

Hochschule Anhalt (FH)

Fachbereich Wirtschaft

## **M a s t e r a r b e i t**

Thema: Digitalisierung der Service-Profit-Chain als Voraussetzung für  
Unternehmenserfolg

vorgelegt von: Elena Krassilnikov

geboren am: 28.02.1990

Studiengang: Betriebswirtschaft/Unternehmensführung

1. Gutachter: Herr Prof. Dr. Hendrik Send

2. Gutachter: Herr Samir Bourimech

Datum der Abgabe: 15. Juni 2016

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>2</b>
1.1 Die Bedeutung digitaler Technologien für die Wirtschaft.....	2
1.2 Innovation als Antriebskraft für das Unternehmenswachstum.....	3
1.3 Zunehmende Bedeutung von Serviceinnovationen.....	6
1.4 Zielstellung, Methode und Vorgehensweise der Arbeit.....	8
<b>2 Service-Profit-Chain.....</b>	<b>9</b>
2.1 Kundenloyalität.....	10
2.2 Kundenzufriedenheit.....	10
2.3 Externe Dienstleistungsqualität.....	11
2.4 Mitarbeiterleistung.....	11
2.5 Mitarbeiterloyalität.....	12
2.6 Mitarbeiterzufriedenheit.....	12
2.7 Interne Dienstleistungsqualität.....	12
<b>3 Digitalisierung auf der Kundenseite.....</b>	<b>13</b>
3.1 Customer Journey Mapping.....	15
3.2 Value Chain Analysis.....	16
<b>4 Digitalisierung auf der Mitarbeiterseite.....</b>	<b>18</b>
4.1 Gestaltung der Arbeitsumgebung.....	18
4.1.1 Digitaler Arbeitsplatz.....	19
4.1.2 Trend zum Coworking.....	21

4.2	Unterstützende Instrumentarien.....	22
4.3	Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung.....	23
4.4	Mitarbeiterauswahl und -fortbildung.....	24
4.5	Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben.....	25
<b>5</b>	<b>Barrieren für digitale Innovationen.....</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>Unternehmenswachstum in der Zeit der Digitalisierung.....</b>	<b>29</b>
6.1	Wachstumsorientierte Mitarbeiter.....	29
6.2	Wachstumsorientierte Systeme.....	30
6.2.1	Kultur.....	31
6.2.2	Struktur.....	32
6.2.3	HR-Politik und HR-Prozesse.....	32
6.2.4	Leistungsmessung und Belohnung.....	33
6.2.5	Führungsverhalten.....	33
6.3	Wachstumsorientierte Prozesse.....	34
6.3.1	Erschließung von Geschäftsmöglichkeiten.....	34
6.3.2	Schaffung einer Experimentierkultur.....	38
6.3.3	Verwaltung eines Wachstumsportfolios.....	38
6.4	Rolle des Leaders.....	39
6.5	Anpassung der Geschäftsmodelle.....	40
<b>7</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>43</b>
7.1	Ergebnisse.....	43
7.2	Limitationen.....	45
<b>8</b>	<b>Schluss.....</b>	<b>45</b>
8.1	Zusammenfassung.....	45
8.2	Ausblick.....	46
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
	<b>Anhangverzeichnis.....</b>	<b>XVII</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung.....</b>	<b>XXI</b>

## Abkürzungsverzeichnis

CISR.....	<i>Center for Information Systems Research</i>
HR.....	<i>Human Resources</i>
HRM.....	<i>Human Resources Management</i>
IKT.....	<i>Informations- und Kommunikationstechnologien</i>
IT.....	<i>Informationstechnologien</i>
MIT.....	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
OECD.....	<i>Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung</i>
SPC.....	<i>Service-Profit-Chain</i>
TÜV.....	<i>Technischer Überwachungsverein</i>
VPN.....	<i>Virtual Private Network</i>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Unterschiedliche Barrierearten bei Umsetzung digitaler Innovationen und einige ihrer Variablen.....	27
Tabelle 2: Top drei Barrieren in Bezug auf digitale Reife des Unternehmens.....	28

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die Service-Profit-Chain.....	9
Abbildung 2: Design-Thinking Ansatz in der Service-Profit-Chain.....	15
Abbildung 3: HR-Praktiken in der Service-Profit-Chain.....	18
Abbildung 4: Komponenten des internen Wachstumssystems.....	31

## **Abstract**

*English:*

Many companies assume service to be the reason of firm's growth. In general it can be observed that service is getting more and more important in the recent time. Nowadays, the application of digital tools for supporting employees of a service company and a company in general is required to survive on the market. The digitalization has reached every sector of economy and society. Thereby, digital technology is increasingly important in achieving business goals. This paper presents an analysis of opportunities for digitalization within the Service-Profit-Chain to attain companies' growth. Furthermore, this paper submits a growth concept for a company that ensures the development of a competitive advantage in the era of digital revolution. For the analysis of single Service-Profit-Chain components and concept development a literature review is performed, based on recent findings. The analysis shows that digitalization measures are necessary for a company to survive in the modern world. Individually, they do not stringently contribute to the companies growth. It is rather a systematic combination of measures for digitalization that is useful for the enterprise's growth. Another result of the analysis is that a positive effect of the combination of digitalization activities takes place in a growth environment.

*Deutsch:*

Der Service wird von vielen Unternehmen als ein Wachstumsmotor angesehen, der in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. In der heutigen Zeit ist der Einsatz digitaler Instrumente zur Unterstützung der Mitarbeiter in einem Dienstleistungsunternehmen und auch in Unternehmen allgemein überlebensnotwendig. Die Digitalisierung hat alle Sektoren der Wirtschaft und Gesellschaft durchdrungen. Dabei wird digitale Technologie für das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele immer wichtiger. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Analyse von Digitalisierungsmöglichkeiten innerhalb der Service-Profit-Chain, um mit deren Hilfe das Unternehmenswachstum zu erreichen. Des Weiteren wird ein Wachstumskonzept für ein Unternehmen vorgestellt, das den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in der Zeit der Digitalisierung gewährleistet. Für die Analyse der einzelnen Komponenten der Service-Profit-Chain und die Erstellung der Konzeptinhalte wird wissenschaftliche Literatur herangezogen, die auf aktuellen Erkenntnissen beruht. Durch die Analyse wird festgestellt, dass Digitalisierungsmaßnahmen für ein Unternehmen in der

heutigen Zeit überlebensnotwendig sind, jedoch einzeln nicht zwingend zum Unternehmenswachstum beitragen. Vielmehr ist eine systematische Kombination von Digitalisierungsmaßnahmen für das Wachstum eines Unternehmens zielführend, weil dadurch die positive Wirkung stattfinden kann.

# **1 Einleitung**

## **1.1 Die Bedeutung digitaler Technologien für die Wirtschaft**

Technologie hat hohen Stellenwert in der heutigen Geschäftswelt. Unsere Generation erlebte das Entstehen einer weltweiten und relativ billigen digitalen Infrastruktur von Computern, mobilen Geräten, Breitbandnetzverbindungen und erweiterten Anwendungsplattformen, deren Bedienung immer einfacher wird. Diese digitale Infrastruktur beschleunigte wiederum das Aufkommen neuer Technologien wie Social Media, Cloud Computing, Analytics und Big Data, 3D-Druck, und intelligente autonome System, die eine Veränderung der Art und Weise unseres Lebens und Arbeitens, der Organisation eines Unternehmens und der Struktur einer gesamten Industrie ermöglichen (Agarwal, Guodong, DesRoches, & Jha, 2010; Brynjolfsson & McAfee, 2012; Dhar & Sundararajan, 2007; Lucas, Agarwal, Clemons, El Sawy, & Weber, 2013; Mithas, 2012; Yoo, 2009). Diese und viele andere Innovationen stellen grundlegend unser Denken über die Wirtschaftsstruktur, die Arbeitskosten und die Beziehung zwischen Mensch und Maschine infrage.

Der Anstieg der Rechenleistung führte zur digitalen Revolution, die wiederum neue Formen des Wettbewerbs hervorrief, sowohl für Großunternehmen als auch für kleine und mittelständische Unternehmen. Die digitale Revolution erreichte zuerst die Computerhersteller und bewegte sich dann fort, um andere Unternehmen in ihren Bann zu ziehen. Die billige Rechenleistung ermöglichte plötzlich den kleinen Unternehmen die Nutzung von rechnerischen Ressourcen, deren Zugang zuvor nur Großunternehmen vorbehalten war. Somit ist eine wesentliche Markteintrittsbarriere weggefallen. Unternehmen auf der ganzen Welt hatten die Möglichkeit die Betriebskosten zu senken, IT-Fähigkeiten zu erweitern und Geschäftsmodelle neu zu definieren, z.B. durch Software as a Service, Cloud, oder komplettes Outsourcing von Teilen der Wertschöpfungskette. Viele neue Marktakteure sind aus bisher nicht beachteten Nischen gekommen, weil sie in der Lage waren, abseits der Aufmerksamkeit der Großunternehmen ihr Geschäftsmodell weiter zu entwickeln und zu



verfeinern (Kadar, Moise, & Colomba, 2014). Hinzu kommt, dass Menschen große Datenmengen und Informationen, z.B. auf Social Media Plattformen, von sich preisgeben, die ein umfangreiches Potential für Unternehmen darstellen. Zuvor war es den Firmen nicht möglich, derartig großes Informationsvolumen über Kunden und deren Verhaltensweisen zu erhalten. Diese digitale Antriebskraft hatte ein deutliches Wachstum der gesamten Wirtschaft zur Folge. Der Prozess der Digitalisierung beschleunigte auch den Trend zur Kommodifizierung<sup>1</sup> (Kadar et al., 2014). Kadar et al. behaupten, dass die heutige Nutzung von z.B. Google und Facebook einen weiteren Schritt der Digitalisierung in der Wirtschaft darstellt und dass die digitale Revolution weiterhin die Tools der Informationserstellung und des Informationskonsums einsetzen wird. Zusätzlich wird die digitale Revolution einen großen Einfluss auf den Geschäftsmodellerfolg weiterhin ausüben (ebd.). Einerseits sind Entwicklung, Fertigung und Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen von Bedeutung. Andererseits spielt auch die Aufnahme der Information seitens der Verbraucher und die Art des Austausches dieser Information eine große Rolle. Für ein Unternehmen eröffnet die Digitalisierung neue Chancen und lässt neue Wachstumsmodelle, wie Crowdsourcing und Shared Economy, entstehen.

## **1.2 Innovation als Antriebskraft für das Unternehmenswachstum**

Die meisten Unternehmen betrachten Innovationen in der heutigen globalisierten Wirtschaft als zentrale Antriebskraft für Wachstum, Shareholder-Value und Wettbewerbsvorteile (Hess & Liedtka, 2012; Afonso, Monteiro, & Thompson, 2014). Ein anhaltend rentables Wachstum stellt das Ziel fast jedes Unternehmens dar, doch das Erreichen dieses Ziels ist schwieriger geworden. Immer mehr Märkte sind gesättigt und die Flexibilität bei der Preisgestaltung wird durch Billiganbieter zunehmend eingeschränkt (Boston Consulting Group, 2016). Nachhaltiges Wachstum steht an der Spitze der Liste der Herausforderungen für Führungskräfte, um den Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern (Hess & Liedtka, 2012). Das Wachstum allein ist nicht immer gut für ein Unternehmen, wobei das stetige lineare Wachstum eher die Ausnahme und nicht die Regel ist (Hess & Liedtka, 2012). Dem Mythos des Wachstumszwangs blind zu folgen, treibt schlechtes Unternehmensverhalten an und hemmt nachhaltiges Wachstum und Innovationsentstehung (Hess & Liedtka, 2012). Zusätzlich kann es zur künstlich bedingten Volatilität des Geschäfts, verpassten

---

<sup>1</sup>Kommodifizierung bedeutet, dass durch die digitalisierte Konstruktion und Fertigung, aber auch durch Vertriebssysteme, die Produktion von Waren, die früher als Luxusgüter galten, zu sehr geringen Produktionskosten ermöglicht wurde, sodass diese Waren zum Massenprodukt wurden.

Geschäftschancen und im schlimmsten Fall einer vorzeitigen Zerstörung des Geschäfts führen (Hess & Liedtka, 2012). Die Theorie der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung besagt jedoch, dass die Gewinnmaximierung das oberste Ziel eines Unternehmens ist, wobei das Unternehmenswachstum direkt vom Umsatz- und Ertragssteigerung abzuleiten ist (Jennihsen, 1967). In dieser Arbeit wird angenommen, dass Unternehmenswachstum für die Gewinnmaximierung und somit für den Unternehmenserfolg notwendig ist. Für das Wachstum sind Digitalisierung sowie Innovation unerlässlich.

Innovation ist heutzutage bei weitem das angesagteste Managementthema, das jeden Sektor der Wirtschaft tangiert. Steigende Wettbewerbsfähigkeit zieht durch die Einführung neuer Technologien und Produktionsmethoden den wirtschaftlichen Wandel sowie die Entwicklung neuer Fähigkeiten nach sich (Kadar et al., 2014). Das in neuen Technologien und Prozessen erfasste Wissen führt zu Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Der innerbetriebliche Strukturwandel in Bezug auf Innovation unterstützt viele Unternehmen, die Produktivität zu steigern und infolgedessen die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern (ebd.). Innovation ist der Kern dieses Prozesses.

Das Modewort Innovation wird in der gegenwärtigen Literatur unterschiedlich definiert. Es kann als Prozess der Unsicherheitsvermeidung angesehen werden (Kadar et al., 2014), der für die Einführung eines neuen oder wesentlich verbesserten Produkts (Ware oder Dienstleistung) oder Prozesses, einer neuen Marketingmethode oder einer neuen Organisationsmethode im Geschäft, der Arbeitsabläufe oder den Außenbeziehungen mit der Umwelt steht (OECD, 1996). Rogers (2003) beschreibt Innovation als eine Idee, Vorgehensweise oder Objekt, das von einer Einzelperson oder einer anderen Instanz wahrgenommen wird. Von Ramilo & Embi (2014) wird Innovation als erfolgreiche Einführung neuer Ideen definiert, die einen wirtschaftlichen Wert generieren. Die Managementforschung (z.B. Evans, Hagiü, & Schmalensee, 2006; Robey & Holmström, 2001; Tushman & Anderson, 1986) untersucht das Verhältnis zwischen technologischer Innovation und dem radikalen Wandel und stellt dabei fest, dass neue Technologien die bestehenden Märkte tiefgreifend herausfordern können (Nylén & Holmström, 2015). Innovation wird häufig mit dem technologischen Fortschritt in Verbindung gesetzt, ist jedoch nicht darauf beschränkt (Ramilo & Embi, 2014).

Eine Innovation beinhaltet unterschiedliche Innovationsarten: technische Innovation, die wissenschaftlichen Fortschritt oder andere Forschungsarten einbezieht, als auch Prozessinnovation, die einen neuen und verbesserten Weg auch ohne den Einbezug von

wissenschaftlichem Fortschritt darstellt (Ramilo & Embi, 2014). Jedoch sind die Innovationen nicht auf Produkt- und Prozessinnovationen begrenzt. Male & Stocks (1989) unterscheiden zwischen technologischer Innovation, organisatorischer Innovation, Produktinnovation und Prozessinnovation (zitiert nach Ramilo & Embi, 2014). Die OECD (1996) hingegen bestimmt vier andere Arten: Produktinnovation, Prozessinnovation, Marketinginnovation und organisatorische Innovation. Die Innovatoren sind mit neuen, interdisziplinären Fähigkeiten und Kompetenzen ausgestattet (OECD, 2010). Somit konzentriert sich Innovationsmanagement auf systematische Prozesse, die eine Organisation für die Entwicklung neuer oder verbesserter Produkte, Leistungen oder Geschäftsprozesse nutzt (Kadar et al., 2014). Kadar et al. betonen, dass Innovationsmanagement unter anderem die Entwicklung von kreativen Ideen einschließt. Dabei wird die Innovationsentstehung durch bestimmte Ereignisse beeinflusst.

Innerhalb eines Unternehmens wird eine Innovation durch unerwartete Ereignisse, Inkongruenzen, Prozess- und Industrieanforderungen und Marktveränderungen hervorgerufen (Kadar et al., 2014). Außerhalb eines Unternehmens sind demografischer Wandel, Wahrnehmungsänderungen, neues Wissen, Globalisierung und die digitalisierte Welt die Antriebskräfte der Innovation (ebd.). Weitere Katalysatoren für Veränderungen stellen Kommodifizierung, Social Medialisierung durch die Gesellschaft, turbulente Welt und Beschleunigung der Arbeitsabläufe im Unternehmen dar (ebd.). Vor allem die Technologiebereiche wie Mobile Computing und Data Analytics fördern die digitale Transformation der Geschäftswelt und sind Treiber digitaler Innovation.

Fichman, Dos Santos & Zheng (2014) definieren digitale Innovation weitgehend als Produkt, Prozess oder Geschäftsmodell, das als neu wahrgenommen wird, das einige Veränderungen bei der Anwenderseite erfordert und in IT verkörpert oder durch IT ermöglicht wird. Laut Ramilo & Embi (2014) ist die digitale Innovation die Benutzung digitaler Kanäle, digitaler Werkzeuge und relevanter Methoden zur Tätigkeitsverbesserung in der Wertschöpfungsarchitektur eines Unternehmens und bei der Erbringung einer Dienstleistung. Yoo et al. (2010), Henfridsson, Yoo, & Svahn (2009) und Svensson (2012) fassen digitale Innovation als eine Kombination der digitalen und physischen Komponente zur Erzeugung neuartiger Produkte oder Leistungen oder zum Einbetten digitaler Computer- und Kommunikationstechnologien in ein traditionell nicht-digitales Produkt oder Leistung zusammen.

Aus der Definition der digitalen Innovation lässt sich schließen, dass die Digitalisierung in diese Kategorie fällt, denn Digitalisierung wird von Deloitte (2013) als „die Veränderung von Geschäftsmodellen durch die Verbesserung von Geschäftsprozessen aufgrund der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken“ (S. 8) bezeichnet. Im weiteren Sinne wird die Digitalisierung jedoch als eine Vorgehensweise zur elektronischen Automatisierung von Prozessen mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) aufgefasst. Digitale Technologien weiten sich immer weiter aus und durchdrängen die Produkt- und Serviceangebote der Unternehmen (Yoo, Boland, Lyytinen, & Majchrzak, 2012).

### **1.3 Zunehmende Bedeutung von Serviceinnovationen**

In dem letzten Jahrzehnt wurde zunehmend der Fokus auf Serviceinnovationen in Verbindung mit Entwicklungen in IKT gelegt. Die Bedeutung der IKT für Unternehmen des Sektors und für Serviceinnovationen im Allgemeinen wurde bereits vor langer Zeit erkannt (Barras, 1986). In diesen traditionellen Ansätzen der Serviceinnovation wurden IKT als technologische Werkzeuge im Serviceprozess verstanden, die zur Produktivität und Effizienz der Dienstleistungsunternehmen beitragen und möglicherweise über die Zeit zu völlig neuen Märkten oder Dienstleistungskategorien führen (Barras, 1990). Im Gegensatz zum damaligen Blickwinkel, der Innovation in der Dienstleistungsbranche von Serviceinnovationen oder Innovationen im Allgemeinen unterscheidet, behaupten Theoretiker der Neuzeit, dass die gesamten wirtschaftlichen Tauschvorgänge im Wesentlichen einen Dienstleistungsaustausch darstellen und dass IKT als Ressource eine fundamentale und transformative Rolle bei Serviceinnovationen einnehmen (Lusch & Vargo, 2014; Vargo & Lusch 2004, 2008a, 2008b). Aus dieser Perspektive werden IKT mit anderen Ressourcen, wie Wissen und Fähigkeiten, kombiniert damit Informationen übermittelt und in neue Kontexte eingeordnet werden können, mit dem Ziel neue Möglichkeiten für den Dienstleistungsaustausch und Innovation zu schaffen (Lusch & Vargo, 2014).

