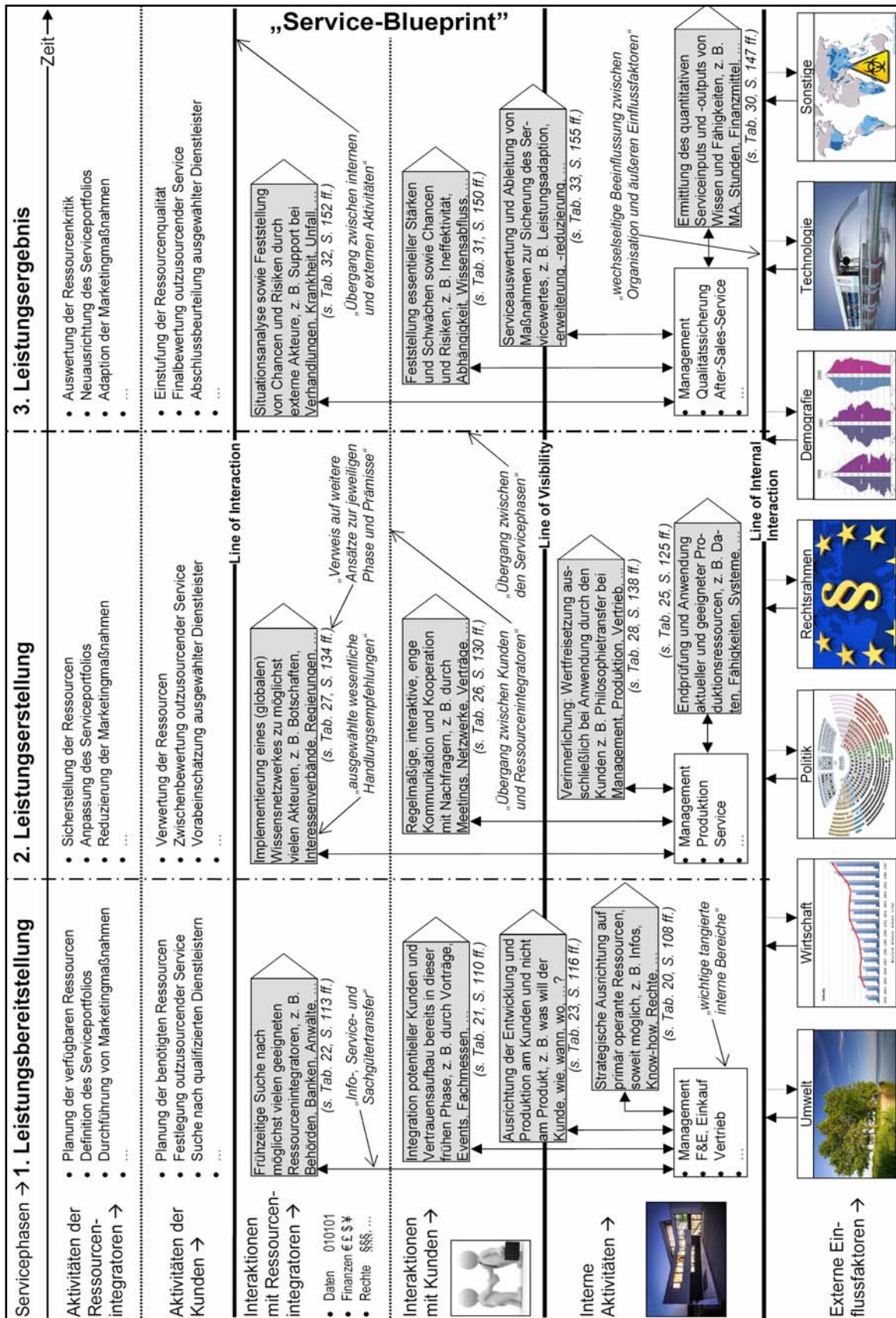
⁴⁹⁹Zu den Erläuterungen und Hinweisen des Fragebogens (Prozessphase) bezüglich der Handlungsempfehlungen vgl. S. 143. f.

