

Exposé

Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intralogistikunternehmens

Lehrgang: MBA General Management – Logistik & Supply Chain

LV / Modul: M2 – LV3 Exposé

Name: Sebastian Mayer

E-Mail-Adresse: fhb230345@fh-vie.ac.at

Datum: 12.10.2025

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
1 TITEL DER ARBEIT	1
2 PROBLEMSTELLUNG	2
3 FORSCHUNGSSTAND/FORSCHUNGSLÜCKE.....	8
4 ZIEL DER ARBEIT	10
5 FORSCHUNGSFRAGE(N).....	12
6 METHODE	13
7 AUFBAU DER ARBEIT	15
8 GROBGLIEDERUNG	16
9 ZEITPLAN.....	18
10 LITERATURVERZEICHNIS.....	V

Abkürzungsverzeichnis

CSP Cyber Physische Systeme

IoT Internet of Things

ERP Enterprise Resource Programm

KPI Key Performance Indicator

CRM Customer Relation Management

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktanteil Intralogistikanbieter	2
Abbildung 2: Unterschied Mikro/Makrologistik	4

1 Titel der Arbeit

Der Titel der Arbeit lautet „**Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intra-logistikunternehmens**“

2 Problemstellung

In einer zunehmenden globalisierten Wirtschaft stehen international tätige Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung ihre Organisationsstruktur an unterschiedliche regionale Märkte und Leistungsanforderungen anzupassen.

Um diese regionalen Gegebenheiten und Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen und nahe am Kunden zu sein, setzen die meisten Unternehmen auf lokale Niederlassungen oder auch Zweigniederlassungen genannt.

Zweigniederlassungen sind von der Hauptniederlassung räumlich getrennte, jedoch rechtlich unselbstständige Vermögensbestandteile eines Unternehmens.¹ Im Internationalen Umfeld wird die Zweigniederlassung nur Niederlassung genannt, im Englischen auch branch bzw. subsidiary. Auch im Bereich der Intra-logistik trifft diese Annahme zu, da hier der Großteil des Marktanteils von global tätigen Unternehmen eingenommen wird. Anhand einer Auswertung der Unternehmensberatung LogisticsIQ stellen die TOP 6 Anbieter im Intra-logistik Bereich (im englischen Warehouse Automation Market) über 50% des kompletten Marktanteils dar.

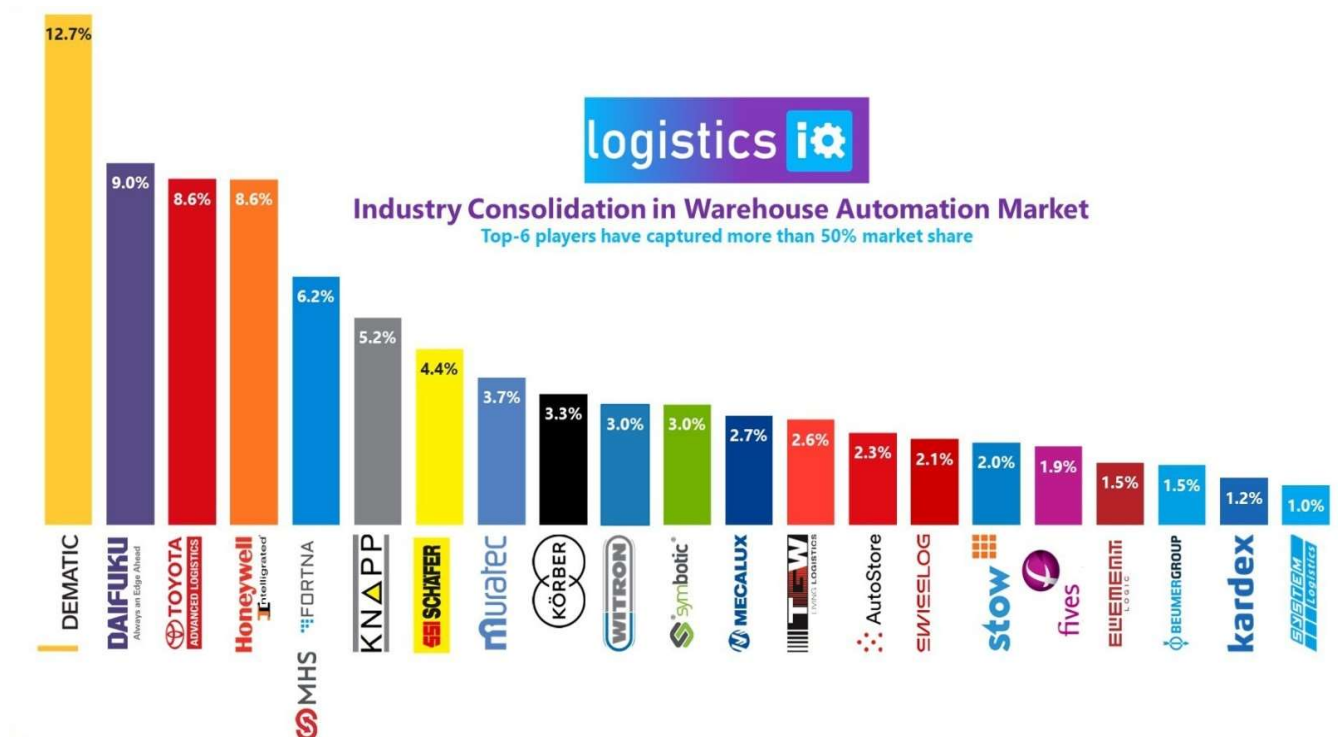


Abbildung 1: Marktanteil Intra-logistikanbieter²

¹ Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft (2013, S. 504)

² LogisticsIQ (2024)

Exposé - Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intralogistikunternehmens

Allen diesen Anbietern in der Aufstellung haben ihre internationale Ausrichtung als gemeinsamen Nenner, ohne diese Internationalisierung und globalen Aktionsradius können die Geschäftsmodelle dieser Unternehmen nicht nachhaltig betrieben werden.