Viele Unternehmen fassen den Service als einen Wachstumsmotor des Unternehmens auf (Barrett, Davidson, Prabhu, & Vargo, 2015). Die Vorstellung, dass Service das Schlüsselement für Wachstum in der Dienstleistungswirtschaft darstellt, ist für einige Ansätze der Serviceinnovation von zentraler Bedeutung. Dabei stellt der Service Aktivitäten dar, die Zufriedenheit des Kunden mit der Dienstleistung ausmachen. In der Literatur werden Serviceinnovationen teilweise vorrangig als marktorientiert betrachtet, sodass deren Einführung zur Differenzierung des Endergebnisses (oftmals eine Dienstleistung) für den

Kunden führt (Abernathy & Utterback, 1978). Die Treiber neuer Dienstleistungen entstehen in diesem Zusammenhang vor allem aus der Kundennachfrage nach neuen Servicedienstleistungen und aus dem Wunsch der Führungskräfte, neue Leistungen für bereits bestehende Märkte oder neue Marktnischen für bereits vorhandene Dienstleistungen zu finden (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009; Matthews & Shulman, 2005). In der Dienstleistungswirtschaft stehen die Servicemitarbeiter und Kunden im Mittelpunkt der Managemententscheidungen. Aus diesem Grund sehen erfolgreiche Manager in dem neuen Dienstleistungsparadigma Faktoren, die auf Kunden und Mitarbeiter einwirken, um Profitabilität vorantreiben.

Mit dem Ziel die Effektivität zu optimieren, wurde viel im Bereich der Betriebsführung geforscht, die unterschiedliche Betriebspraktiken und Systeme berücksichtigt (Li, Humphreys, Yeung, & Cheng, 2007; Stank, Goldsby, & Vickery, 1999; Wang, Cheng, & Liu, 2008). Andererseits haben sich Forscher des Human Resource Managements (HRM) auf die Zusammenhänge zwischen Personalpraktiken und Effektivität eines Unternehmens konzentriert (Batt, 2002; Koys, 2001; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). Jedoch wurde die Schnittstelle zwischen Betriebsführung und HRM nicht ausreichend untersucht (Boudreau, Hopp, McClain, & Thomas, 2003). Ein Pionier in diesem Themenfeld, Heskett et al. (1994), hat ein Service-Profit-Chain (SPC) Modell vorgeschlagen, das die Betriebsführung und HRM für die organisationale Verbesserung eines Unternehmens integriert.

Forscher im Organisationsverhalten untersuchten den Beziehungsaspekt zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und –loyalität und deren Auswirkung auf die Unternehmensleistung (Batt, 2002; Koys, 2001; Lau, 2000). Zudem wurde viel Forschung der Marketingseite gewidmet, die eine Verbindung zwischen Kundenzufriedenheit und –loyalität und Unternehmensleistung analysiert (Stank et al., 1999; Yeung & Ennew, 2000; Yeung, Lee, & Ennew, 2002). Vor kurzem richteten Forscher zunehmend ihre Aufmerksamkeit auf die Verknüpfung von Mitarbeiter- und Kundenloyalität. Eine wachsende Zahl von Untersuchungen zeigt, dass Mitarbeiterzufriedenheit eine Voraussetzung ist, um von Kundenloyalität und Unternehmensleistung zu profitieren (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Reichheld, 2001). Der dahinterstehende Sinn ist, dass loyale Mitarbeiter zur produktiven Arbeit, Verbesserung der Gesamtleistung einer Transaktion und guter Bedienung des Kunden motiviert werden (ebd.). Insbesondere im Service interagieren die Mitarbeiter sehr eng mit den Kunden.

## **1.4 Zielstellung, Methode und Vorgehensweise der Arbeit**

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, die einzelnen Stufen der SPC in Bezug auf die Digitalisierung zu untersuchen, d.h. die Möglichkeiten zur digitalen Erfassung aufzudecken und die Voraussetzungen für ein Unternehmenswachstum in der Zeit der Digitalisierung aufzuzeigen. Dabei wird angenommen, dass allein die Integration und Nutzung der Digitalisierungsmaßnahmen in einem Dienstleistungsunternehmen nicht zwingend zum Unternehmenswachstum beitragen. Mithilfe einschlägiger Theorie wird die SPC detailliert auf ihre Komponenten untersucht und wissenschaftlich erklärt. Gleichzeitig wird der Mehrwert, der durch Digitalisierungsmaßnahmen entsteht, für Unternehmen des Dienstleistungsbereichs dargestellt. Da die Kundenseite der SPC zur Erfassung von Digitalisierungsmaßnahmen eine konkrete Dienstleistung verlangt und diese Arbeit nur einen theoretischen Rahmen umfasst, wird ein Ansatz zur Aufdeckung von Digitalisierungsmaßnahmen beschrieben. Nach der Analyse der SPC werden mithilfe der aktuellen Literatur die Voraussetzungen für das Unternehmenswachstum genau beschrieben. Zur positiven Analyse, die eine theoriebasierte Vorgehensweise verlangt, werden zum größten Teil Publikationen in englischer Sprache verwendet, da der Forschungsstand aktueller ist und ein breiteres Spektrum umfasst. Hierbei handelt es sich meistens um aktuelle Zeitschriftenartikel der Zeitschriften wie Harvard Business Review, Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan Management Review oder Journal of Marketing, aber auch Fachbücher, wie z.B. der Stanford University Press oder Cambridge University Press, werden zur Lösung der Aufgabenstellung verwendet. Die gewonnenen Ergebnisse werden abschließend systematisch ausgewertet.

Die nachfolgende Arbeit deckt als erstes die einzelnen Elemente der SPC auf, um die Kausalität der Vorgänge in der Kette aufzuzeigen. Darauf aufbauend wird in Kapitel 3 die Kundenseite der SPC analysiert. Das Ziel dabei ist den Design-Thinking-Ansatz als Methode der Innovationsentstehung, u.a. auch der digitalen Innovation, zu beleuchten, da Innovationen als Wachstumstreiber gelten. Die Analyse der Mitarbeiterseite der SPC wird im vierten Kapitel vorgestellt. Dabei werden alle mitarbeiterbezogenen Komponenten in Bezug auf Digitalisierung untersucht und einige Digitalisierungsmaßnahmen beschrieben. Aufgrund dessen, dass digitale Innovationen aus unterschiedlicher Gründen behindert oder verlangsamt werden können, beschäftigt sich das Kapitel 5 mit den Barrieren. Damit ein Unternehmen diese Hürden überwindet, nachhaltig wächst und die Digitalisierung optimal nutzt, wird im sechsten Kapitel ein Konzept für ein nachhaltiges Wachstum in der Zeit der Digitalisierung vorgestellt. Das darauffolgende Kapitel 7 stellt die Ergebnisse der Arbeit vor und zeigt die

Limitationen auf. Das abschließende Kapitel fasst die vorliegende Arbeit auf die wesentlichsten Punkte zusammen und gibt einen Ausblick auf die zukünftigen Aktivitäten der Unternehmen in der Zeit der digitalen Revolution.

## 2 Service-Profit-Chain

Die Service-Profit-Chain (Heskett et al., 1994, 1997) wird als Konzept und Leitfaden zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs von Dienstleistungsunternehmen in Forschung und Unternehmenspraxis genutzt. Heskett et al. (1994, 1997) vermitteln eine Unternehmensphilosophie, nach welcher Dienstleister langfristig Erfolg vorweisen können. Diese Wertkette stellt eine Beziehung zwischen ökonomischem Erfolg eines Unternehmens, Kundenloyalität und Mitarbeiterzufriedenheit, -loyalität und -produktivität auf (ebd.). Die Verbindungen in der Kette beschreiben Heskett et al. (1994, 1997) wie folgt: 1) Gewinn und Wachstum sind in erster Linie durch Kundenloyalität stimuliert, 2) Loyalität ist eine direkte Folge der Kundenzufriedenheit, 3) Zufriedenheit wird weitgehend durch den Wert der bereitgestellten Leistung beeinflusst, 4) der Wert wird durch zufriedene, loyale und produktive Mitarbeiter erstellt, 5) Mitarbeiterzufriedenheit resultiert wiederum hauptsächlich aus hochwertigen unterstützenden Leistungen und Richtlinien, die den Mitarbeitern eine Bereitstellung der Kundenlösung ermöglichen. Die Beziehungen werden grafisch in Abbildung 1 dargestellt und nachfolgend ausführlich beschrieben.

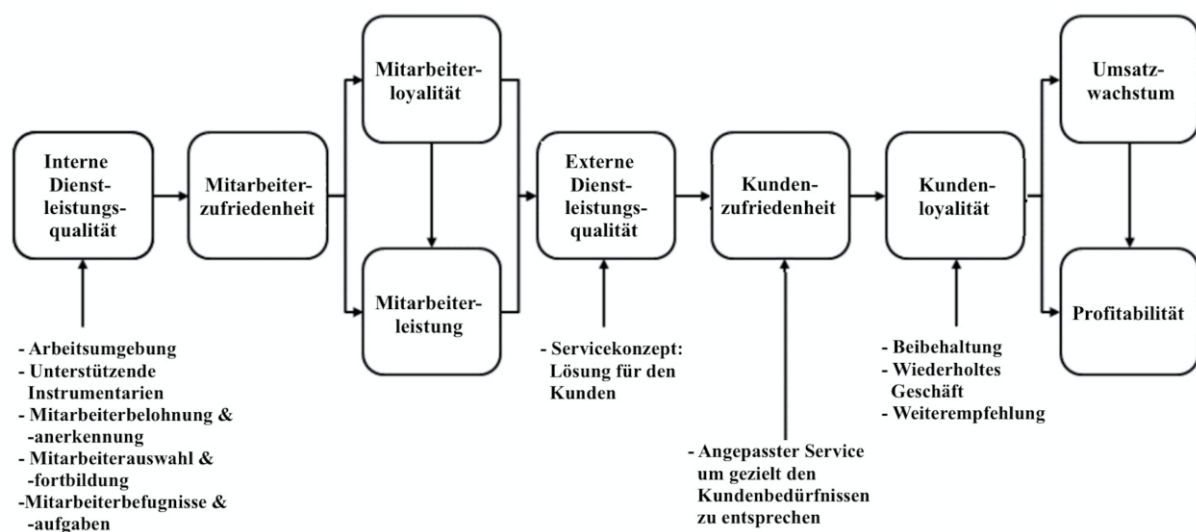


Abbildung 1: Die Service-Profit-Chain in Anlehnung an Heskett et al. (1994)

## **2.1 Kundenloyalität**

Heskett et al. (1994) postulieren, dass sich die Kundenloyalität sowohl auf das Umsatzwachstum als auch auf die Profitabilität positiv auswirkt. Kundenloyalität bezieht sich auf das Gefühl der Verbundenheit, das der Kunden zum Serviceanbieter empfindet. Ein loyaler Kunde verfolgt die Absicht, wiederholt eine Leistung bei demselben Anbieter in Anspruch zu nehmen (Yee, Yeung, Cheng, & Lai, 2009). Die Kundenzufriedenheit in Verbindung mit der Qualität des Services kann Einfluss auf die Loyalität gegenüber dem Serviceanbieter haben (Heskett et al., 1994, 1997). Kundenloyalität in Form von wiederholten Käufen bzw. Leistungsansprüchen kann sich auf die Umsatzentwicklung auswirken. Empirische Studien haben bereits früh die Existenz von signifikanten und positiven Beziehungen zwischen Kundenloyalität und -bindung und zwischen Kundenloyalität und Umsatzentwicklung aufzeigen können (Gronholdt, Martense, & Kristensen, 2000; Hallowell, 1996; Heskett et al., 1997; Jones & Sasser, 1995; Stank et al., 1999).

Zufriedene Kunden machen ihre Einkäufe häufiger, sind weniger preissensitiv, bieten dem Serviceanbieter dadurch Potential zur Erzielung größerer Profitmargen und binden sich langfristig an das Unternehmen (Yee et al., 2009). Zusätzlich empfehlen sie das Unternehmen an andere Kunden weiter (Reichheld, 2001). Dies kann zur Erhöhung der kurzfristigen Umsatzentwicklung führen (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994). Aus diesem Grund wird Kundenloyalität als Motor für einen langfristigen finanziellen Erfolg (Reichheld & Sasser, 1990) und als ein einnahmenproduzierender Aktivposten des Unternehmens (Anderson & Mittal, 2000; Anderson et al., 1994) betrachtet.

## **2.2 Kundenzufriedenheit**

Die Loyalität des Kunden impliziert seine Zufriedenheit (Yee et al., 2009). Es ist eine angenehme emotionale Reaktion, die ein Kunde bei der Bewertung von Servicequalität empfindet, während er die Leistung in Anspruch nimmt (ebd.). Kunden, die in Bezug auf Preis-Leistungs-Verhältnis, After-Sales-Service, Kundendienst oder Umgang mit Beschwerden mit der wahrgenommenen Servicequalität zufrieden sind, haben eine positive emotionale Reaktion (ebd.). Die Wahrnehmung der hohen Qualität führt zur Kundenzufriedenheit und liefert den Anreiz, einen wiederholten Kauf bei dem Serviceanbieter zu tätigen (ebd.).



### **2.3 Externe Dienstleistungsqualität**

Heskett et al. (1994, 1997) gehen bei der SPC von einem kundenbezogenen Qualitätsverständnis aus (Meffert & Bruhn, 2006). In diesem Sinne wird die externe Dienstleistungsqualität gemäß Bitner & Hubbert (1994) als ein Gesamteindruck des Konsumenten von einer relativen Unterlegenheit oder Überlegenheit einer Organisation und ihrer Leistungen verstanden. Die externe Dienstleistungsqualität stellt eine Bewertung der Dienstleistung dar, die von den Mitarbeitern des Dienstleistungsanbieters für die Kunden erstellt wird. Die Zufriedenheit mit der Leistung wird durch Qualitätsbewertungen der Mitarbeiter und Kunden bestimmt. Die Qualitätsbewertung einer Dienstleistung findet somit auf Grundlage subjektiver Kriterien und Einschätzungen von Kunden statt (Meffert & Bruhn, 2006) und resultiert aus einem Vergleich der Kundenerwartungen an die Dienstleistung mit der tatsächlich erhaltenen Leistung (Grönroos 1984; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Die Qualität der Dienstleistung wird als hoch eingeschätzt, wenn die tatsächlich erhaltene Dienstleistungsqualität die Erwartungen des Kunden übertrifft. Ihre Erwartungen und Anforderungen an die Qualität eines Services bilden Kunden anhand vergangener Erfahrungen, aktueller Bedürfnisse sowie durch die Kommunikation des Anbieters und die Berichte anderer Kunden (Meffert & Bruhn 2006; Parasuraman et al., Zeithaml, & Berry, 1985). Die externe Dienstleistungsqualität stellt somit das Bindeglied zwischen Kunden und Mitarbeitern der SPC dar.

Mitarbeiter sind ein zentraler Bestandteil der SPC und stellen aufgrund ihrer Qualifikation und ihrer Fähigkeiten eine wichtige strategische Ressource dar (Paul & Anantharaman, 2003; Wright, Dunford, & Snell, 2001) mit dem Ziel, Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und langfristigen Unternehmenserfolg zu generieren (Loveman, 1998). Die Wahrnehmung, das Verhalten und die Einstellungen der Kunden sind nur begrenzt beeinflussbar, wobei die Einstellungen und das Verhalten der eigenen Mitarbeiter mittels verschiedener Managementmaßnahmen direkt gesteuert werden können (Batt, 2002; Hartline & Ferrel, 1996). Somit tragen Mitarbeiter maßgeblich zu der vom Kunden wahrgenommenen Qualität einer Dienstleistung bei. Aus diesem Grund ist es wichtig, Managementmaßnahmen zu ergreifen, die sicherstellen, dass die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter hohe externe Dienstleistungsqualität fördern (Hartline & Ferrell, 1996).

### **2.4 Mitarbeiterleistung**

Heskett et al. (1994, 1997) grenzen den Begriff Mitarbeiterleistung oder

Mitarbeiterproduktivität nicht näher ein. Der Begriff Mitarbeiterproduktivität impliziert einen Fokus auf die Effizienz der Mitarbeiter in der Dienstleistungserstellung (Eller, 2015), jedoch beziehen sich die von Heskett et al. (1994) aufgeführten Beispiele auf die Effektivität der Mitarbeiter.

## **2.5 Mitarbeiterloyalität**

Der Begriff Mitarbeiterloyalität wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Heskett et al. (1994, 1997) fassen unter Mitarbeiterloyalität sowohl Loyalitätseinstellungen und -intentionen als auch Loyalitätsverhalten in der SPC zusammen. Mitarbeiterloyalität spiegelt den Status eines höchst zufriedenen Mitarbeiters wieder, der treu und hingebungsvoll zu seinem Unternehmen ist (Yee et al, 2009). Yee et al. (2009) beschreiben, dass diese Mitarbeiter sich eine lange Beschäftigungsdauer vorstellen, viel für das Unternehmen zu geben bereit sind und zusätzliche Betreuung für den Kunden zu übernehmen bestrebt sind. Diese Handlungen verbessern nicht nur die Effizienz und Effektivität der Serviceerbringung, sondern steigern auch die Wahrnehmung der Servicequalität, die Kundenzufriedenheit und -loyalität. Das letzte wiederum erhöht die Unternehmensprofitabilität. Heskett et al. (1994) behaupten, dass die Mitarbeiterzufriedenheit einen positiven Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter in Form von Loyalität und Leistung hat.

## **2.6 Mitarbeiterzufriedenheit**

Die Mitarbeiterzufriedenheit gilt bei dem Wertschöpfungsprozess in der SPC als der primäre Ansatzpunkt (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997; Heskett & Sasser 2010). Die Mitarbeiterzufriedenheit wird als eine angenehme emotionale Reaktion des Mitarbeiters, die aus der Bewertung der wahrgenommenen Arbeitsbedingungen entsteht, definiert (Yee et al., 2009). Mitarbeiter, die mit der Bezahlung, den Beförderungsmöglichkeiten, der Beziehung zu Kollegen, der Betreuung und den Arbeitsaufgaben zufrieden sind, befinden sich in einem wohlgesinnten emotionalen Zustand (ebd.). Gemäß der SPC hat die positive Bewertung der internen Dienstleistungsqualität einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

## **2.7 Interne Dienstleistungsqualität**

Laut Heskett et al. (1997) wird interne Dienstleistungsqualität durch die Empfindungen der Mitarbeiter gegenüber ihrem Job, Kollegen und dem Unternehmen selbst bestimmt. Entscheidenden Einfluss auf die interne Dienstleistungsqualität haben Instrumentarien, die aus Sicht der Mitarbeiter zum einen ihre Qualifikationen und Entscheidungsbefugnisse und

zum anderen eine positive Einstellung der Mitarbeiter zueinander fördern. Durch das Schaffen von Arbeitsbedingungen, welche Mitarbeiter dazu motivieren kundenorientiert zu handeln, können sich gemäß der SPC Dienstleister den positiven Einfluss der Mitarbeiter auf die Wahrnehmung, die Einstellungen und das Verhalten von Kunden zu Nutze machen (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997). Die SPC unterscheidet zwischen fünf Maßnahmenkategorien, welche die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter und damit die interne Dienstleistungsqualität bestimmen. Konkret bewerten Mitarbeiter 1) die räumliche Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung, 2) ihre Entscheidungsbefugnisse und Aufgaben, 3) die Mitarbeiterauswahlkriterien und Fortbildungsmöglichkeiten, 4) die monetären und nicht-monetären leistungsbezogenen Belohnungs- und Anerkennungssysteme sowie 5) die für die Dienstleistungserbringung zur Verfügung stehenden unterstützenden Instrumentarien (ebd.).

Die SPC ist eine der Modelle, die den Test der Zeit und der Überprüfbarkeit sowohl durch Wissenschaftler als auch Wirtschaftler überstanden hat und immer noch Anwendung findet (Smith & Milligan, 2015). Dieses beständige Modell wird nun in den Kontext der Digitalisierung gebracht. Aufgrund dessen, dass Innovationen, u.a. auch digitale Innovationen, als Wachstumstreiber gelten, wurden unterschiedliche Methoden zur Innovationsentstehung erarbeitet. Design Thinking ist eine solche Methode, die folglich das Wachstum des Unternehmens fördern kann. Aus diesem Grund kann man den Design Thinking-Ansatz bei der Analyse des Kunden in der SPC nutzen, um eine digitale Innovation zu entwickeln. Anders gesagt, Design Thinking wird auf die SPC angewendet, sodass Digitalisierungsmaßnahmen entdeckt werden können.

