

## Vorwort

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

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

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

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

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

---

serviceorientierten Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenwahrnehmung der unternehmerischen Marke und Reputation.

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

Basel und Ingolstadt, im Januar 2010

Manfred Bruhn

Bernd Stauss