Anhang C: Fragebogen zu den Handlungsempfehlungen (Ergebnisphase)⁵⁰⁰

Fragebogen des Unternehmens xyz zum Leistungsergebnis für die Mobilitätsbranche – Feststellung von Servicedefiziten aufgrund des eingeschätzten Leistungsoutputs –						
Bitte markieren Sie die in Frage kommende Aussage. Falls Sie sich nicht sicher sind, wählen Sie die aus Ihrer Sicht am ehesten zutreffende Antwort. In den letzten beiden Freitextzeilen haben Sie die Möglichkeit, Hinweise und Kritik hinsichtlich unseres Leistungsoutputs sowie allgemeiner Art zu äußern.						
Aus unserer Sicht trifft die u. a. Aussage ...	zu	eher zu	teilweise zu	eher nicht zu	nicht zu	k. A.
Uns ist ihr Unternehmen/Tochterunternehmen prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uns ist das Leistungsportfolio ihres Unternehmens prinzipiell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben bereits Leistungen ihres Unternehmens bezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir beabsichtigen, kurz- bis mittelfristig Leistungen Ihres Unternehmens zu beziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Basis für den gegenseitigen Leistungsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns sind Know-how und Fähigkeiten die wesentliche Quelle für beiderseitige Wettbewerbsvorteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen das Know-how des Outputs Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schätzen die Fähigkeiten des Outputs Ihres Unternehmens prinzipiell als überdurchschnittlich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf eine intensive Beteiligung an der Analyse und Optimierung der Service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, von Ihrem Unternehmen intensiv an der Analyse und Optimierung der Service beteiligt zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen großen Wert auf die Integration von Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in die Serviceanalyse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen integriert Ressourcen möglichst vieler Marktakteure in die Serviceanalyse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für uns wird der Wert einer Leistung prinzipiell immer und allein durch den Kunden bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir glauben, ihr Unternehmen richtet die Analyse und Optimierung von Leistungen prinzipiell am Kunden aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir würden eine individuelle Kontaktaufnahme ihres Unternehmens mit unserem Haus begrüßen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezüglich ihres Leistungsportfolios und/oder -outputs haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
Bezüglich dieser Umfrage und/oder sonstigen Punkten haben wir folgende Hinweise bzw. Kritik:						
*k. A. = keine Angabe						
Fragebogen für Unternehmen: abc			1/1		Datum: TT.MM.JJJJ	

⁵⁰⁰Zu den Erläuterungen und Hinweisen des Fragebogens (Ergebnisphase) bezüglich der Handlungsempfehlungen vgl. S. 157. f.

Anhang D: Service-Blueprint zu den Handlungsempfehlungen⁵⁰¹



⁵⁰¹Zu den Erläuterungen und Hinweisen des Service-Blueprints bezüglich der Handlungsempfehlungen vgl. S. 161. f.

Anhang E: Kontaktdaten des Verfassers⁵⁰²

Zu- und Vorname: HAUFFE, Carsten

Mobilfunk-Nr.: +49/178-198 98 50

E-Mail: carsten.hauffe@gmx.de

⁵⁰²Unter den hier angegebenen Kontaktdaten steht der Verfasser für alle formellen und fachlichen Rückfragen zur vorliegenden Thesis als auch zu angrenzenden Themengebieten sowie sonstigen Auskünften gerne zur Verfügung. Aus Datenschutzgründen wurde hier von der Veröffentlichung eines ausführlichen Curriculum Vitae des Verfassers abgesehen; dieser liegt jedoch den betreuenden Universitäten vor und kann auf konkrete Anfrage eingesehen werden.

Ausarbeitung: Carsten Hauffe Student ID-Nr: UCN-IP/DDP29/CH2011	Internationales Graduiertenprogramm Wirtschaftswissenschaften (Management)	Universidad Azteca (UA) Universidad Central de Nicaragua (UCN)
--	---	---