### **3 Digitalisierung auf der Kundenseite**

Die nutzerzentrierte Sicht auf die Serviceleistung und die Bedeutung der Innovation in der heutigen Zeit führten dazu, dass eine neue Methode der Innovationsentstehung – Design Thinking – aufgekommen ist. Design Thinking ist ein systematischer Problemlösungsansatz, dessen Pool aus Werkzeugen sich dazu eignet, die Erforschung der ungewissen Zukunft vorzunehmen (Liedtka & Ogilvie, 2011). Design Thinking ist eine Methode zur Innovationsentstehung, bei der es sich um einen Kreativprozess handelt, der aus der Disziplin des Designs kommt und in groben Zügen dem Creative Problem Solving und anderen Prozessmodellen ähnelt (Creaffective, 2016). Die Studie von Hasso-Plattner-Institut (2015)

beweist, dass durch Design Thinking die Innovationsprozesse effizienter geworden sind. Der heutige Design Thinking-Prozess wird häufig für Dienstleistungen, Organisationskonzepte oder Geschäftsmodelle verwendet (ebd.). Beim Design Thinking stehen der Nutzer und dessen Bedürfnisse im Vordergrund und bilden den Ausgangspunkt aller Überlegungen (Liedtka & Ogilvie, 2011). Der gesamte Prozess orientiert sich daran, Innovationen zu schaffen, die diese Nutzerbedürfnisse wirklich abbilden (ebd.). Technische Machbarkeit und wirtschaftliche Rentabilität sind zentrale Bewertungskriterien, jedoch nicht Ausgangspunkt der Überlegungen (Creffective, 2016). Das qualitative Vorgehen des Beobachtens unterscheidet sich deutlich von quantitativen Ansätzen, wie sie aus der klassischen Marktforschung bekannt sind. Diese nutzerzentrierte Innovation erweist sich im Servicebereich als äußerst vorteilhaft, da die Serviceinnovation zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit führt. Dadurch wiederum erfolgt die Anbindung des Kunden an das Unternehmen. Dies kann als Voraussetzung zur Gewinnmaximierung und somit für das Wachstum des Unternehmens dienen.

Am Anfang des Design Thinkings steht die Empathie, die von Liedtka & Ogilvie (2011) als ein Verständnis des Kunden beschrieben wird mit dem Ziel, eine optimale Zukunft für den Kunden zu schaffen. Das bedeutet, dass der Kunde als eine reale Person mit realen und greifbaren Problemen verstanden und nicht als ein Zielobjekt für den Verkauf oder als ein Set von demografischen und statistischen Merkmalen wie beispielsweise Alter, Einkommen oder Familienstand heruntergebrochen wird (ebd.). Dabei wird der Kunde nicht zwingend als Endnutzer verstanden, sondern beispielsweise auch der Mitarbeiter. Des Weiteren unterliegen dem Design Thinking eine Reihe von nutzerzentrierten Analysemethoden, wie z.B. Storytelling, Value Chain Analysis, Personas, Journey Mapping und Ethnographic Interviews. Nach der Durchführung der Analyse sind die Bedürfnisse des Kunden ersichtlich, welche bis dato keine Befriedigung erlangen konnten. Darauf basierend wird untersucht, auf welche Art und Weise die Bedürfnisse des Kunden mithilfe digitaler Werkzeuge gestillt werden können. Diese nutzerzentrierte Analysemethoden findet im Rahmen der SPC auf der Kundenseite Anwendung, um die unternehmensexterne Variable abzudecken (siehe Abbildung 2). Die aus der Analyse resultierenden Digitalisierungsmaßnahmen tragen zu einer verbesserten Kundenzufriedenheit und Wahrnehmung hoher, externer Dienstleistungsqualität bei. Dieses Ergebnis impliziert wiederum die Kundenloyalität, die ihrerseits zu einem profitablen Unternehmenswachstum führt.

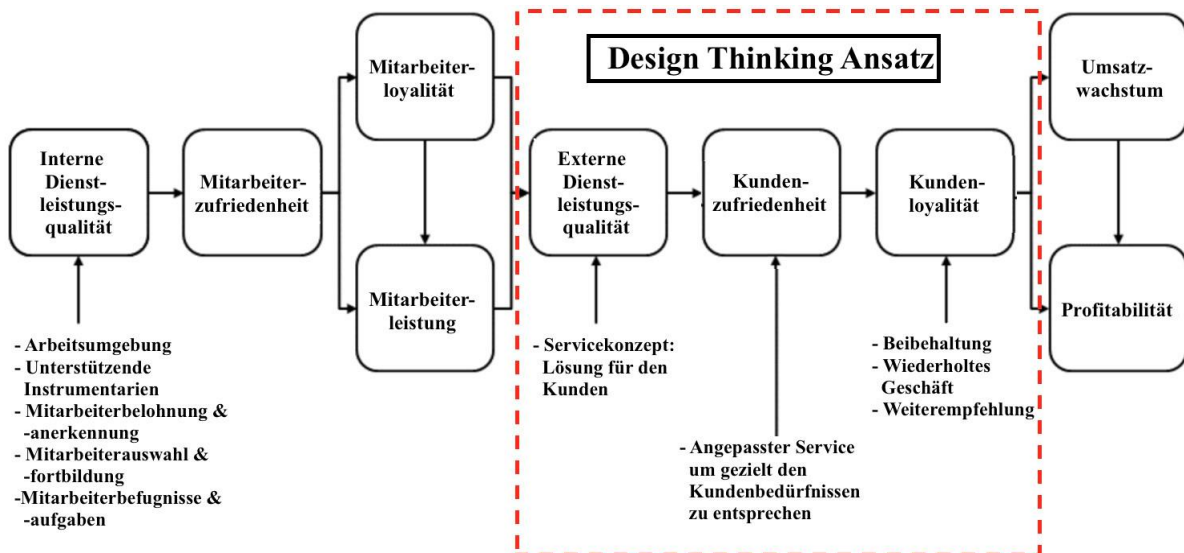


Abbildung 2: Design Thinking Ansatz in der Service-Profit-Chain in Anlehnung an Heskett et al. (1994)

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Vereinfachung werden im Rahmen dieser Arbeit zwei Analysemethoden des Design Thinking - Ansatzes thematisiert. Zunächst ermöglicht das Customer Journey Mapping die Sicht des Kunden auf die SPC darzustellen, wohingegen die Value Chain Analysis die Sicht des Unternehmens impliziert. Die Kombination der beiden Analysemethoden gewährleistet einen umfassenden Überblick über die Innovationslandschaft und dient als Grundlage für das Wachstumskonzept.

### 3.1 Customer Journey Mapping

Das Journey Mapping hat sich als ein Mechanismus etabliert, der die unbefriedigten Kundenbedürfnisse identifiziert, um Lösungsansätze zu initiieren bzw. zu optimieren, wobei die Prozesse des Unternehmens aus der Kundensicht betrachtet werden (Liedtka & Ogilvie, 2011). Diese Methode führt dazu, dass sich Unternehmen auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse anstatt auf die Organisation konzentrieren (ebd.). Mit Hilfe einer visuellen Darstellung werden Schritte, Ereignisse und Erfahrungen, welche der Kunde während des Interagierens mit dem Unternehmen durchlebt, abgebildet (Interactions Group, 2016). Mittels Kundenbefragungen und -beobachtungen wird die gegenwärtige und ideale „Reise“ des Kunden dargestellt (Liedtka & Ogilvie, 2011). Das Customer Journey Mapping ermöglicht das Erfassen, Tracken und Beschreiben der Erfahrungen, die ein Kunde während der Inanspruchnahme des Services empfindet (ebd.). Die Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen decken emotionale Höhe- (desires) und Tiefpunkte (pain points) des Kunden auf (ebd.). Das Ziel dabei ist, die emotionalen Tiefpunkte bzw. die „Schmerzpunkte“ zu

eliminieren oder zu verbessern. Daraus resultiert wiederum eine steigende Kundenzufriedenheit. Die Berührungspunkte dienen dabei als Schlüssel zur Identifizierung von wertschöpfenden Innovationen und einem nachhaltigen Wachstum (ebd.). Ziel ist es, eine langfristige und intensive Kundenbindung aufzubauen und die Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu steigern. Die genaue Analysemethode ist mit Hilfe einer gekürzten Fassung im Anhang 1 dargestellt.

Die Anwendung des Journey Mappings sieht nicht zwingend den Endkunden als das Zielobjekt der Analyse vor. Dabei kann auch beispielsweise der Mitarbeiter als Kunde betrachtet werden. Es werden die „Reise“ des Mitarbeiters eines Dienstleistungsunternehmens während seiner Interaktion mit dem Kunden analysiert und daraus resultierend die „Schmerzpunkte“ aufgedeckt. Anschließend werden mithilfe von Digitalisierungsmaßnahmen die emotionalen Tiefpunkte des Mitarbeiters beseitigt oder verändert. Dies kann durch Einführung oder Verbesserung bestehender digitaler Werkzeuge geschehen, wodurch die digitale Innovation nicht zwingend erforderlich ist. Jedoch wird diese Methode auch zur Innovationsentstehung genutzt (Liedtka & Ogilvie, 2011).

### **3.2 Value Chain Analysis**

Einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen, ist unter anderem ein Teil des wirtschaftlichen Erfolges. Die Nachhaltigkeit und Attraktivität eines Unternehmens bedarf dem Aufbau eines Mehrwertes auch für die Organisation selbst und für die Partnerunternehmen in der Regel in Form von Gewinnen (Liedtka & Ogilvie, 2011). Aus diesem Grund wird die Value Chain Analysis durchgeführt, die von Liedtka & Ogilvie (2011) als eine Untersuchung der Interaktion einer Organisation mit ihren Partnern definiert wird, um die Angebote (Waren und Dienstleistungen) herzustellen, zu vermarkten, abzusetzen oder zu unterstützen. Daraus ergeben sich wichtige Hinweise in Bezug auf die Absichten und Fähigkeiten der Partner und sowohl Chancen als auch Schwachstellen des eigenen Unternehmens (ebd.). Die Value Chain Analysis entspricht dem Journey Mapping auf der Unternehmensseite. Die Analyse ermöglicht, den Markt aus Sicht potenzieller Partner, Partnerfirmen und Konkurrenten zu sehen, wohingegen das Journey Mapping die Sicht aus der Perspektive des Kunden ermöglicht (ebd.). Durch die Ausrichtung dieser Analysemethode auf die profitablen Wachstumschancen, ist die Bewertung des Wertschöpfungspotentials bzw. der Rentabilität wichtig. Die genauen Angaben zu den jeweiligen Fähigkeiten und Ressourcen, sowohl seitens des eigenen Unternehmens, als auch auf der Seite der wichtigen Konkurrenten, ist von wesentlicher Bedeutung (ebd.). Der gekürzte Leitfaden zur Durchführung dieser

Analysemethode ist im Anhang 2 zu finden.

Die genaue Analyse der Wertschöpfungskette hebt die Stärken und die Schwächen des eigenen Unternehmens, aber auch der Partner und Konkurrenten hervor. Durch Einführung digitaler Werkzeuge im eigenen Unternehmen ist es möglich, beispielsweise Schwächen zu eliminieren und Stärken auszubauen. Das Herunterbrechen der Wertschöpfungskette in ihre kleinsten Komponenten ermöglicht eine strategische Sicht auf das Unternehmen. Die Optimierung des eigenen Geschäftsvorhabens resultiert aus digitaler Innovation, z.B. in Form von neuen Geschäftsmodellen (diese werden im Kapitel 6.5 beschrieben). Zudem sind strategische Partnerschaften mit den Konkurrenten zur Markteroberung durch gemeinsame Arbeit im Bereich Forschung und Entwicklung denkbar, um der Bedürfnisbefriedigung spezieller Zielgruppe gerecht zu werden und innovativ zu agieren.

Die strategische Verbesserung des Unternehmens durch die Implementierung von digitalen Innovationen oder Einführung von digitalen Werkzeugen erzeugt ebenfalls Vorteile für den Kunden. Das Unternehmen kann unter anderem die Produkte oder Leistungen an die Wünsche des Kunden anpassen, innovative Lösungen bieten und Prozesse beschleunigen. Dadurch wird wiederum die externe Dienstleistungsqualität vom Kunden hoch eingeschätzt und resultiert in einer erhöhten Kundenzufriedenheit (Yee et al., 2009). Ein zufriedener Kunde tätigt wahrscheinlich einen Folgekauf, wodurch die Kundenloyalität impliziert wird (ebd.). Durch diesen Aspekt ist es möglich, die finanzielle Situation des Unternehmens zu verbessern bzw. zu stärken.

Das Design Thinking ist also ein Ansatz, der auf der Kundenseite sowohl Digitalisierungspotential aufdecken lässt als auch zur Innovationsentstehung führt. Es ist schwierig in der unternehmensexternen Variable konkrete Digitalisierungsmaßnahmen zu beschreiben, da diese die Darstellung einer bestimmten Dienstleistung verlangen. Aufgrund dessen, dass diese Arbeit nur einen theoretischen Rahmen umfasst, wird auf die ausführliche Beschreibung eines Beispiels verzichtet. Jedoch liefern Unternehmen wie Airbnb, DekaBank oder DHL erfolgreiche Praxisbeispiele für die Nutzung des Design Thinkings (Hasso-Plattner-Institut, 2015).

Nachdem der Ansatz zur Erfassung von Digitalisierungsmaßnahmen auf der kundenbezogenen Seite der SPC beschrieben wurde, widmet sich der nächste Teil der vorliegenden Arbeit der Seite der Mitarbeiter.

## 4 Digitalisierung auf der Mitarbeiterseite

In der SPC ist die Mitarbeiterzufriedenheit ein Schlüsselement für den unternehmerischen Erfolg (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997). Zufriedene Mitarbeiter bilden einen Baustein für Recruiting und Employee Branding. Zusätzlich bleiben die Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten, da die Mitarbeiterbindung gestärkt wird und deshalb das Know-how im Unternehmen bleibt (TÜV Süd, o.J.). Außerdem sorgt die gewonnene Mitarbeiterzufriedenheit für eine erhöhte Motivation, die gegebene Arbeit optimal zu erledigen (ebd.). Zufriedene Mitarbeiter haben einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung, die Einstellungen und das Verhalten von Kunden, das wiederum in Umsatzwachstum und Profitabilität resultiert (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997).

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird durch die interne Dienstleistungsqualität bestimmt (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997). Sie orientiert sich an den in der SPC explizit berücksichtigten HR-Praktiken. Hierzu gehören die Gestaltung des Arbeitsumfeldes, die Mitarbeiterauswahl, die Qualifizierungsmaßnahmen, die Befugnisse und Aufgaben der Mitarbeiter, die Belohnungs- und Anerkennungssysteme sowie die bei der Dienstleistungserstellung unterstützenden Instrumentarien (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997). Aus diesem Grund werden im Folgenden die Determinanten interner Dienstleistungsqualität in Bezug auf die Digitalisierungsmaßnahmen genau untersucht. Abbildung 3 verdeutlicht den Analyseteil interner Variablen der SPC grafisch.

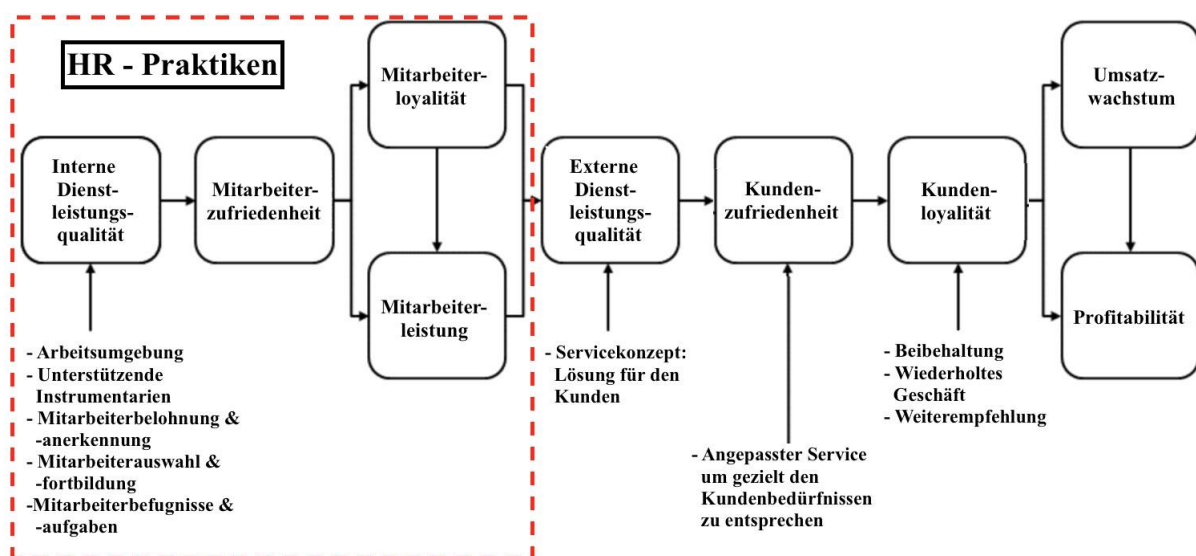


Abbildung 3: HR - Praktiken in der Service-Profit-Chain in Anlehnung an Heskett et al. (1994)



## **4.1 Gestaltung der Arbeitsumgebung**

Die Arbeitsumgebung bezieht sich auf räumliche Gegebenheiten, deren Funktionalität, Hygiene und Ambiente (Eller, 2015). Die optimale Gestaltung der Arbeitsumgebung ermöglicht es, durch Anpassung auf die Wünsche und Bedürfnisse des Arbeitnehmers die bestmögliche Leistung hervorzurufen und stellt somit eine Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit dar. Früher war es üblich, dass einem Arbeitnehmer ein fester Arbeitsplatz zugewiesen wurde, um seine Tätigkeiten zu erfüllen. Gegenwärtig sind Mitarbeiter dank mobilen Technologien und dem Internet nicht ortsgebunden. Durch diese Veränderung besteht die Möglichkeit, den Arbeitsalltag selbstständig zu gestalten und unterschiedliche physische und virtuelle Räume zu nutzen. Zahlreiche Unternehmen führen interne soziale Netzwerke ein, experimentieren, indem sie Büros auflösen und Open Workspaces schaffen. Ziel ist es eine erhöhte Flexibilität und eine mobile Arbeitsweise zu etablieren, um einen besseren Umgang mit der turbulenten und dynamischen Umwelt zu schaffen (Dery & Sebastian, 2015). Das Vorhandensein der verfügbaren IT-Ausstattung ist ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers (Fischer, 2016).

Im Folgenden werden zwei aktuelle Aspekte der Gestaltung der Arbeitsumgebung – digitaler Arbeitsplatz und Coworking - präsentiert, deren Bedeutung in der digitalen, vernetzten, technologisch geprägten und sich stetig verändernden Umwelt wichtig sind.

### **4.1.1 Digitaler Arbeitsplatz**

Die digitale Geschäftsumwelt bietet vielfältige Möglichkeiten spezifische Kundenlösungen zu liefern. Die Forscher von MIT Center for Information Systems Research (CISR) behaupten, dass der digitale Arbeitsplatz eine grundlegend andere Arbeitsweise mit ausgeprägten Verhaltensnormen bietet (Dery & Sebastian, 2015). Einfluss, Netzwerke und dynamische Entscheidungen gewinnen an Bedeutung und drängen Macht, Hierarchien, statische Entscheidungen, Prozesse und Regeln aus dem Fokus der Betrachtung, welche in einem traditionell geführten Unternehmen üblich sind (ebd.).

Das MIT-CISR beschäftigt sich im Jahr 2015 mit der Frage der Errichtung eines digitalen Arbeitsplatzes. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass sich erfolgreiche Unternehmen auf vier Design-Hebel-Aspekte, die s.g. 4 S (Symbols, Space, Systems und Social) und zwei Management-Hebel-Aspekte (nachhaltige Führung und systematisches Lernen) konzentrieren, um den Arbeitsplatz umzuwandeln (Dery & Sebastian, 2015).

Die Symbole der Veränderung stellen die digitale Strategie in der gesamten Organisation visuell dar und verstärken täglich den strategischen Wert der Arbeitsplatzveränderung (Dery & Sebastian, 2015). Der Wandel durch die Implementierung kultureller Veränderungen im Unternehmen und die Motivation der Mitarbeiter bezüglich der Veränderungen der Verhaltensnormen erfordern durchdachte und umfassende Unternehmenskampagnen (ebd.). Diese Symbole gehen über die vorhandenen Kommunikationskampagnen hinaus. Sie stoßen Veränderungen der Art und Weise an, wie Menschen ihr Arbeitsleben innerhalb einer Organisation definieren (ebd.). Der physische, virtuelle oder kulturelle Raum vereinfacht die Umwelt, um einen flexiblen Arbeitseinsatz zu ermöglichen (ebd.). Die durch kulturelle Normen verursachten Kommunikationsmissverständnisse können durch Errichtung offener physischer Arbeitsplätze nicht gelöst werden. Dafür gibt es jedoch deutliche Anzeichen zur Veränderung in Bezug auf physischen und kulturellen Raum. Die Beobachtungen von MIT-CISR decken bei den Unternehmen, die sich für digitale Kundenlösungen entscheiden, einen Trend auf, ihre Mitarbeiter zu einer Face-to-face - Arbeitsweise zurückzuführen, indem beispielsweise Campus-Büros oder virtuelle Räume, die das gemeinsame Arbeiten ermöglichen, verstärkt genutzt werden (ebd.). Systeme automatisieren und vereinfachen Routineprozesse, die zu einer schnelleren Aufgabenerfüllung führen (Dery & Sebastian, 2015). Dadurch werden Mitarbeiter entlastet, indem beispielsweise Informationszugang gewährt oder administrative Fragen standardisiert werden (ebd.). Zusätzlich ermöglichen die etablierten Systeme umfassende Analysen komplexer Anforderungen, die eine Entscheidungsfindung bestimmter Sachverhalte erleichtern (ebd.). Cloud-basierte Technologien in Kombination mit sinnvoll verwalteten Big Data sind entscheidende Instrumente zur Bewältigung von Veränderungen in der digitalen Welt. Die Social Media werden u.a. zum Wissensaustausch, Aufbau von Beziehungen und Erforschung neuer Ideen durch das Pflegen der Netzwerke genutzt (ebd.). Die Social Media spielen eine zentrale Rolle bei der strategischen Veränderung zum digitalen Arbeitsplatz, wenn diese an eine Verhaltensnormänderung in der gesamten Organisation angepasst sind (ebd.). Beispielsweise helfen Social Media bei der Konversation des Führungsteams mit den Mitarbeitern, wobei unternehmensbezogene soziale Netzwerke zum Zentrum der Informationsbereitstellung und Gespräche werden (ebd.).

Die 4 S vereinfachen das Arbeitsleben in einem komplexen, unstrukturierten Geschäftsumfeld. Für die erfolgreiche Transformation zum digitalen Arbeitsplatz ist die Reihenfolge der Hebel unbedeutend (Dery & Sebastian, 2015). Allerdings sind für das Stattfinden von Veränderungen zwei Management-Hebel-Aspekte von Bedeutung – die

nachhaltige Führung und das systematische Lernen (ebd.). Die nachhaltige Führung ist für die Transformation zum digitalen Arbeitsplatz entscheidend. Diese Art von Führung wird benötigt, um die Unternehmensführung an die veränderte Umwelt zu erinnern und die Initiativen zur Entstehung und Aufrechterhaltung eines digitalen Arbeitsplatzes zu ermöglichen und zu unterstützen (ebd.). Systematisches Lernen bedeutet, dass die 4 S nicht gelegentlich, sondern kontinuierlich durch Experimente und Feedbacks angepasst werden müssen (ebd.). Das Experimentieren und die dazugehörige Stellungnahme bilden die Basis zur Schaffung und Erhaltung neuer Verhaltensnormen (ebd.).

Der digitale Arbeitsplatz, der eine andere Arbeitsweise darstellt, ist eine der vielen Reaktionen auf die sich rasch wandelnde Umwelt. Viele Unternehmen wie Microsoft oder SAP legen Wert auf die Gestaltung eines digitalen Arbeitsplatzes. Das Coworking stellt eine weitere Möglichkeit der Gestaltung der Arbeitsumgebung in der heutigen Zeit dar.

#### 4.1.2 Trend zum Coworking

Da die Struktur der Arbeit immer weniger an einen bestimmten Ort oder eine bestimmte Zeit gebunden ist, verschwindet das klassische Büro allmählich in der gegenwärtig bekannten Form (Spreitzer, Garrett, & Bacevice, 2015). Das traditionelle Modell mit Besitz einer Unternehmensimmobilie, die alle Mitarbeiter unter einem Dach vereint, veraltet laut der Forschungsergebnisse eines Forschungsteams von MIT Sloan Management Review (2015) schnell (ebd.).

Viel mehr Mitarbeiter entscheiden sich für Coworking-Räume, die als offene, durch Menschen aus unterschiedlichen Unternehmen geteilte Büroräume (Shared Space) definiert werden (Spreitzer et al., 2015). Die Autoren beschreiben, dass Menschen bei der Entscheidung zum Coworking die Balance zwischen Gemeinschaft und Autonomie zu finden versuchen. Das Forschungsteam von MIT Sloan Management Review führte im Jahr 2015 eine Untersuchung zur Aufdeckung der Gründe für die Entscheidung zu der neuen Arbeitsweise durch. Eine der Erkenntnisse ist, dass Unternehmen Shared Space als eine Möglichkeit zur Ideenfindung nutzen. Mitarbeiter verschiedener Organisationen nutzen Coworking-Räume, um miteinander zu interagieren, um zufällig Geschäftsmöglichkeiten zu entdecken und um Wissen auszutauschen (Spreitzer et al., 2015). Eine weitere Erkenntnis ist, dass Mitarbeiter die Flexibilität und Autonomie beim Coworking schätzen (ebd.). Immer mehr Mitarbeiter verzichten auf das lange Pendeln bis zu ihrer Arbeitsstelle und entscheiden sich für das Arbeiten außerhalb der Unternehmensimmobilie (ebd.). Zusätzlich, können die

Mitarbeiter beim Coworking ihre Arbeitsaufgaben zeitlich flexibel erledigen, wodurch ein effizientes Arbeitspensum erreicht werden kann (ebd.). Die Arbeitsweise der Menschen wird also durch Coworking an die individuellen Bedürfnisse angepasst (ebd.). Die dritte Erkenntnis ist, dass durch Coworking die Immobilienkosten gesenkt werden können (ebd.). Des Weiteren haben Forscher herausgefunden, dass große, traditionelle Unternehmen bestimmte Aspekte von Coworking als ein Teil der allgemeinen Arbeitsplatzstrategien einführten (ebd.). Zu den Nutzern der Coworking-Räume gehören Unternehmen wie Google, SAP oder Sprint.

Das Coworking und der digitale Arbeitsplatz sind Aspekte der Gestaltung der Arbeitsumgebung, die die Qualität der Arbeit ausmachen. Als Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich dieser Gestaltung ist es möglich, die Einführung von Coworking und digitalem Arbeitsplatz in Betracht zu ziehen. Für das Unternehmen bedeutet das in erster Linie Agilität, die in der turbulenten Welt vorteilhaft ist, und für den Mitarbeiter verspricht es Flexibilität. Durch die neue und innovative Gestaltung der Arbeit ist es möglich, die Kreativität, Innovationsbereitschaft und Produktivität der Mitarbeiter zu steigern. Eine zusätzliche Win-win - Situation wird durch die Ermöglichung neuer Kooperationen erreicht, die sich z.B. beim Coworking spontan ergeben. Für das Unternehmen bedeutet das einerseits neue Marktchancen, für den Mitarbeiter andererseits Herausforderung und Selbstverwirklichung. Durch die Einführung dieser Aspekte wird eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit geschaffen, die sich auf die Kunden überträgt und die sich wiederum positiv auf das Unternehmenswachstum auswirkt.

Das Coworking und der digitale Arbeitsplatz sind erst durch Digitalisierung möglich geworden. Technologische und digitale Lösungen, wie beispielsweise ein Laptop und eine Cloud, sind für das erfolgreiche Operieren der Mitarbeiter eines Unternehmens wünschenswert. Aus diesem Grund werden im nächsten Unterkapitel die unterstützenden Instrumentarien vorgestellt.

## **4.2 Unterstützende Instrumentarien**

Ein Arbeitsprozess besteht aus einer Abfolge von Entscheidungen. Um eine optimale Anordnung dieser Entscheidungen zu evaluieren, ist es erforderlich, die dazugehörigen Informationen zu filtern. In Folge dessen kann dieser Sachverhalt gewährleistet werden, wenn alle Personen in allen Arbeitsebenen eine 360° - Sicht auf die Leistungserstellung haben und somit eine reibungslose Leistungserstellung für den Kunden erreichen. Dazu werden unterstützende Instrumentarien der Dienstleistungserstellung herangezogen, die den zur

Verfügung stehenden Arbeitsressourcen und Technologien zuzuweisen sind (Eller, 2015). Für die Informationsbereitstellung benutzt das Unternehmen unterschiedliche Tools, wie beispielsweise CRM Software, Cloud Dienste, Soziale Netzwerke etc.. Dabei ist zu beachten, dass der Fernzugriff auf Daten eine besondere Rolle spielt, der beispielsweise durch eine VPN- Verbindung realisiert werden kann. Die technologische Ausstattung zur Unterstützung der Mitarbeiter ist bei der Dienstleistungserstellung im 21. Jahrhundert von entscheidender Bedeutung.

Die unterstützenden Instrumentarien führen zu einem Nutzen und eventuell zu einer Optimierung, wenn sie von den Mitarbeitern eingesetzt werden. In der Dienstleistungsbranche unterstützen digitale Tools auch die Anerkennung der Mitarbeiter und folglich deren Belohnung.

### **4.3 Mitarbeiterbelohnung und –anerkennung**

Die Arbeitsleistung des Menschen als soziales Individuum wird unter anderem durch das Streben nach Befriedigung sozialer Bedürfnisse, wie Anerkennung bei der Arbeit, beeinflusst (Bullinger, 2006). Die Mitarbeiteranerkennung im Servicebereich kann aufgrund von hoher Kundenzufriedenheit erfolgen. Für die Ermittlung dieser wird oftmals eine Kundenzufriedenheitsmessung durchgeführt, zu deren Instrumentarium die Kundenzufriedenheitsbefragung gehört. Die Messung der Kundenzufriedenheit ist relativ und erfolgt in der Regel durch Beobachten, Befragen oder über Erhebung von Kennzahlen (Simon & Homburg, 1998). Die Kundenbefragung hat sich als ein zuverlässiges und effektives Instrument in der Unternehmenspraxis erwiesen (LamaPoll, o.J.). Durch den Einsatz von digitalen Tools ist die Erhebung und Evaluierung von Daten schneller und effizienter geworden. Die Kundenzufriedenheitsbewertung verschafft nicht nur Vorteile für die Mitarbeiter in Form von Anerkennung, sondern auch für das Unternehmen, indem durch die Kundenloyalität und demzufolge wiederholte Käufe der Unternehmenserfolg gesteigert wird.

Führungskräfte von leistungsstarken Unternehmen belohnen zum einen die Ergebnisse der Mitarbeiter, und zum anderen jene Verhaltensweisen, die mit den Werten des Unternehmens im Einklang stehen (PEAQ Partners, o.J.). Das von dem Unternehmen gewünschte Verhalten spiegelt sich in der Unternehmenskultur wider. Mitarbeiter, die Werte des Unternehmens leben und die Unternehmenskultur verinnerlichen, werden von den Führungskräften anerkannt. Somit kann ein Unternehmen mit Hilfe der Unternehmenskultur die Digitalisierung und das Unternehmenswachstum durch Werte wie Innovation, Experimentierfreude und

Fehlerkultur vorantreiben. Einige Unternehmen richten sogar ihre Boni nach der Verfolgung und Einhaltung der in der Unternehmenskultur repräsentierten Werte aus (PEAQ Partners, o.J.).

Eine weitere Form der Mitarbeiteranerkennung besteht in dem Employer Branding. Hierbei werden bei den Marketingmaßnahmen in erster Linie die Mitarbeiter in den Fokus gerückt. Mitarbeiter erlangen Aufmerksamkeit und Wertschätzung durch ihren Arbeitgeber, indem sie z.B. als Vertreter des Unternehmens im Sinne von Testimonials der Personalmarketingkampagnen in den Mittelpunkt rücken (Müller, 2009). Employer Branding vermittelt also den Mitarbeitern Prestige und Anerkennung (Stritzke, 2010). Durch die Marketingmaßnahmen innerhalb der Kampagnen dient der Mitarbeiter als Botschafter, der die Unternehmenswerte, wie z.B. digitale Führerschaft, weitergibt.

Zudem kann sich die Mitarbeiteranerkennung in Form monetärer Vergütung, wie Bonuszahlungen oder Gehaltserhöhung, wiederfinden. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der der Mitarbeiteranerkennung bevor steht, ist die Mitarbeiterauswahl. Die Mitarbeiterauswahl und die Mitarbeiterfortbildung werden in dem folgenden Unterkapitel thematisiert.

#### **4.4 Mitarbeiterauswahl und –fortbildung**

Schmitt & Werth (1998) beschreiben den Personalauswahlprozess als ein mehrstufiges Verfahren, welches in folgende Schritte eingeteilt wird: Bestimmung der wesentlichen Anforderungsmerkmale für die Position, Beschaffung von Bewerbern, Vorauswahl und Hauptauswahl des Kandidaten. Am Ende des gesamten Personalauswahlprozesses stehen die Einarbeitung und Integration des Mitarbeiters (Von der Linde & Schustereit, 2010). Eine weitere Aufgabe des Personalmanagements ist die Mitarbeiterentwicklung (Wien & Franzke, 2013). Durch die Nutzung des Internets und moderner Technologien unterliegt die Mitarbeiterauswahl und –entwicklung einer starken Veränderung.

Zu Beginn wird die Stellenausschreibung mit den Anforderungsmerkmalen intern oder extern veröffentlicht. Dies kann beispielsweise auf der eigenen Homepage, im Intranet, auf Online-Bewerberportalen oder auf Online-Jobplattformen geschehen. Für die Bewerberbeschaffung ist es für ein Unternehmen möglich, bereits gespeicherte Daten der Bewerber heranzuziehen. Durch Online-Job-Portale, wie z. B. Stepstone und Monster, soziale Netzwerke wie XING oder LinkedIn oder die gängige Methode via elektronischer Übermittlung der Bewerbungsunterlagen per Email, stehen dem Unternehmen zahlreiche Wege zur Verfügung, um neue Mitarbeiter zu akquirieren. Im nächsten Schritt erfolgt die Vorauswahl, bei der eine

Negativauslese auf Basis der Bewerbungsunterlagen, kurzer Interviews, Fragebögen oder Tests stattfindet (Schmitt & Werth, 1998). Die kurzen Interviews finden meistens telefonisch statt, aber auch Videogespräche, z.B. via Skype, sind geläufige Methoden. Die Vorauswahlmethoden durch spezifische Fragebögen und Tests findet oftmals ebenfalls online statt. Das Augenmerk der Hauptauswahl liegt neben persönlichen Interviews auf Assessment-Centern und kann durch Persönlichkeitstests oder ähnliche Verfahren ergänzt werden (Schmitt & Werth, 1998). Auch bei der Hauptauswahl werden in der globalisierten Welt die Vorstellungsgespräche z.T. am Telefon oder über Videokonferenzen durchgeführt. Die Einarbeitung und Integration wird durch die vom Wissensmanagement bereitgestellten Inhalte unterstützt, indem beispielsweise das notwendige Wissen für die erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsaufgaben im Intranet oder in Wikis bereit steht. Auch bei der Personalfortbildung, die einen Teil der Personalentwicklung darstellt, kommen digitale Lösungen zum Einsatz. E-Learning, Game-based-Learning, Social Learning, Wikis, Workshops zur Nutzung bestimmter Software und andere Methoden sind Instrumente zur Mitarbeiterentwicklung, die durch das Internet möglich geworden sind.

Vor der Einstellung oder Annahme einer anderen Position innerhalb des Unternehmens sind Aufgaben und Befugnissen des Mitarbeiters festzulegen. Inwiefern die Befugnisse einen Einfluss auf Arbeitsaufgaben und Einsatz digitaler Möglichkeiten ausüben, beschreibt das nächste Unterkapitel.

## **4.5 Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben**

Jede Position im Unternehmen unterliegt spezifischen und individuellen Aufgabenbereichen. Für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben wird der Arbeiter mit Befugnissen ausgestattet. Im Servicebereich ist es notwendig, dass bei Bedarf die Kundeninformation schnellstmöglich von z.B. einer Datenbank aufgerufen wird. Dazu ist eine Informationskompetenz notwendig. Die Entscheidungs- und Ausführungskompetenz wird für das Anbieten individueller Kundenlösungen benötigt, welche auf die Bedürfnisbefriedigung des Kunden abzielt. Der Mitarbeiter darf unter anderem autonom entscheiden, in welchem Maß er die durch die Digitalisierung entstandenen Produkte einsetzt. Diese Befugnisse repräsentieren den Grad der Selbstständigkeit. Die Ausstattung eines Frontline-Mitarbeiters mit Mitsprachekompetenz erweist sich als sinnvoll, da dieser durch den direkten Kundenkontakt Wissen über die konkreten Wünsche und Anforderungen der Kunden aufbaut. Dieses Knowhow kann zum Ausbau einer besseren Position in Hinsicht auf Leistungserstellung oder –erbringung genutzt werden. Dabei ist es möglich, dass eine Leistungserbringung z.B. auf einem neuen digitalen

Weg initiiert und die Leistungserstellung z.B. durch neue und moderne Technologie unterstützt wird. Sobald der Aufgabenträger alle zur Zielerfüllung notwendigen Befugnisse zugewiesen bekommen hat, trägt er auch persönlich die Verantwortung für die zielentsprechende Erfüllung der Aufgabe.

Wie die genaue Analyse der SPC zeigt, werden entlang der gesamten Kette digitale Instrumente eingesetzt. Durch die Zusammenarbeit mit dem Kunden gibt es ein großes Potential für Innovationsentstehung, wobei die Produkte und Leistungen an die Kundenbedürfnisse angepasst werden. In der Praxis kommt es jedoch vor, dass Digitalisierungsmaßnahmen und digitale Innovationen durch unterschiedliche Umstände verhindert werden. Das nächste Kapitel untersucht dieses Anliegen im Detail.

## **5 Barrieren für digitale Innovationen**

Durch die Etablierung von digitalen Innovationen kann es dazu kommen, dass der Unternehmenserfolg, der als oberstes Ziel eines jeden Unternehmens verstanden wird, einem gewissen Risiko unterliegt. Typische Merkmale, die einer Innovation zugrunde liegen, sind die Initiierung von neuen Prozessen oder neuen Wegen zur Zielerreichung bestimmter Aufgaben. Dies setzt das Unternehmen einem gewissen Risiko des Scheiterns aus (Davila et al., 2006). Im Allgemeinen wird durch Innovation eine Wertschöpfung erreicht, jedoch kann es aus unterschiedlichen Gründen zur negativen oder destruktiven Wirkung kommen. Es existieren also Barrieren, die ein Unternehmen zu bewältigen hat. Barrieren sind Herausforderungen für den Innovationsprozess, die eine effektive Anpassung einer neuen Technologie hemmen (Johnson & Laepple, 2004). Ramilo & Embi (2014) untersuchen in ihrer Studie die Rolle von Barrieren - technologische, finanzielle, organisatorische, prozessuale, psychologische und staatliche - bei der Einführung digitaler Innovationen. Eine Auswahl an zugehörigen Variablen zu den Barrierearten wird in Tabelle 1 dargestellt. Staatliche Barrieren werden in dieser Betrachtung ausgegrenzt, da diese laut Definition von Ramilo & Embi (2014) in Bezug auf Serviceinnovationen nicht zutreffend sind. Unter anderem kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass der Effekt der Hindernisse in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße variiert (ebd.). Größere Unternehmen unterliegen in der Regel seltener der Problematik der unten aufgelisteten Barrierearten, während kleine Organisationen auf mehr Hindernisse bei digitaler Innovation stoßen (ebd.).



Tabelle 1

Unterschiedliche Barrierearten bei Umsetzung digitaler Innovation und einige ihrer Variablen

Barrierearten	Technologische Barrieren	Finanzielle Barrieren	Organisatorische Barrieren	Prozessuale Barrieren	Psychologische Barrieren
Variablen (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangel an Ausrüstung</li> <li>• Ungenügende Kenntnis der Mitarbeiter</li> <li>• Mangel an Training</li> <li>• Mangel an Interesse am Wissenserwerb</li> <li>• Unzureichende Wartung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichendes Budget für digitale Innovation</li> <li>• Unwilligkeit des Unternehmens zu hohen Ausgaben für digitale Werkzeuge</li> <li>• Hohe Kosten digitaler Werkzeuge</li> <li>• Mangel am Budget für Mitarbeitertraining</li> <li>• Hohe Vergütung der Mitarbeiter mit einem Wissensstand über digitale Werkzeuge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelhafte Führung der digitalen Innovation</li> <li>• Mangelhaftes Wissensmanagement</li> <li>• Mangel an Managern zur Führung digitaler Innovation</li> <li>• Unzureichendes Personal zur Einführung digitaler Innovation</li> <li>• Ungenügendes Mitarbeiterengagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistung digitaler Werkzeuge oder Software</li> <li>• Langsame Geschwindigkeit von Computern</li> <li>• Langsame Geschwindigkeit der Datenverarbeitung</li> <li>• Mobilität von Software</li> <li>• Begrenzte Verfügbarkeit digitaler Werkzeuge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angst vor veränderten Aufgaben</li> <li>• Angst vor Prozessänderung</li> <li>• Angst vor Profiteinbußen</li> <li>• Angst vor Versagen</li> <li>• Mangel an psychologischer Sicherheit</li> </ul>

*Anmerkung.* Eigene Darstellung frei ausgewählter Kriterien in Anlehnung an Ramilo & Embi (2014)

Kleine Organisationen sind von finanziellen, organisatorischen und psychologischen Barrieren betroffen, die in technologische Probleme mit erheblichen Folgen münden (Ramilo & Embi, 2014). Diese miteinander verbundenen Hindernisse entstehen aufgrund begrenzter Profite der Organisation, die unzureichend sind, um Technologie- und Softwarekosten zu decken (ebd.). Die Folgen von begrenzten Ressourcen sind der Mangel an psychologischer Sicherheit und Angst vor Profiteinbußen (ebd.). Aber auch prozessuale Barrieren haben einen Einfluss auf kleine Unternehmen, wie die langsame Datenverarbeitungsgeschwindigkeit (ebd.). Die Überwindung dieser Barrieren ist mit dem finanziellen Aspekt verbunden.

Ähnlich sind auch Unternehmen mittlerer Größe von einer Reihe von Barrieren betroffen (Ramilo & Embi, 2014). Allerdings sind solche Organisationen in der Lage die sich ändernden Anforderungen der digitalen Technik zu bewältigen (ebd.). Zu begründen ist dies dadurch, dass Unternehmen mittlerer Größe für psychologische Barrieren weniger anfällig sind (ebd.). Sie haben die finanziellen Mittel, um die Kosten der Technologie und der Software zu decken (ebd.). Zusammengefasst sind Organisationen mittlerer Größe mäßig durch finanzielle Barrieren betroffen (ebd.). Durch die Managementunterstützung werden solche Unternehmen nicht wesentlich durch technologische, organisatorische und psychologische Barrieren beeinflusst (ebd.).

Große Unternehmen sind im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen im geringeren Maß von den oben genannten Hindernissen betroffen (Ramilo & Embi, 2014). Große Organisationen haben ausreichen finanzielle Mittel, um die Umsetzung digitaler Innovation

zu unterstützen (ebd.). Zusätzlich trägt die Umsetzung digitaler Innovation zur Wettbewerbsfähigkeit bei.

Dieselben Barrieren lassen sich analog auf die Digitalisierung im Allgemeinen anwenden. Die Größte Hürde der Digitalisierung stellt der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern dar (Gartner, 2012; Capgemini, 2016). Gemäß einer Studie von Capgemini (2016) ist der Personalmangel insbesondere in den Bereichen Internet-of-Things, Big-Data-Analytics und mobile Technologien zu finden. Darüber hinaus fehlt häufig eine übergreifende Planung (Capgemini, 2016). Trotz der guten Unterstützung des Top-Managements haben viele Unternehmen offenbar keine übergeordnete Strategie entwickelt, so dass Einzelprojekte in unterschiedliche Richtungen laufen (ebd.). Probleme bereiten außerdem unflexible Geschäftsprozesse und starre Organisationsstrukturen (ebd.). In der Businessstudie von MIT Sloan Management Review und Deloitte im Jahr 2015 werden konkurrierende Prioritäten, Mangel an Gesamtstrategie, Sicherheitsbedenken sowie Mangel organisationaler Agilität als Hauptbarrieren auf dem Weg zur Digitalisierung in einem Unternehmen markiert (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). Diese Studie stellt zusätzlich fest, dass die Barrieren von der Entwicklungsphase des Unternehmens in Bezug auf digitale Reife abhängen (Tabelle 2).

Tabelle 2

Top drei Barrieren in Bezug auf digitale Reife des Unternehmens

Entwicklungsphase des Unternehmens	Früh	entwickelnd	reifend
Top Barrieren	1. Mangel an Strategie 2. Konkurrierende Prioritäten 3. Mangel an Managementverständnis	1. Konkurrierende Prioritäten 2. Mangel an Strategie 3. Unzureichende technologische Fähigkeiten	1. Konkurrierende Prioritäten 2. Sicherheitsbedenken 3. Unzureichende technologische Fähigkeiten

*Anmerkung.* Eigene Darstellung in Anlehnung an die Studie von MIT Sloan Management Review & Deloitte (2015) über digitales Business

Damit die Digitalisierung und Innovationsentstehung reibungslos stattfinden können, müssen diese Barrieren beseitigt oder zumindest reduziert werden. Um dies zu ermöglichen, muss das Unternehmen bestimmte Systeme und Strukturen besitzen. Mit diesem Thema beschäftigt sich das nächste Kapitel.

## 6 Unternehmenswachstum in der Zeit der Digitalisierung

Das Umsatzwachstum und die Profitabilität führen zum Unternehmenswachstum und stellen somit das in der SPC angestrebte Ziel dar. Für Unternehmen ist das nachhaltige Wachstum eine große Herausforderung. Von Hess & Liedtka (2012) wird nachhaltiges Wachstum als Einsatz von Ressourcen und Fähigkeiten einer Organisation definiert, mit dem Ziel, Mehrwert für den Kunden und anderen Kollaborateuren zu schaffen. Um der Herausforderung gerecht zu werden, ziehen Unternehmen digitale Werkzeuge zur Hilfe. Für den Aufbau digitaler Fähigkeiten und des Wachstums sowie der Innovationsentstehung in einem Unternehmen müssen wiederum bestimmte Strukturen, Systeme und eine bestimmte Art von Führungspersonen und Mitarbeitern gegeben sein. Hess & Liedtka (2012) behaupten, dass ein nachhaltiges Wachstum auf drei Schlüsselementen aufbaut: Mitarbeitern, internen Systemen und Wachstumsprozessen. In der Zeit der Digitalisierung kommt zudem hinzu, dass erfolgreiche Unternehmen ihre digitalen Möglichkeiten durch das Überdenken und Verbessern der Geschäftsprozesse, Geschäftsmodelle und des Kundenengagements ausbauen (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Zusätzlich errichten sie starke Leadership-Fähigkeiten<sup>2</sup>, um die Transformation vorstellen und vorantreiben zu können (ebd.). Damit ein Unternehmen in der heutigen Zeit mit der Technologie mitkommen kann, während es sich auf Wachstumskurs befindet, werden die Konzepte von Hess & Liedtka (2012) zum Unternehmenswachstum und von Westerman et al. (2014) zum Digitalen Unternehmen miteinander kombiniert und im Folgenden dargestellt.

### 6.1 Wachstumsorientierte Mitarbeiter

Gerade im Servicebereich sind Mitarbeiter die wichtigste Ressource. Hess & Liedtka (2012) sind der Auffassung, dass drei Komponenten einen wachstumsorientierten Mitarbeiter auszeichnen: Denkweise, Erfahrung und Empathie für den Kunden.

Für die Schaffung wachstumsorientierten Verhaltens wird die Denkweise der Mitarbeiter auf entdeckungs-, erfindungs- und experimentierfreudiges Verhalten gelenkt (Hess & Liedtka, 2012). Dweck (2006) beschreibt eine wachstumsorientierte Denkweise als eine Überzeugung,

---

<sup>2</sup> Leadership-Fähigkeiten im Kontext der Digitalisierung bestehen laut Westerman et al. (2014) aus vier Schlüsselementen: dem Schaffen einer umgestalteten Unternehmensvision, dem Engagement der Mitarbeiter für die Umsetzung der umgestalteten Vision, der Errichtung eines Digital Governance Modells sowie dem Aufbau technologischer Leadership-Fähigkeiten .

dass die Welt einschließlich der Fähigkeiten der Individuen geformt und verändert werden kann. Diese Aussage lässt ableiten, dass Innovationen durch systematische Ansätze entdeckt und genutzt werden. Ein wachstumsorientierter Mitarbeiter akzeptiert oder toleriert die Tatsache, dass die Zukunft ungewiss ist und gelangt deshalb in einen Lernprozess. Eine wachstumsorientierte Denkweise besitzen Menschen, die von Higgins (1997) als Promotoren bezeichnet werden. Sie sind durch den idealisierten Endzustand, der zu Wachstum, Fortschritt und Leistung führt, motiviert und haben keine Angst Fehler zu machen (ebd.). Folglich haben Promotoren relativ früh viel Erfahrung gesammelt, die unterschiedliche Funktionen und Branchen umfasst (Hess & Liedtka, 2012).

Aufgrund des breiten Erfahrungsspektrums sind diese Mitarbeiter eher in der Lage, neue Geschäftschancen wahrzunehmen und zu ergreifen, da sie diese möglicherweise in einer anderen Form oder in einer anderen Branche bemerkt haben (Hess & Liedtka, 2012). Zusätzlich werden neue Ideen durch Erfahrung angetrieben (ebd.). Des Weiteren formt Erfahrung die Art und Weise des Umgangs mit den entdeckten Geschäftsmöglichkeiten (ebd.). Die Promotoren gehen davon aus, dass Menschen Fehler machen und stellen deshalb ein breites Portfolio mit Ideen auf, das später getestet wird, d.h. sie führen mehrere kleine Experimente durch, um die Ideen zu testen (ebd.). Somit wird die Risikominimierung impliziert und der Lernprozess gesteigert (ebd.).

Die dritte Komponente eines wachstumsorientierten Mitarbeiters ist die Empathie für den Kunden, die die Probleme der Kunden und nicht die Unternehmenslösung in den Mittelpunkt setzt (Hess & Liedtka, 2012). Es erfordert großes Interesse für den Kunden als Person und sein Leben und nicht für den Kunden als Konsumentenkatégorie (ebd.). Mit derartigem Wissen entstehen Produkte und Leistungen, die speziell auf Kundenerfahrung basieren (ebd.). Somit erlangt das Unternehmen exklusive Informationen, die eine Vorreiterrolle und Wettbewerbsvorteile verschaffen können (ebd.). Die Empathie für den Kunden baut eine positive Kundenerfahrung auf.

Das wachstumsorientierte Denken der Mitarbeiter ist nur ein Bestandteil, der zur Erreichung der Wachstumsziele führt. Zusätzlich wird ein wachstumsorientiertes System benötigt, das im folgenden Unterkapitel genau beschrieben wird.

## **6.2 Wachstumsorientierte Systeme**

Ein internes Wachstumssystem entsteht, wenn das Management ein organisatorisches wachstumsförderndes Umfeld schafft und ein wachstumshemmendes dagegen verhindert

(Hess & Liedtka, 2012). Differenzierungsstrategien, die besten Talente, visionäre Führungspersonen oder einzigartige Produkte und Leistungen sind laut Hess & Liedtka (2012) für Unternehmen mit beständigem Wachstum nicht zwingend notwendig. Sie vertreten die Meinung, dass wachstumsorientierte Unternehmen Systeme vorweisen, die engagierte Belegschaft, leidenschaftliche Führungspersonen und ein durch Lernen geprägtes Umfeld ergeben. Das Ziel des Wachstumssystems besteht darin, ein bestimmtes Verhalten, welches vor der Bildung des Systems definiert wird, zu fördern und darauf aufbauend zu messen und zu belohnen. Anhang 3 zeigt Vorstellungen und Verhaltensweisen, die für ein nachhaltiges Wachstum notwendig sind. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass ein erfolgreich funktionierendes System zum Wettbewerbsvorteil des Unternehmens wird. Hess & Liedtka (2012) beschreiben ein internes Wachstumssystem als ein System mit den Komponenten Struktur, Kultur, Führungsverhalten, HR-Politik und Prozesse, Leistungsmessung und Belohnung, die auf Ermöglichung und Förderung von Wachstumsverhalten ausgerichtet sind. Diese Komponenten werden im Folgenden beschrieben.

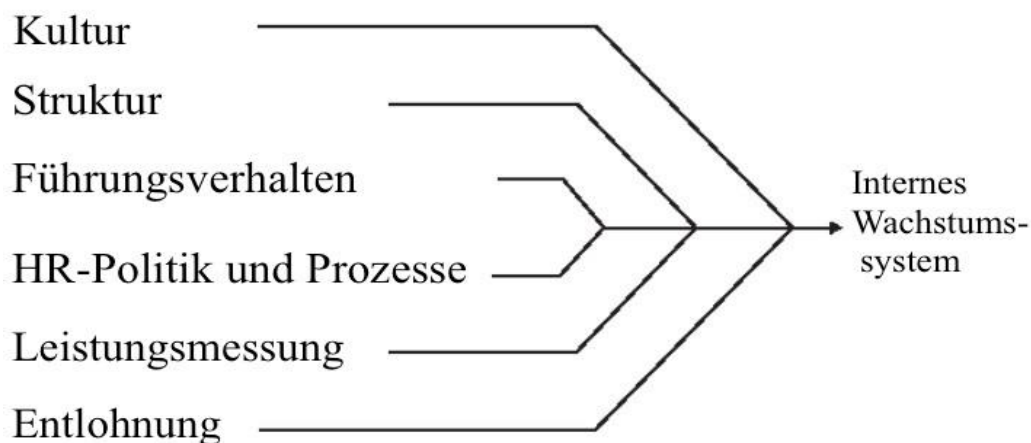


Abbildung 4: Komponenten des internen Wachstumssystems in Anlehnung an Hess & Liedtka (2012)

### 6.2.1 Kultur

Die Unternehmenskultur variiert innerhalb der Unternehmen. Die Kultur spiegelt sich in den Glaubensvorstellungen und ungeschriebenen Gesetzen des Unternehmens wider (Kerpen, 2007; Jaeger, 2004). Hess & Liedtka (2012) sind der Meinung, dass ein Unternehmen mit beständigem Wachstum sich nicht allein auf die Erstellung des Shareholder-Values konzentriert, sondern ein Stakeholder-Modell besitzt. Dabei liegt der primäre Fokus nicht auf dem Unternehmenswachstum, sondern auf der konstanten Verbesserung, welche den Kernbaustein für eine wachstumsorientierte Denkweise und kontinuierliches Lernen bildet

(ebd.).

### 6.2.2 Struktur

Gemäß Hess & Liedtka (2012) beschreibt die Struktur die dezentralisierten Tätigkeiten eines Unternehmens, die für mehr Autonomie und Befugnisse der Mitarbeiter benötigt werden und das Ziel der Motivation zur Erforschung und zum Experimentieren verfolgen. Ausgehend von der Annahme, dass eine optimale Zusammensetzung der Struktur von der Branche, dem Geschäftsmodell und den Fähigkeiten einer Organisation abhängt, existiert keine universelle Struktur, die für alle Unternehmen gültig und anwendbar ist (ebd.). Hess & Liedtka (2012) beschreiben drei strukturelle Ansätze zur Erleichterung des Wachstums: 1) Einführen von Experimentiertätigkeiten innerhalb eines ausführenden Geschäftsbetriebs, 2) Absondern von Experimentierbereichen in separate Zentren, und 3) Schaffung eines hybriden Modells, bei dem Experimentieraktivitäten zunächst während der Entwicklungs- und Vermarktungsphase von den Geschäftseinheiten getrennt und darauf entweder in neue Geschäftseinheiten ausgegliedert oder in bestehende zurückversetzt werden.

### 6.2.3 HR-Politik und HR-Prozesse

Das Personalmanagement trägt die Aufgabe, das von dem Unternehmen gewünschte Verhalten durch das Personal zu ermöglichen, indem Mitarbeiter eingestellt und weitergebildet werden und deren Leistung entsprechend gemessen und entlohnt wird (Hess & Liedtka, 2012). Collins (2001) behauptet, dass eine Veränderung in einem Unternehmen dann stattfinden kann, wenn ein Unternehmen „the right people on [...] and the wrong people off [...]“ (S. 63) geschafft hat. Laut Collins (2001) liegt der entscheidende Punkt für das Unternehmen zuerst in der Auswahl des Personals und erst danach in der Entscheidung über die Ausrichtung des Unternehmens. Durch dieses Prinzip wird die Anpassung an die sich verändernde Umwelt vereinfacht. Ein weiterer Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass dadurch das Problem der Mitarbeitermotivation erlischt, da die „richtigen“ Mitarbeiter nicht verwaltet oder entlassen werden müssen und vom inneren Trieb geleitet werden, die besten Ergebnisse zu liefern und einen Teil zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg beizutragen (ebd.). Collins (2001) beschreibt, dass Unternehmen bei Bedenken über einen Kandidaten diese Person nicht einstellen und sich weiterhin auf die Suche begeben. Folglich wartet eine

„great company“<sup>3</sup> (S.54) zuerst auf die „richtigen Menschen“ (S.54) bevor es sich weiterhin auf den Wachstumskurs begibt (ebd.). Bei der Feststellung, dass ein Mitarbeiter an einer falschen Position ist oder nicht in das Unternehmen passt, wird dieses Problem schnellstmöglich gelöst (ebd.). Die Entscheidung, ob ein Kandidat die „richtige“ Person ist, wird aufgrund der Charaktereigenschaften und nicht aufgrund der spezifischen Kenntnissen der Person getroffen, behauptet Collins (2001). Hess & Liedtka (2012) stellen fest, dass ein Unternehmen durch HR-Praktiken das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflusst. Hess & Liedtka (2012) sagen aus, dass Unternehmen mit engagierten und zufriedenen Mitarbeiter eine niedrigere Fluktuationsrate und höhere Produktivität aufweisen, die sich positiv auf den Reingewinn auswirken. Dabei ist die Stabilität der HR-Belohnungs- und Förderpolitik aufgrund von Vertrauensbildung für das System wichtig (ebd.).

#### 6.2.4 Leistungsmessung und Belohnung

Leistungsmessung und Belohnung sind miteinander verzahnt. Einige Verhaltensweisen der Mitarbeiter werden durch Kennzahlen gemessen, beispielsweise durch die Anzahl durchgeführter Experimente, andere wiederum sind numerisch schwer zu messen und werden z. B. durch eine 360-Grad-Bewertung festgehalten (Hess & Liedtka, 2012). Das Erstellen von wachstumsorientierten Verhaltensmessungen ist ein Prozess, der kontinuierlicher Anpassung bedarf (ebd.). Die Belohnung dient einerseits der Förderung von wachstumstreibendem Verhalten (Hess & Liedtka, 2012) und dem Anwerben und Behalten „richtiger“ Mitarbeiter (Collins, 2001). Jedoch vertritt Collins (2001) die Meinung, dass die „richtigen“ Mitarbeiter nicht aus monetären Anreizen die Arbeit leisten, sondern aus dem eigenen Antrieb, eine „great company“ mitzugestalten. Hess & Liedtka (2012) erwähnen, dass die Entlohnung kein optimales Muster aufweist und vom jeweiligen Unternehmen selbst zu bestimmen ist. In der Literatur wird die Rolle von Kapitalbeteiligung und Bonusprogrammen als ein Antrieb höheren Engagements betont (Hartes & Wickert, 2004; Eyer, 2002; Niermeyer & Postall, 2013).

#### 6.2.5 Führungsverhalten

Führungspersonen von Unternehmen mit beständigem Wachstum, die von Hess und Liedtka (2012) untersucht wurden, sind bescheidene und leidenschaftliche Treiber. Sie verstehen, dass

---

<sup>3</sup> Collins (2001) definiert „great companies“ als Unternehmen, die außergewöhnlich hohe Ergebnisse in dem betrachteten Zeitraum auf dem Markt geliefert haben. Zu solchen Unternehmen gehören z.B. Philip Morris, Nucor und Kimberly-Clark.

ihr eigenes Verhalten einen großen Einfluss auf die Organisation ausübt und die wachstumsfördernde Umgebung positiv oder negativ beeinflusst (ebd.). Gemäß Hess und Liedtka (2012) sind Führungspersonen davon überzeugt, dass die Mitarbeiter des Unternehmens viel wichtiger als sie selbst sind. Collins (2001) beweist durch seine Analyse, dass es eine weitere Form von Führungskräften existiert, die persönliche Bescheidenheit mit professionellem Willen vereint. Die Führungspersönlichkeit stellt die unternehmerischen Ziele höher als die persönlichen und richtet das Ego auf den Aufbau einer „great company“ (ebd.). Dabei schreiben diese Führungspersonen die Geschäftserfolge den Mitarbeitern und nicht sich selbst zu (ebd.). Im anderen Fall übernehmen sie die komplette Verantwortung für die Misserfolge (ebd.). Diese Art von Führungskräften werden durch einen unermüdlichen Antrieb geleitet außergewöhnliche und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen (ebd.).

Ein konsistent gestaltetes internes Wachstumssystem stellt ein Differenzierungsmerkmal dar und verschafft einen Wettbewerbsvorteil (Hess & Liedtka, 2012). Die grundlegenden Elemente, die ein Unternehmenswachstum ermöglichen, sind eine vorbereitete wachstumsorientierte Denkweise sowie ein internes Wachstumssystem. Durch das Vorhandensein dieser Elemente werden Wachstumsziele durch den Ablauf bestimmter Prozesse erreicht. Das nächste Unterkapitel beschäftigt sich mit diesen.

### **6.3 Wachstumsorientierte Prozesse**

In der heutigen Unternehmensumwelt werden durch eine wachstumsorientierte Denkweise und durch interne Wachstumssysteme neue Wachstumsziele erreicht, die sich durch die Identifizierung neuer Ideen, Umwandlung dieser in Experimente und das Managen eines Experiment-Portfolios realisieren lassen (Hess & Liedtka, 2012).

#### **6.3.1 Erschließung von Geschäftsmöglichkeiten**

Die Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten für Unternehmen lässt sich z. B. mit Hilfe von Innovationen generieren. Im Gegensatz zu der Annahme vieler Wirtschaftler entstehen Innovationen nicht durch die Vorhersage der Zukunft, sondern durch die Betrachtung des gegenwärtigen Zeitpunktes (Hess & Liedtka, 2012). Die Auswahl an Methoden zur Ideengenerierung ist vielfältig. Die bereits in Kapitel 3 dieser Arbeit beschriebene Methode Design Thinking umfasst eine Handhabe der Ideengenerierung. Des Weiteren werden drei Vorgehensweisen für die Innovationsentstehung - Co-creation, Open Innovation und Crowdsourcing - zusammenfassend beschrieben. Den Abschluss dieses Unterkapitels bildet die Rolle digitaler Tools bei dem Aufbau von Erfahrung über Kunden.



Sowohl im Produkt- als auch im Dienstleistungssektor ist die Rollenänderung des Kunden im Innovationsprozess ein wichtiger Aspekt (Chesbrough, 2011). Anstatt den Kunden als einen passiven Konsumenten zu betrachten, binden viele Unternehmen den Kunden in den Innovationsprozess mit ein und schaffen somit eine kollaborative Interaktion (Chesbrough, 2011; Hess & Liedtka, 2012). Die Co-creation vermittelt durch frühzeitiges und tiefes Involvieren des Kunden in den Innovationsprozess implizite Informationen, die dazu dient, eine Kundenerfahrung zu liefern, die der Kunde schätzt und belohnt (Chesbrough, 2011). Die Fähigkeit, implizite Informationen effektiv zu verwalten, verschafft dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil. Dieser Vorteil, der sich aus dem speziellen Wissen ergibt, kann zur Differenzierung von den Wettbewerbern auf dem Markt genutzt werden (ebd.). Die direkte Aufnahme des Kunden in den Innovationprozess erfordert seine Zeit, in der er Inhalte erstellt (ebd.). Aus dieser Tatsache reduziert sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde zu einem anderen Unternehmen abwandert (ebd.). Diese Form der Innovationsentstehung ist weit verbreitet und wird z.B. von dem Unternehmen Apple genutzt, indem Apps von den Nutzern des iPhones entwickelt und auf die Plattform iTunes hochgeladen werden. Laut Chesbrough (2011) ist Co-creation eine Möglichkeit eine engere Kundenbeziehung aufzubauen, die für Wettbewerber schwer zu imitieren ist. Diese Form der Innovationsentstehung fordert den Innovationsprozess allgemein offener zu sein und die Integration der Open Innovation in Betracht zu ziehen (ebd.).

In einem Open Innovation Modell nutzen Unternehmen interne und externe Quellen für die Umwandlung neuer Ideen in kommerzielle Produkte oder Serviceleistungen (Chesbrough, 2011). Das Paradigma, das der Open Innovation zugewiesen wird, sagt aus, dass eine Firma einerseits interne und andererseits externe Ideen und Marktwege während des Voranbringens des Unternehmensgeschäfts verwendet (ebd.). Chesbrough (2011) beschreibt, dass bei Open Innovation das externe Wissen und Know-How internalisiert (Outside-In-Prozess) und das interne Wissen externalisiert (Inside-Out-Prozess) wird. Diese Wissensmanagement-Prozesse führen zu einer Reduzierung von Innovationskosten, Teilung von Risiken und Belohnungen und Beschleunigung der Zeit, um eine Innovation auf den Markt zu bringen (ebd.) Diese Aspekte werden durch das parallele Experimentieren vieler individueller Teilnehmer und Unternehmen ermöglicht (ebd.). Durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens, in dem die internen und externen Elemente kombiniert sind, schafft das Unternehmen ein Business-Ökosystem, in dem zahlreiche Parteien um die Kundenaufmerksamkeit kämpfen (ebd.). Die Kunden profitieren wiederum von einer größeren Anbietervielfalt (ebd.). Beispielhaft kann das Unternehmen Amazon genannt

werden, das auf eigener Plattform auch Waren anbietet, die durch Dritte angeboten werden.

In der heutigen webbasierten und durch die sozialen Netzwerke geprägten Welt ist bei der Ideengenerierung die Methode des Crowdsourcings weit verbreitet. Crowdsourcing-Innovation bedeutet die Öffnung eines Innovationsprozesses für Stakeholder-Communities und die daraus resultierenden kollaborativen Lösungsansätze, die zur Vergrößerung des Innovationspotentials in einer Organisation beitragen (Howe, 2006). Howe (2006) beschreibt, das Crowdsourcing für einen offenen Aufruf von Menschen in einem undefinierten und in der Regel großen Netzwerks steht, um bestimmte Funktionen einer Organisation oder eines Unternehmens zu übernehmen. In Bezug auf Innovationen werden Menschen auf Onlineplattformen zur Abgabe von Ideen und Lösungen zu bestimmten Problemen oder Herausforderungen aufgefordert. Crowdsourcing stellt eine Möglichkeit dar, in einer kürzeren Zeit eine hohe Quantität an heterogenen Lösungen zu generieren (Howe, 2006). Durch die zum Teil intrinsische Motivation der Crowd bzw. der Menschen außerhalb des Unternehmens (z.B. Loyalität) (Grassmann, Frankenberger, & Csik, 2014) und Heterogenität der Lösungsvorschläge (Howe, 2006) werden kostengünstigere und effektivere Lösungen entwickelt. Des Weiteren wird Crowdsourcing für die Enthüllung der Kundenwünsche und Präferenzen für zukünftige Produkte und Leistungen angewendet (Grassmann, Frankenberger, & Csik, 2014). Michelis & Schildhauer (2012) betonen, dass eine heterogene Masse von individuell entscheidenden Personen die Qualität von Expertenentscheidungen erreichen kann. Zusätzlich zeigen Poetz & Schreier (2012) dass Qualität, Originalität und Durchführbarkeit der von den Nutzern angebotenen Ideen die Vorschläge der eigenen Mitarbeiter übertreffen können. Crowdsourcing ist eine verbreitete Methode zur Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten und wird z.B. von Starbucks angewendet, indem Kunden online aufgerufen werden, Verbesserungsvorschläge zum Service-Angebot in den Starbucks-Filialen abzugeben.

Informationstechnologien sind in der Lage sowohl im Produkt- als auch im Dienstleistungsbereich eine Innovation zu beschleunigen oder zu hemmen. Durch die Sammlung und Analyse von großen Datenmengen sind Unternehmen in der Lage, aus den generierten Kundenerfahrungen neue Potentiale zu erschließen, ohne diese Erfahrung selbst getätigt zu haben. Durch dieses spezielle Wissen über den Kunden hat ein Unternehmen die Möglichkeit, einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Digitale Tools unterstützen das Unternehmen bei der Steigerung der Erfahrung über Kunden, wobei bestimmte Vorprozesse notwendig sind.

Westerman et al. (2014) behaupten, dass die Erfahrung über Kunden „the heart of digital transformation“ ist. (S. 29) Dabei ist nicht die Einführung neuer Technologien das Ziel eines Unternehmens, sondern die Nutzung digitaler Werkzeuge, um dem Kunden näher zu stehen (Westerman et al., 2014). Durch die Zufriedenheit des Kunden mit der Leistungslieferung entsteht eine angenehme Kundenerfahrung, die sich durch Kundenloyalität und wiederholte Einkäufe positiv auf das Unternehmen auswirkt. Für die Steigerung der Kundenerfahrung sind zuerst das Verständnis des Kundenverhaltens und das Erfassen der Kundendaten notwendig, die durch digitale Tools unterstützt werden (ebd.). Des Weiteren sind Investitionen in digitale Kanäle und die Vermischung der alten und neuen Instrumente erforderlich (ebd.).

Digital Masters<sup>4</sup> investieren viel Zeit in das Verstehen des Kundenverhaltens, mit dem Ziel später die Kundenerfahrung durch unterschiedliche Kanäle digital zu vergrößern (Westerman et al., 2014). Data Analytics helfen, eine Segmentierung der Kunden vorzunehmen und das beabsichtigte Verhalten gemäß bestimmter Verhaltensmuster zu definieren (ebd.). Digital Masters nutzen digitale Technologien, um die Reichweite und das Engagement durch Investitionen in digitale Kanäle zu erhöhen (ebd.). Aus diesem Grund werden beispielsweise mobile Anwendungen angeboten, Social Media-Erfahrungen entwickelt und die Marketingausgaben neu verteilt (ebd.). Dabei ist nicht das Ausmaß, sondern die Wirkung entscheidend. Für Digital Masters bilden Kundendaten den Grundbaustein, da ein Unternehmen dadurch beispielsweise trendorientierte Marketingkampagnen oder personalisierte Angebote gestalten kann (ebd.). Die gewonnenen Daten helfen den Unternehmen sich von Mutmaßungen zu lösen und sich zu Vorhersagen und Hypothesenprüfungen zu bewegen (ebd.). Die digitale Welt hat die Quellenanzahl (mobile Geräte, Social Media etc.) und das Volumen der zur Verfügung stehenden Daten vergrößert. Dabei ist die Fähigkeit diese Daten für bessere Entscheidungsfindung, Qualitätserhöhung der Kundenerfahrung und die Schaffung des Wettbewerbsvorteils zu integrieren wichtig (ebd.). Westerman et al. (2014) beschreiben, dass die Digital Masters physische (z.B. Telefon) und digitale (z.B. Email) Erfahrungen vermischen, indem digitale Technologien für die Verbesserung der Kundenerfahrung genutzt werden. Dies wiederum führt zu einer Steigerung der Innovationen.

Digitale Technologien werden indirekt zur Steigerung der Kundenerfahrung eingesetzt. Die

---

<sup>4</sup> Digital Masters werden als Unternehmen definiert, die digitale Fähigkeiten und Leadership-Fähigkeiten miteinander kombinieren mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg zu steigern (Westerman et al., 2014). Zu solchen Unternehmen gehören z.B. Nike, Burberry und Volvo.

Verbesserung der Kundenerfahrung ist vor allem in der Dienstleistungsbranche der zentrale Aspekt, der in vollem Umfang bei der Ideengenerierungsphase berücksichtigt wird. Nachdem ein Unternehmen über ausreichend Innovationsideen verfügt, werden diese nach den Kriterien 1) Mehrwert für den Kunden, 2) Durchführbarkeit seitens des Unternehmens, 3) Verteidigungsfähigkeit vor der Konkurrenz, und 4) Profitabilität für das Unternehmen selektiert (Hess & Liedtka, 2012). Durch die s.g. Learning Launches ist es möglich über das Entsprechen der Kriterien zu entscheiden (ebd.). Dazu ist jedoch eine große Informationsmenge von Nöten.

### 6.3.2 Schaffung einer Experimentierkultur

Hess & Liedtka (2012) definieren Learning Launch als ein kleines, schnelles und kostengünstiges Experiment, das für die Datensammlung konzipiert ist. Das Ziel der Learning Launch ist es eine Entscheidung über Rentabilität und Realisierbarkeit einer Wachstumsidee treffen zu können. Die Konzentration auf die Sammlung von Daten und Markterkenntnissen vor der Markteinführung eines fertigen Produktes ermöglicht das Risiko einer Fehlentscheidung bzw. –investition zu minimieren (ebd.). Des Weiteren kommt das risikominimierende Verhalten der Learning Launches zum Ausdruck, indem die Investitionen von vornherein durch den Einbezug der Partner und das Vertrauen auf bestehende Fähigkeit eingegrenzt werden (ebd.). Mit Hilfe von Experimenten ist es dem Unternehmen möglich schon in frühen Phasen der Produkt- oder Leistungseinführung ein eindeutiges Feedback auf dem lokalen Markt zu generieren (ebd.). Dementsprechend sind Learning Launches gleichzeitig auf die Produkt- bzw. Leistungseinführung und das Lernen gerichtet. Diese Prozesse werden durch digitale Technologien unterstützt, indem z.B. die Kundenfeedbacks zu neuen Produkten oder Leistungen ausgewertet werden.

Learning Launches unterstützen Unternehmen bei der Informationsbeschaffung für die Entscheidung, ob Innovationsideen den vier Kriterien entsprechen (Hess & Liedtka, 2012). Bei einer vollständigen Erfüllung dieser werden ausgewählte Innovationsideen in ein Wachstumsportfolio aufgenommen (ebd.).

### 6.3.3 Verwaltung eines Wachstumsportfolios

Ein wachstumsorientiertes Unternehmen besitzt ein Wachstumsportfolio, das aus wachstumstreibenden Ideen besteht (Hess & Liedtka, 2012). Gemäß Hess & Liedtka (2012) liegt die Verantwortung für das Zusammensetzen und Managen des Portfolios bei dem Senior Management. Dabei ist die Schaffung einer Balance der Initiativen von Bedeutung, die kurz-

und langfristige Chancen maximieren und gleichzeitig das Risiko minimieren (ebd.). In den Verantwortungsbereich des Leaders fallen weitere Aufgabenfelder, die im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben werden.

## **6.4 Rolle des Leaders**

Der Leader eines Unternehmens hat ein großes Portfolio an Aufgaben, die die Arbeitserfahrung eines Mitarbeiters beeinflussen (Bhatnagar, 2007). Gemäß Hess & Liedtke (2012) übernimmt ein Leader die gesamte Verantwortung für das Wachstum eines Unternehmens. Der Leader trägt die Verantwortung dafür, dass die Mitarbeiter Wachstumsmöglichkeiten erkennen und ergreifen (ebd.). Zudem liegt in dem Verantwortungsbereich der Leader die Schaffung und Pflege eines Umfeldes, indem ein entdeckungs-, erfindungs- und experimentierfreudiges Verhalten gefördert wird (ebd.). Dabei achtet der Leader auf die Vermeidung von Inkonsistenzen (ebd.). Für das interne Wachstum ist der Fokus der Senior Manager auch auf die Arbeit an der Struktur des Unternehmens und den ablaufenden Prozessen erforderlich (ebd.). Zusätzlich erstellen und verwalten Leader das Portfolio mit Wachstumsinitiativen (ebd.). Collins (2001) zählt die Sicherstellung der Verfolgung einer klaren und überzeugenden Vision und die Beschleunigung des Mitarbeiterengagements durch Förderung höherer Leistungsstandards zu den Aufgaben eines Leaders.

Ein weiteres wichtiges Aufgabengebiet des Leaders ist das Managen der Unternehmensveränderung in der Zeit der Digitalisierung (Westerman et al., 2014). Die Transformation der von Westerman et al. (2014) untersuchten Digital Masters wurde durch Top-down-Führung gesteuert. Dabei besteht die Aufgabe der Leader aus der Bestimmung der Vision und der Mitarbeitermotivation diese zu verwirklichen (ebd.). Hinzu kommt der Aufbau von technologischen Fähigkeiten sowie die Gestaltung und Einführung des Digital-Governance<sup>5</sup>, damit alle Mitarbeiter in die festgelegte Richtung arbeiten (ebd.).

Die Untersuchung von Westerman et al. (2014) zeigt, dass eine erfolgreiche digitale Transformation an der Spitze des Unternehmens beginnt. Des Weiteren stellen die Autoren fest, dass nur die Senior-Führungskräfte in der Lage sind, eine wohlbegründete Vision zu schaffen und im gesamten Unternehmen zu kommunizieren (ebd.). Digitale Technologien unterstützen die Leader dabei, indem z.B. Blogs, Twitter und digitale Videos den Leader mit

---

<sup>5</sup> Digital-Governance ist ein Ordnungsrahmen, der dem Unternehmen dabei hilft, die digitalen Aktivitäten in die gewünschte Richtung zu lenken (Westerman et al., 2014).

der Organisation verbinden. Enterprise Social Platforms schaffen beispielsweise die Kommunikation und Zusammenarbeit in Echtzeit und auf globaler Ebene (McAfee, 2009). Dabei dient Digital-Governance der Lenkung digitaler Aktivitäten in die vom Unternehmen gewünschte Richtung (Westerman et al., 2014). Die Untersuchung von Westerman et al. (2014) hat ergeben, dass Digital-Governance eine der wichtigsten Hebel für digitale Transformation für Leader darstellt. Digital-Governance fördert mit ihrer Struktur die Innovationen, verhindert unangemessene Investitionen, hilft Risiken zu minimieren und treibt die Transformation an (ebd.). Zusätzlich fördert der Leader die digitale Transformation durch den Aufbau technologischer Fähigkeiten. Dabei werden die Fähigkeiten und Kenntnisse der Leader aus IT und Unternehmen allgemein zusammengefügt, um die Transformation gemeinsam voranzutreiben (ebd.).

Des Weiteren tragen Leader die Verantwortung für die Anpassung der Geschäftsmodelle in der Zeit der Digitalisierung (Westerman et al., 2014). Mit diesem Thema beschäftigt sich das nächste Unterkapitel.

## **6.5 Anpassung der Geschäftsmodelle**

Die sich ständig ändernde Umweltbedingungen wie der Wegfall von Markteintrittsbarrieren, globaler Wettbewerb und die Verbreitung digitaler Technologien erfordern eine Anpassung der Unternehmen an die veränderte Umgebung. Die Neuerfindung der Geschäftsmodelle erfolgt unter anderem durch das Überdenken und Verändern der Wertschöpfung (Westerman et al., 2014). Für ein Unternehmen scheint die rechtzeitige Transformation des Geschäftsmodells – also noch vor deren Bedrohung - sinnvoll zu sein, da diese dem Unternehmen die Möglichkeit gibt, die eigene Marktpräsenz zu bekräftigen (ebd.). Die Neuerfindung des Geschäftsmodells kann das Überdenken der Wettbewerbsart, die Neugestaltung der Wertschöpfung, die grundlegende Veränderung des Produkts oder der Leistung oder auch des Verkaufsmodells bedeuten, um den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen (ebd.). Das Wertschöpfungspotential bei der Neuerfindung der Geschäftsmodelle beruht laut Westerman et al. (2014) auf mindestens drei Prinzipien: die Neuordnung der Wertschöpfungskette kann große Veränderungen in der Wettbewerbslandschaft hervorrufen; durchdachte und operativ unterstützte Geschäftsmodelle sind schwer zu imitieren und ständige technologische Innovationen stellen eine Herausforderung für Unternehmen dar, das Geschäft zu überdenken und somit die entstehenden Chancen zu ergreifen.

Unternehmen, die im Bereich der Dienstleistungsinnovation erfolgreich sind, verändern oft das Geschäftsmodell auf grundlegende Weise, um den Erfolg dauerhaft zu sichern (Chesbrough, 2011). Chesbrough (2011) beschreibt, dass Innovationen im Dienstleistungsbereich das Geschäftsmodell auf unterschiedlichem Weg verändern können und stellt fünf Methoden der Businessmodell-Innovation dar.

Die erste Methode besteht in der Erhöhung der gemeinsamen Nutzung einer Leistung oder eines Vermögens (Chesbrough, 2011). Ein Beispiel hierfür ist der Transportbereich mit dem Anmieten eines Leihwagens. Eine weitere Möglichkeit ist die Veränderung der Zielgruppe, für die der Service angeboten wird (ebd.). Beispielsweise im Finanzsektor gehen Unternehmen unterschiedliche Makler und Berater um und sprechen den Endkunden direkt an. Die dritte Methode besteht in der Neuerfindung der Wertschöpfungskette mit dem Ziel, eine Leistung, z.B. durch Ausnutzung der Economies of Scope effizienter zu erstellen und anzubieten (ebd.). Beispiel dafür ist das Unternehmen Xerox, das die Kopier- und Druckmaschinen zuerst als Produkt und später als eine gesamte Leistung inklusive Wartung verkauft hat. Des Weiteren schlägt Chesbrough (2011) vor, die Preisgestaltung zu verändern. Als Beispiel hierfür ist die Fluggesellschaft Ryanair zu nennen, die billige Flugtickets anbietet, jedoch für alle anderen Leistungen wie Check-in am Flughafen zusätzliche Kosten berechnet. Als letzte Methode wird von Chesbrough (2011) das Verknüpfen des Geschäftsmodells mit einem großen Netzwerk oder das Schaffen eines eigenen Netzwerkes und möglicherweise einer eigenen Plattform betont. Choudary, Parker & Van Alstyne (2013) behaupten, dass sich die Geschäftsmodelle heute in einer signifikanten Verschiebung zu Plattformen befinden, die durch Internet und Vernetzung verursacht wird. Markant für diese Methode ist das Unternehmen Apple mit der selbst geschaffenen iTunes-Plattform.

Westerman et al. (2014) beschreiben dagegen fünf andere Methoden zur Neuerfindung von Geschäftsmodellen, die eher allgemein sind und durch digitale Technologien angetrieben werden. Die erste Methode ist die Neuerfindung der Industrien, die die Neuformung der Industriestruktur oder die Reaktion auf neues Verbraucherverhalten bedeutet (ebd.). Diese beinhaltet eine Form des Plattformentenkens, die durch digitale Technologien ermöglicht wird (ebd.). Beispielhaft dafür ist das Unternehmen Apple, das durch die iTunes-Plattform Hardware, Software, Musik und Videos miteinander verbindet. Unternehmen in der Sharing Economy überdenken die Art der großen und vermögensreichen Industrien, indem Verbindungen zwischen Kunden und Personen, die ihr Wirtschaftsgut für eine Zeit teilen möchten, ausgehandelt werden (ebd.). Als Beispiel dient das Unternehmen Airbnb, auf deren

Internetseite private Vermieter ihr Zuhause oder ein Teil davon zur Miete bereitstellen. Eine weitere Möglichkeit zur Neuerfindung von Geschäftsmodellen ist das Ersetzen der Produkte oder Leistungen, da diese durch digitale Technologie substituiert wird (ebd.). Das Unternehmen Fujifilm reagierte rechtzeitig auf die digitalen Trends (digitale Fotografie statt Film und Smartphone statt Kamera) reagiert und diversifizierte das Geschäft, indem z.B. optische Folien für LCD-Flachbildschirme hergestellt wurden. Die dritte Methode zur Veränderung von Geschäftsmodellen stellt die Errichtung eines neuen digitalen Geschäfts dar, das die Erstellung neuer Produkte und Leistungen mit zusätzlichen Erträgen schafft (add-ons) (ebd.). Das Unternehmen Nike hat beispielsweise ein neues Konzept Nike+ eingeführt. Nike+ umfasst mehrere miteinander verbundene Komponenten: einen Schuh, einen Sensor, eine Internet-Plattform, und ein Gerät wie GPS-Uhr oder iPod. Des Weiteren beschreiben Westerman et al. (2014) die Zusammenstellung der Wertlieferung als eine weitere Möglichkeit zur Veränderung von Geschäftsmodellen. Dabei erfolgt eine Neukombination der Produkte, der Leistungen und der Daten, um die Rolle des Unternehmens in der Wertschöpfungskette zu ändern (ebd.). Beispielhaft dafür ist der Autohersteller Volvo, der bis 2002 den Kundenkontakt ausschließlich über Autohändler hatte. Um den Kunden näher zu stehen und die Marktposition zu stärken, nutze Volvo z.B. Social Media und Push-to-talk-Button in den Autos. Als letzte Methode wird die Veränderung des Nutzenversprechens genannt, bei der mit Hilfe digitaler Fähigkeiten bisher unbefriedigte Kundenbedürfnisse befriedigt werden (ebd.). Das japanische Versicherungsunternehmen Tokio Marine Holdings bietet Versicherungen an, die nicht auf einer Jahresbasis beruhen, sondern auf einer bestimmten Aktivität in einer definierten Zeitperiode (ebd.).

Die im Kapitel 6 beschriebenen Aspekte sind für das Unternehmenswachstum in der heutigen Zeit der Digitalisierung notwendig. Die Ausrichtung der Mitarbeiter auf Wachstum, das Schaffen eines internen Wachstumssystems sowie das Managen des Wachstumsprozesses sind Voraussetzungen für das Unternehmenswachstum (Hess & Liedtka, 2012). Hinzu kommt die Veränderung der Geschäftsmodelle, um sich der verändernden Umwelt anzupassen. Diese, aber auch andere Transformationen, werden von Leadern verwaltet. Sie beziehen unterschiedliche digitale Technologien zur Unterstützung und Verbesserung der unterschiedlichsten Prozesse. Mit der Annahme, dass alle Ressourcen und Fähigkeiten sinnvoll eingesetzt werden, erfüllt ein Unternehmen alle Voraussetzungen, um nachhaltig in der digitalen Welt zu wachsen.



## **7 Diskussion**

Viele Unternehmen der Industriestaaten versuchen, zunehmend eine Verschiebung der Tätigkeiten in Richtung Dienstleistung zu erreichen (Chesbrough, 2011). Dies hängt damit zusammen, dass Service eine primäre Einnahmequelle bildet (Chesbrough, 2011) und als ein Wachstumsmotor des Unternehmens angesehen wird (Barrett et al., 2015). Daraus lässt sich schließen, dass Service das Schlüsselement für Wachstum der Dienstleistungswirtschaft darstellt. Das Wachstum eines Unternehmens in der heutigen Zeit basiert einerseits auf der Innovation, die einen signifikanten Wettbewerbsvorteil sichert (Chesbrough, 2011) und andererseits auf der Digitalisierung, die zur Steigerung von Produktivität und Effizienz der Dienstleistungsunternehmen beiträgt (Barras, 1990). Insbesondere Ressourcen wie Informationen, Wissen und Fähigkeiten tragen zu Wachstum und Innovation bei. Die IKT spielen eine zentrale Rolle bei der Verwaltung der Unternehmensressourcen und damit auch bei den Serviceinnovationen. Innerhalb von Serviceinnovationen werden IKT als technologische Werkzeuge, wichtige Ressource und Antriebskraft zur Marktentwicklung verstanden (Barrett et al., 2015). Durch die Unterordnung der Digitalisierung als eine digitale Innovation werden Digitalisierungsmaßnahmen im Servicebereich als Serviceinnovationen verstanden, die zum Unternehmenswachstum beitragen.

### **7.1 Ergebnisse**

In dieser Arbeit wurde angenommen, dass die alleinige Einführung und Nutzung der Digitalisierungsmaßnahmen innerhalb der SPC nicht zwingend zum Unternehmenswachstum beiträgt. Für die Prüfung dieser Hypothese wurden alle Stufen der SPC in Bezug auf deren Digitalisierungspotential untersucht, um den Beitrag der Digitalisierungsmaßnahmen zum Unternehmenswachstum zu erfassen.

Die detaillierte Analyse aller SPC-Komponenten lässt als ein erstes Ergebnis ableiten, dass die Digitalisierungsmaßnahmen für ein Unternehmen in der heutigen Zeit überlebensnotwendig sind, da alle Bereiche eines Unternehmens mit Technologie durchdrungen sind. In der Zeit der Digitalisierung ist es keinem Unternehmen möglich, ohne Technik wettbewerbsfähig auf dem Markt zu agieren. Die Marktakteure ergreifen die Chancen der Digitalisierung und verschaffen sich dadurch Wettbewerbsvorteile, um effizienter und produktiver auf dem Markt zu operieren.

Einführung und Nutzung von Digitalisierungsmaßnahmen lenken das Unternehmen auf die Verteidigung der Marktposition, führen jedoch nicht zwingend zum Unternehmenswachstum. Einzelne, nicht systematisch eingesetzte digitale Werkzeuge erleichtern und beschleunigen zwar die Erledigung der Arbeitsaufgaben und tragen zur Mitarbeiterzufriedenheit bei, die sich wiederum positiv auf das Unternehmenswachstum auswirkt. Sie können aber nicht die Effektivität und Effizienz des ganzen Unternehmens steigern. Somit wird die aufgestellte Hypothese bestätigt, dass Integration und Nutzung von Digitalisierungsmaßnahmen in einem Dienstleistungsunternehmen nicht zwingend zum Unternehmenswachstum beiträgt. Hinzu kommt, dass bei der Einführung und Nutzung von Digitalisierungsmaßnahmen gewisse Hürden zu überwinden sind, die wiederum zunächst das Unternehmenswachstum hindern.

Vielmehr ist die durchdachte Kombination von Digitalisierungsmaßnahmen für das Unternehmenswachstum sinnvoll. Digitale Werkzeuge unterstützen das organisationale Umfeld, indem Mitarbeiter das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen und einen guten Service zu leisten. Dies führt wiederum zur Loyalität und trägt damit schlussendlich zum Unternehmenswachstum bei.

Die positive Wirkung der Einführung und des Nutzens einer Kombination von Digitalisierungsmaßnahmen bedarf eines Wachstumsumfeldes, das von dem Unternehmen selbst geschaffen wird. In der Zeit der Digitalisierung besteht es aus wachstumsorientierten Mitarbeitern, internen Wachstumssystemen, Wachstumsprozessen sowie digitalen Fähigkeiten. Dabei werden die digitale Transformation und das Wachstumsumfeld durch die Leader verwaltet.

Nach einer Umfrage von MIT Sloan Management Review und Deloitte (2015) gaben mehr als 80% der Befragten an, dass deren Organisation die digitale Technologie als eine Chance für das Unternehmen wahrnimmt. Des Weiteren wurde festgestellt, dass Mitarbeiter aller Altersgruppen für ein Unternehmen arbeiten möchten, das sich stark für den digitalen Fortschritt engagiert (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). Westerman et al. (2014) beweisen, dass die Digital Masters-Unternehmen die durchschnittliche Branchenleistung übertreffen und ca. 26% profitabler als Wettbewerber derselben Branche sind. Es ist aber nicht die digitale Technologie, die das Unternehmen zum Erfolg führt, sondern der sinnvolle Einsatz dieser in den Unternehmensaktivitäten, um einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen und Unternehmenswachstum zu sichern.

## **7.2 Limitationen**

Verschiedene Limitationen müssen bei der Einordnung der Ergebnisse der Analyse berücksichtigt werden. Bei der Erstellung des Wachstumskonzepts für ein Unternehmen in der Zeit der Digitalisierung wurde unterschiedliche Literatur verwendet, die in einigen wenigen Aspekten gegensätzlich ist. Jedoch sind diese Aspekte nicht komplett gegenläufig, sodass die Konsistenz gewährleistet werden kann. Des Weiteren gilt zu berücksichtigen, dass bei der Untersuchung der einzelnen Komponenten der SPC nicht alle Digitalisierungsmaßnahmen erfasst wurden, da deren hohe Anzahl über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen würde. Zudem vergrößert sich die Anzahl der Digitalisierungsmöglichkeiten in der Zeit der digitalen Revolution stetig, weshalb die Schwierigkeit besteht, alle zum aktuellen Zeitpunkt vorhandenen Digitalisierungsmöglichkeiten einzubeziehen. Die nicht vollständige Erfassung der Digitalisierungsmöglichkeiten übt aber keine negative Wirkung auf die Ergebnisse der Analyse aus. Eine weitere Limitation ergibt sich aus der Tatsache, dass die empirischen Beweise für den Nutzen jeder einzelnen Digitalisierungsmaßnahme innerhalb der SPC nicht gegeben sind. Aus diesem Grund ist es nicht möglich, eine Aussage über das Ausmaß des Einflusses einzelner Digitalisierungsmaßnahmen auf das Unternehmenswachstum zu treffen. Dennoch ist die positive Wirkung der Digitalisierung unbestreitbar.

## **8 Schluss**

### **8.1 Zusammenfassung**

In der Zeit der Digitalisierung ist der Einsatz digitaler Instrumente unvermeidbar. Unternehmen aller Branchen nehmen die Chancen der Digitalisierung wahr und bauen dadurch Wettbewerbsvorteile auf. Digitale Instrumente erleichtern Managern die Entscheidungsfindung, ermöglichen durch den Fernzugriff auf Daten ein mobiles Arbeiten unabhängig von Zeit und Ort, und liefern über Netzwerke die Möglichkeit des Zusammenarbeitens unter Mitarbeitern auf globaler Ebene. Die Frontline-Mitarbeiter verfügen über aktuelle Informationen, um Entscheidungen zu treffen und operative Fragen zu lösen auf eine Art und Weise, die früher nicht möglich war. Die neuen Technologien verbessern die Produktivität der Mitarbeiter und ermöglichen, den Job erfüllender zu gestalten, um optimale Lösungen an den Kunden zu liefern.

Das Ziel dieser Arbeit war es, die einzelnen Stufen der SPC in Bezug auf die Digitalisierung zu untersuchen und Digitalisierungsmöglichkeiten aufzudecken, die zum Unternehmenswachstum eines Dienstleistungsunternehmens beitragen. Dazu wurden mit Hilfe von einschlägiger Literatur alle Komponenten der SPC beschrieben und darauf aufbauend das aktuelle Digitalisierungspotential aufgedeckt sowie in den Kontext des Unternehmenswachstums gebracht. Die zu prüfende Hypothese dabei war, dass die Integration und Nutzung der Digitalisierungsmaßnahmen in einem Dienstleistungsunternehmen nicht zwingend zum Unternehmenswachstum beitragen.

Durch die positive Analyse konnte die Hypothese bestätigt werden. Die Digitalisierungsmaßnahmen für ein Unternehmen in der heutigen Zeit sind überlebensnotwendig, führen aber einzeln nicht zwingend zum Unternehmenswachstum. Vielmehr ist eine systematische Kombination von Digitalisierungsmaßnahmen für das Wachstum eines Unternehmens sinnvoll. Digitale Werkzeuge unterstützen das organisationale Umfeld, indem Mitarbeiter das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen, um die Kundenbedürfnisse bestmöglich zu befriedigen und einen guten Service zu leisten. Die Qualität der gelieferten Leistung ruft wiederum die Kundenloyalität hervor, die sich positiv auf das Unternehmenswachstum auswirkt.

Des Weiteren wurde festgestellt, dass eine Kombination der Digitalisierungsmaßnahmen die positive Wirkung viel stärker in einem Wachstumsumfeld ausüben kann. Aus diesem Grund wurde mithilfe der aktuellen Literatur ein Wachstumskonzept in der Zeit der Digitalisierung vorgestellt.

## **8.2      Ausblick**

Der Service wird von vielen Unternehmen als ein Wachstumsmotor angesehen (Barrett et al., 2015), der in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat (Chesbrough, 2011). Der Einsatz digitaler Instrumente ist für ein Unternehmen in der heutigen Zeit überlebensnotwendig. Die Studie von MIT Sloan Management Review (2015) zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Mitarbeiter für ein digital ausgerichtetes Unternehmen arbeiten möchten (Kane et al., 2015). Dementsprechend werden Mitarbeiter auf der Suche nach solchen Organisationen sein. Um die Mitarbeiter zu halten und zu gewinnen, werden Unternehmen weiterhin digitale Fähigkeiten ausbauen (ebd.).

Die Autorin nimmt an, dass eine weitere Ausweitung vorhandener digitaler Werkzeuge auf neue Anwendungsfelder stattfinden wird, die dem Unternehmen weitere wirtschaftliche Vorteile verschafft. Aufgrund dessen, dass digitale Technologien die digitalen Innovationen vorantreiben (Henfridsson et al., 2009), entstehen kontinuierlich neue digitale Werkzeuge, die Unternehmen für Profitabilitätssteigerung nutzen werden. Innovationen führen grundsätzlich zu Veränderungen im Unternehmen, worauf sich diese in der Zukunft anpassen müssen. Die durch Change Management veranlasste Anpassung erfolgt unternehmensspezifisch und erfolgt beispielsweise durch die Veränderungen der Geschäftsmodelle. Es ist anzunehmen, dass durch weitere digitale Innovationen auch neue Geschäftsmodelle und Unternehmensformen entstehen werden, die eine veränderte Führungsart erfordern werden. Damit Unternehmen weiterhin erfolgreich auf dem Markt operieren können, werden diese auch in der Zukunft die durch die Digitalisierung entstehenden Chancen ergreifen, um für die Mitarbeiter ein Umfeld zu schaffen, in dem sie ihre Arbeit möglichst effizient erledigen, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen und qualitativ hochwertige Leistung anzubieten. Die daraus entstehende Kundenloyalität wird auch zukünftig einen wesentlichen Treiber für das Unternehmenswachstum darstellen.

## Literaturverzeichnis

Abernathy, W.J., & Utterback, J.M. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 80:7, 40-47.

Afonso, O., Monteiro, S., & Thompson, M. (2014). Innovation economy, productive public expenditure and economic growth. *Metroeconomica – international review of economics*, 65:4, 671-689.

Agarwal, R., Guodong, G., DesRoches, C., & Jha, A.K. (2010). Research Commentary—The Digital Transformation of Healthcare: Current Status and the Road Ahead. *Information Systems Research*, 21:4, 796-809.

Anderson, E.W., Fornell, C., & Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58:3, 53–66.

Anderson, E.W., & Mittal, V. (2000). Strengthening satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3:2, 107–120.

Barras, R. (1986). Towards a Theory of Innovation in Services. *Research Policy*, 15, 161-173.

Barras, R. (1990). Interactive Innovation in Financial and Business Services: The Vanguard of the Service Revolution. *Research Policy*, 19, 215-237.

Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S.L. (2015). Service innovation in the digital age: Key contributions and future directions. *MIS Quarterly*, 39:1, 135-154.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45:3, 587–597.

Bhatnagar, J. (2007), Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29:6, 640-663.

Bitner, M. J. & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality, in: Rust, R. T, Oliver, R. L. (Hrsg.). *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 72–94.

Boston Consulting Group. (2016). Innovation, Wachstum. Abgerufen von [http://www.bcg.de/expertise\\_impact/capabilities/innovation\\_wachstum/default.aspx](http://www.bcg.de/expertise_impact/capabilities/innovation_wachstum/default.aspx)

Boudreau, J., Hopp, W., McClain, J.O., & Thomas, L.J. (2003). On the interface between operations and human resources management. *Manufacturing and Service Operations Management*, 5:3, 179–202.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). Winning the Race with Ever-Smarter Machines. *MIT Sloan Management Review*, 53:2, 53-60.

Bullinger, H.J. (2006). *Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation - Kreativität – Innovation*. Stuttgart: Teubner.

Capgemini. (2016). IT-Trends 2016: Digitalisierung ohne Innovation?. Abgerufen von <http://mc.capgemini.de/magazin/it-trends/>

Chesbrough, H. (2011). *Open Service Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. San Francisco: Jossey-Bass.

Choudary, S.P., Parker, G., & Van Alstyne, M. (26. Dezember 2013). Outlook 2014: Platforms Are Eating the World. Abgerufen von <http://www.wired.com/insights/2013/12/outlook-2014-platforms-eating-world/>

Collins, J. (2001). *Good To Great*. London: Random House.

Creaffective (2016). *Design Thinking*. Abgerufen am 25. Januar 2016 von <http://www.creaffective.de/de/creaffective/arbeitsweise/innovationsprozesse/design-thinking/>

Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46:4, 650-675.

Davila, et al. (2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.

Deloitte (2013). Digitalisierung im Mittelstand. Abgerufen von <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>

Dery, K., & Sebastian, I. (2015). Dare to be Digital: Transforming Your Workplace. *MIT Sloan Management Review*. Abgerufen von <http://sloanreview.mit.edu/article/dare-to-be-digital-transforming-your-workplace/>

- Dhar, V., & Sundararajan, A. (2007). Information Technologies in Business: A Blueprint for Education and Research. *Information Systems Research*, 18:2, 125-141.
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.
- Eller, T.F. (2015). Eine konzeptionelle Analyse der Service-Profit Chain, in: Meyer, A.. *Aktuelle Aspekte in der Dienstleistungsforschung*, 163-200.
- Evans, D.S., Hagi, A., & Schmalensee, R. (2006). *Invisible engines: How software platforms drive innovation and transform industries*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Eyer, E. (Hrsg.). (2002) *Report Erfolgs- und Kapitalbeteiligung im Unternehmen, Modelle – Praxisbeispiele – Standpunkte*. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Fichman, R.G., Dos Santos, B.L., & Zheng Z. (2014). Digital Innovation as a fundamental and powerful concept in the information system curriculum. *MIS Quarterly*, 38:2, 329-353.
- Fischer, T. (31. März 2016). Der Arbeitsplatz der Zukunft : Schon jetzt bereit für die Fachkräfte von morgen. *Computerwoche*. Abgerufen von <http://www.computerwoche.de>
- Gartner. (2012). *Gartner Reveals Top Predictions for IT Organizations and Users for 2013 and Beyond*. Abgerufen von <http://www.gartner.com/newsroom/id/2211115>
- Grassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Gronholdt, L., Martense, A., & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11:8, 509-514.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18:4, 36–44.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7:4, 27–42.
- Hardes, H.-D. & Wickert, H. (2004). *Praxisbeispiele zur Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter*. Mering: Rainer Hampp.



Hartline, M.D., & Ferrell, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60:4, 52–70.

Hasso-Plattner-Institut (2015). Design Thinking: Erste große Studie weist Erfolg in Unternehmen nach, Oktober 2015, Abgerufen von <http://hpi.de/pressemitteilungen/2015/design-thinking-erste-grosse-studie-weist-erfolg-in-unternehmen-nach.html>

Henfridsson, O., Yoo, Y., & Svahn, F. (2009). *Path Creation in Digital Innovation: A Multi-Layered Dialectics Perspective*. Viktoria Institute, Sweden.

Heskett, J.L., T.O., Jones, Loveman, G.W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harward Business Review*, 72:2, 163-174.

Heskett, J.L., & Sasser, W.E. (2010). The service profit chain: From satisfaction to ownership, in: Maglio, P. P., Kieliszewski, C. A., Spohrer, J. C.. *Handbook of service science*. New York, Springer.

Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr., & Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain, how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York: The Free Press.

Hess, E.D., Liedtka, J. (2012). *The physics of business growth: mindset, system, and processes*. Stanford: Stanford University Press.

Higgins, E.T. (1997). Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist*, 52:12, 1280-1300.

Howe, J. (06. Januar 2006). The Rise of Crowdsourcing. Abgerufen von <http://www.wired.com/2006/06/crowds/>

Interactions Group (2016). Customer Journey Mapping. Abgerufen von: <http://www.interactionsgroup.com/customer-experience-services/customer-experience-consulting/customer-journey-mapping/>

Jaeger, B. (2004). *Humankapital und Unternehmenskultur, Ordnungspolitik für Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- Jennihsen, H.-J. (1967). *Gewinnmaximierung und Rentabilitätsmaximierung als Ziel erwerbswirtschaftlich orientierter Unternehmungen und die Erreichung dieses Zieles durch optimalen Einsatz des Eigenkapitals*. Wiesbaden: Springer VS.
- Johnson, R., & Laepple, E., (2004). Digital Innovation and Organizational Change in Design Practice. *ACADIA22: Connecting Crossroads of Digital Discourse*, 179-183.
- Jones, T.O., & Sasser, W.E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73:6, 88–99.
- Kadar, M., Moise, I.A., & Colomba, C. (2014). Innovation Management in the Globalized Digital Society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 1083–1089.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.H., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Review and Deloitte University Press*.
- Kerpen, P. (2007). *Internes Marketing und Unternehmenskultur, Analyse der Interdependenzen unter marktorientierten Gesichtspunkten*. Hamburg: Diplomica.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational, citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54:1, 101–114.
- LamaPoll. (o.J.). *Kundenzufriedenheitsmessung*. Abgerufen von <https://www.lamapoll.de/Kundenzufriedenheit/Kundenzufriedenheitsmessung>
- Lau, R.S.M. (2000). Quality of work life and performance – an ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11:5, 422–437.
- Li, W., Humphreys, P.K., Yeung, A.C.L., & Cheng, T.C.E. (2007). The impact of specific supplier development efforts on buyer competitive advantage: An empirical model. *International Journal of Production Economics*, 106:1, 230–247.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: a design thinking tool kit for managers*. New York: Columbia University Press.
- Liedtka, J., Ogilvie, T., & Brozenske R. (2014). *The Designing for Growth Field Book: a step-by-step project guide*. New York: Columbia University Press.

- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking, *Journal of Service Research*, 1:1, 18–31.
- Lucas Jr., H.C., Agarwal, R., Clemons, E.K., El Sawy, O.A., & Weber, B. (2013). Impactful Research on Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences. *MIS Quarterly*, 37:2, 371-382.
- Lusch, R.F., & Vargo, S.L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Matthews, J., & Shulman, A.D. (2005). Competitive Advantage in Public-Sector Organizations: Explaining the Public Good/Sustainable Competitive Advantage Paradox. *Journal of Business Research*, 58:2, 232-240.
- McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Boston: Harvard Business Press.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2006). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte - Methoden: mit Fallstudien* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Michelis, D. & Schildhauer, T. (2012). *Social Media Handbuch: Theorien, Methoden, Modelle* (2. Aufl.). Baden-Bade: Nomos.
- Mithas, S. (2012). *Digital Intelligence: What Every Smart Manager Must Have for Success in an Information Age*, North Potomac, MD: Finerplanet.
- Müller, V. (17. Oktober 2009). Employee Branding – Mitarbeiter als Botschafter für das eigene Unternehmen. Abgerufen von <http://blog.recruitment.de/2009/10/17/employee-branding-mitarbeiter-als-botschafter-fur-das-eigene-unternehmen/>
- Niermeyer, R. & Postall, N.G. (2013). *Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen, Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements*. Freiburg: Haufe.
- Nylén, D. & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58, 57-67.
- OECD (1996). *The Knowledge-Based Economy*, Paris: OECD.

OECD (2010). Ministerial report on the OECD Innovation Strategy, Mai 2010. Abgerufen von <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49:4, 41–50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, in: *Journal of Retailing*. 64: 1, 12– 40.

Paul, A.K., & Anantharaman, R.N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model, *International Journal of Human Resource Management*. 14:7, 1246–1266.

PEAQ Partners. (o.J.). *Inspirierende Unternehmenskultur – 10 Faktoren*. Abgerufen von <http://peaqparkers.com/inspirierende-unternehmenskultur-10/>

Poetz, M.K. & Schreier, M. (2012). The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas?. *Journal of Product Innovation Management*, 29:2, 245-256.

Ramilo, R., & Embi, M.R.B. (2014). Critical analysis of key determinants and barriers to digital innovation adoption among architectural organizations. *Frontiers of Architectural Research*, 3, 431-451.

Reichheld, F.F. (2001). Lead for loyalty. *Harvard Business Review*, 79:7, 76–84.

Reichheld, F.F., & Sasser, W.E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68:5, 105–111.

Robey, D., & Holmström, J. (2001). Transforming municipal governance in global context: A case study of the dialectics of social change. *Journal of Global Information Technology Management*, 4:4, 19—31.

Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5. Aufl.). New York: The Free Press.

Schmitt, I., & Werth, K. (1998). *Personalauswahl im Unternehmen. Zu einer Theorie der Auswahlpraxis*. München: Hampp.

Simon, H., & Homburg C. (Hrsg.). (1998). *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Smith, S., & Milligan, A. (2015). *On purpose, Delivering a Branded Customer Experience People Love*. London: Kogan Page.

Spreitzer, G.M., Garrett, L.E., & Bacevice, P. (2015). Should Your Company Embrace Coworking?. *MIT Sloan Management Review*, 54:1, Abgerufen von <http://sloanreview.mit.edu/article/should-your-company-embrace-coworking/>

Stank, T.P., Goldsby, T.J., & Vickery, S.K. (1999). Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. *Journal of Operations Management*, 17:4, 429–447.

Stritzke, C. (2010). *Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding*. Wiesbaden: Gabler.

Svensson, J.,(2012). *Living Lab Principles—Supporting Digital Innovation*. Halmstad University, Halmstad, Sweden.

Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31:3, 439—465.

TÜV Süd. (o.J.). *Service Profit Chain*. Abgerufen von <http://www.tuev-sued.de/management-systeme/service-zertifizierungen/service-profit-chain>

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68:1, 1-17.

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008a). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36:1, 1-10.

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008b). A Service Logic for Service Science. in *Service Science, Management and Engineering Education for the 21<sup>st</sup> Century*, B. Hefley & W. Murphy (eds.), Berlin: Springer, 83-88.

Von der Linde, B., & Schustereit, S. (2010). *Personalauswahl: Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden* (4. Aufl.). Freiburg: Haufe.

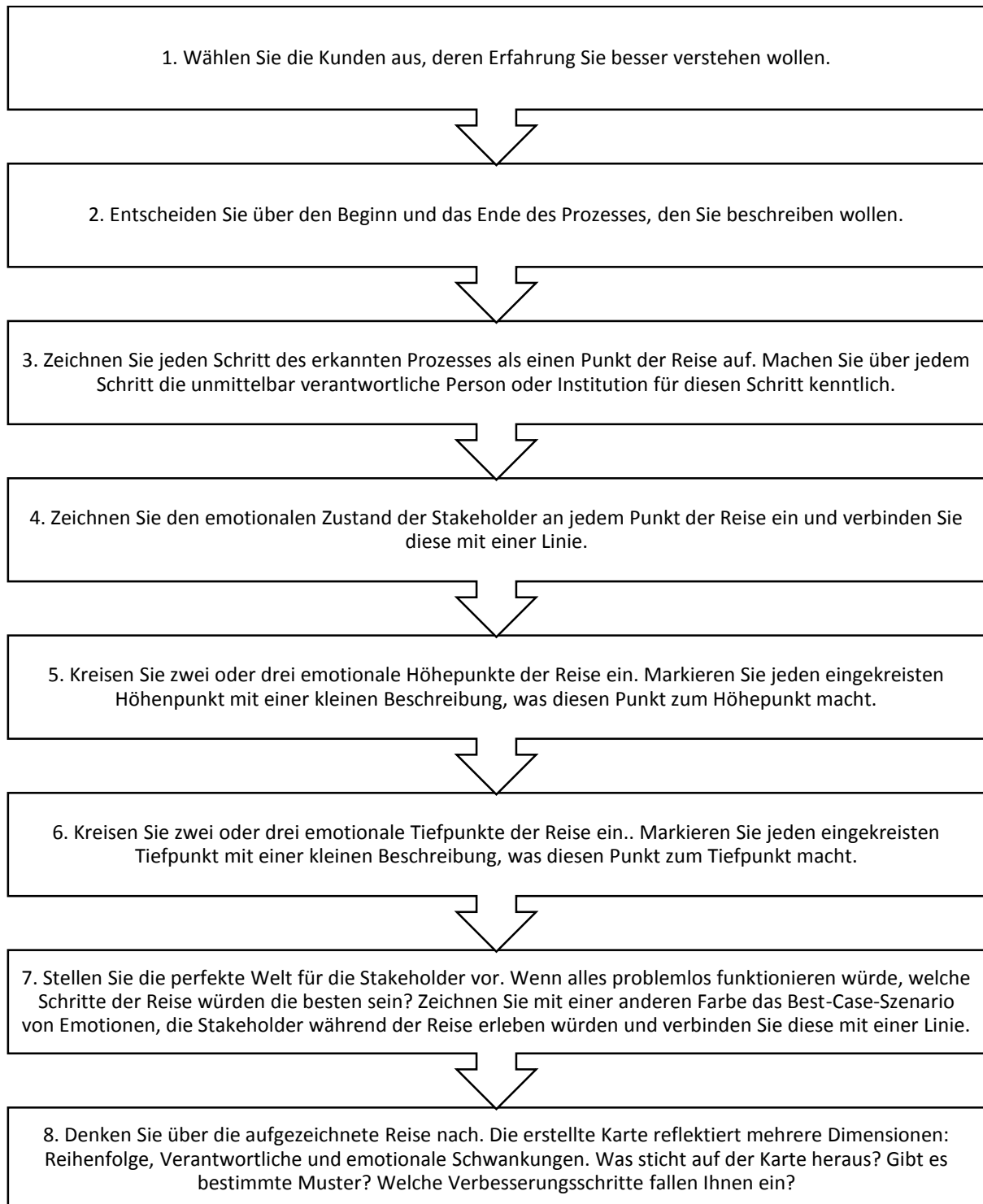
- Wang, J.-B., Ng, C.T., Cheng, T.C.E., & Liu, L.L. (2008). Single-machine scheduling with a time- dependent learning effect. *International Journal of Production Economics*, 111:2, 802–811.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review.
- Wien, A. & Franzke, N. (2013). *Systematische Personalentwicklung: 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*. 27:6, 701–721.
- Yee, R.W.Y, Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E., & Lai, K-H. (2009). The service-profit chain: A review and extension. *Total Quality Management*, 20:6, 617-632.
- Yeung, M.C.H., Lee, C.G., & Ennew, C.T. (2002). Customer satisfaction and profitability: A reappraisal of the nature of the relationship. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11:1, 24–33.
- Yoo, Y. (2009). Computing in Everyday Life: A Call for Research on Experiential Computing. *MIS Quarterly*, 34, 213-231.
- Yoo, Y., Boland, R.J., Jr., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23:5, 1398-1408.
- Yoo, et al. (2010). *Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges*, Report on the Research Workshop: Digital Challenges in Innovation Research. Institute of Business and Information Technology, Fox School of Business and Administration, Temple University.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39:4, 836–856.

## **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1: Leitfaden für Customer Journey Mapping.....	XVIII
Anhang 2: Leitfaden für Value Chain Analysis.....	XIX
Anhang 3: Vorstellungen und Verhaltensweisen für ein internes Wachstum.....	XX

Leitfaden für Customer Journey Mapping;

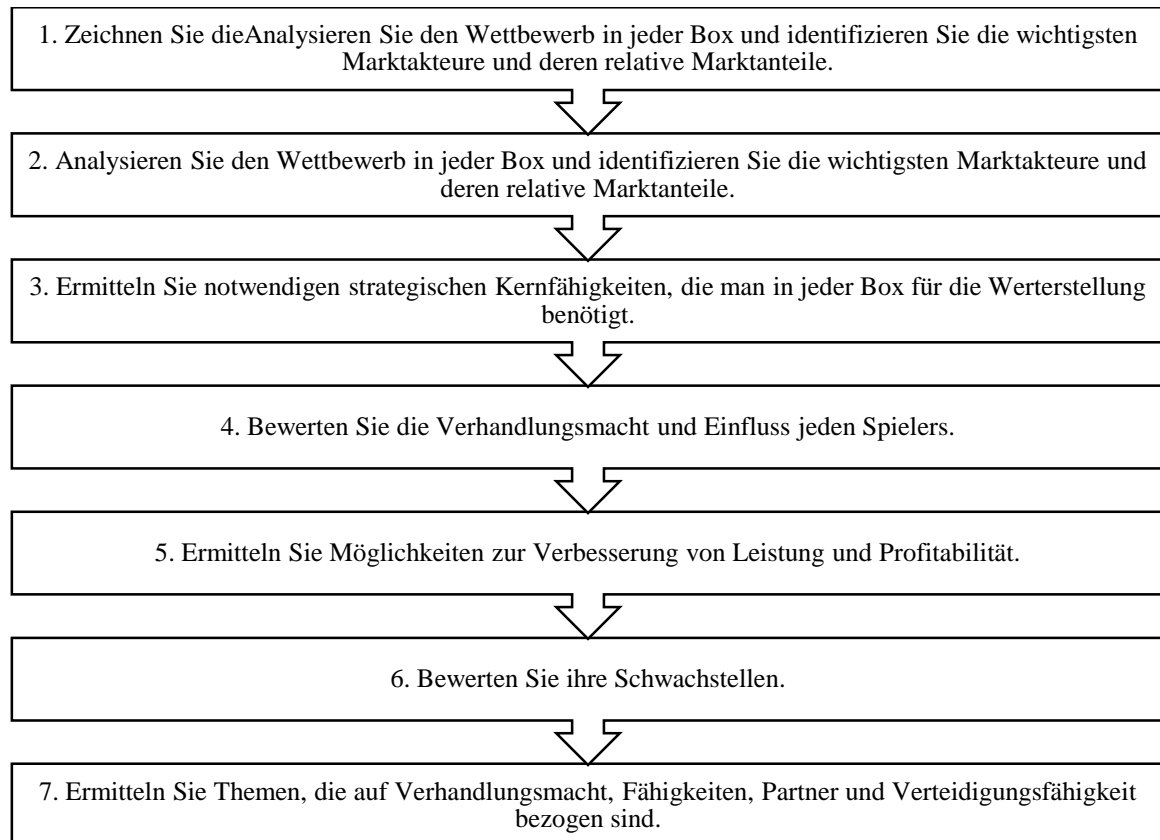
gekürzter Auszug aus Liedtka, Ogilvie, & Brozenske (2014)





Leitfaden für Value Chain Analysis;

gekürzter Auszug aus Liedtka & Ogilvie (2011)



Vorstellungen und Verhaltensweisen für ein internes Wachstum;

In Anlehnung an Hess & Liedtka (2012)

- Aktiv zuhören
- Verschiedene Sichtweisen aufspüren
- Neugierig sein
- Informationen austauschen
- Von den Fehlern lernen
- Keine Schuld zuweisen
- Nicht bestrafen
- Zur Meinungsvielfalt ermutigen
- Fragen stellen
- Positive Einstellung haben
- Bestehende Möglichkeiten herausfordern
- In den Job emotional engagiert sein
- Bescheiden handeln
- Respekt- und würdevoll mit Menschen umgehen
- Sinn in der Arbeit sehen
- Neue Wege ausprobieren
- Zusammen arbeiten
- Konstruktiv debattieren
- Experimentieren unterstützen
- Managern und Leadern vertrauen
- Zur positiven Arbeitsumgebung beitragen
- Wachstumshindernisse beseitigen
- Selbstzufriedenheit anstreben

# **Selbstständigkeitserklärung**

## Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt und keine anderen als die vorgegebenen Hilfsmittel und Quellen (einschließlich der angegebenen oder beschriebenen Software) benutzt habe.

Bernburg, den 15. Juni 2016

Unterschrift der Verfasserin