Als Beispiele können hier im Detail die Unternehmen KNAPP AG, SSI Schäfer und TGW genannt werden, welche alle drei Ihren Hauptsitz in Österreich haben, KNAPP AG und SSI Schäfer beide sogar im Großraum Graz.

Um zu verstehen, welche Leistungen diese Unternehmen erbringen sollte zuerst der Begriff Intralogistik definiert und genauer betrachtet werden.

Als Intralogistik wird die innerbetriebliche Logistik bezeichnet welche die betriebsbezogenen Bereiche der Beschaffungs-, Produktions- sowie Distributionslogistik abdeckt. Als die wichtigsten Funktionen der Intralogistik können Umschlagen, Lagern, Kommissionieren, Verpacken und Transportieren bezeichnet werden.³

Vereinfacht gesagt, als Intralogistik können die logistischen Material- und Warenflüsse bezeichnet werden, welche sich innerhalb eines Betriebsgeländes abspielen.⁴

Bei produzierenden und verarbeiteten Unternehmen kann die Intralogistik ein wesentlicher Teil der Produktionslogistik sein, bei nicht produzierenden Unternehmen stellt die Intralogistik zum größten Teil die Beschaffungs- sowie Distributionslogistik dar.

Zusätzlich muss auch die Definition der Intralogistik von Wehking betrachtet werden:

"Unter Intralogistik wird hierbei die Organisation, die Steuerung, die Durchführung und Optimierung des innerbetrieblichen Materialflusses, der Informationsströme sowie des Warenumschlages in Industrie, Handel und öffentlichen Einrichtungen verstanden"⁵

Hilfreich zum Unterscheiden von der Logistik und der Intralogistik ist der Vergleich mit der Makro- und Mikrologistik. In der Abbildung 2 kann dieser Unterschied im Detail ausgemacht werden. Während die Mikrologistik den innerbetrieblichen Teil der Logistik, also der Intralogistik, abdeckt, kann die Makrologistik als die weltweite vernetzte Supply Chain identifiziert werden.

³ Martin (2014, S. 9)

⁴ Muchna et al. (2021, S. 33)

⁵ Wehking (2020, S. 14)

Exposé - Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intra-logistikunternehmens

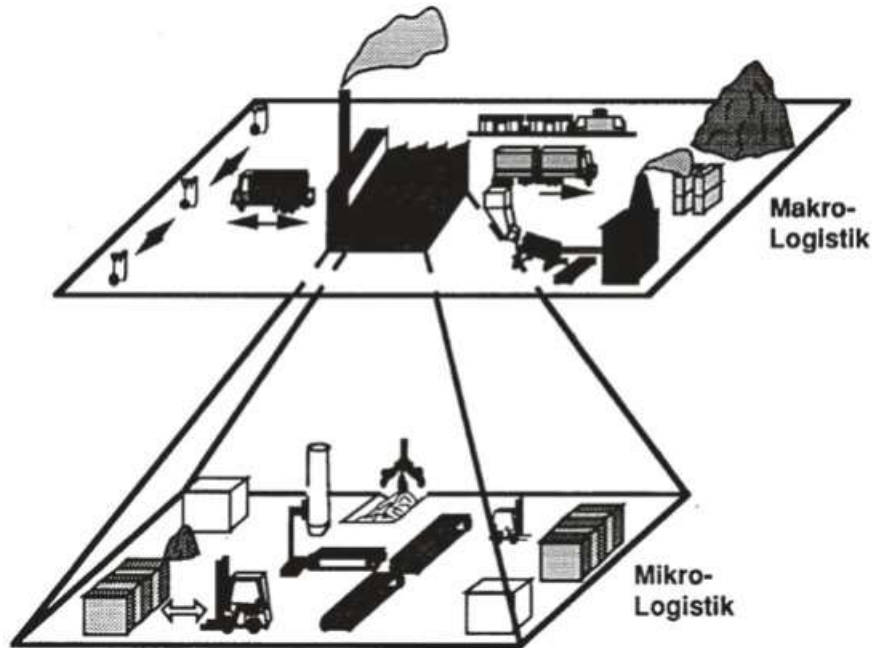


Abbildung 2: Unterschied Mikro/Makrologistik⁶

In die Definition als Anbieter von Intralogistiklösungen bzw. Intralogistikdienstleistungen fallen alle Hersteller und Anbieter von Hebezeugen, Lager- bzw. Fördertechnik, Logistiksoftware, Identifikationstechnologie sowie auch alle Anbieter von schlüsselfertigen Komplettlösungen.

Die 7 Unternehmen mit dem höchsten Marktanteil haben alle oben genannten Produkte in Ihrem Produktportfolio, entweder in Eigenfertigung und Entwicklung oder als Zukaufprodukt von einem Geschäftspartner. Alle diese Unternehmen haben sich in der Automatisierung von diversen Warenlagern, dies können Wareneingangslager, Distributionslager oder Sortierlager sein, spezialisiert und spielen in der Produktionslogistik eine untergeordnete Rolle. Daher wird in diesem Exposé und der Masterarbeit der Produktionslogistikteil der Intralogistik außen vorgelassen.

Das Produktportfolio international tätiger Intralogistikanbieter umfasst integrierte Automatisierungs- und Softwarelösungen für Lager-, Förder- und Kommissionier Systeme entlang der gesamten Supply Chain. Dazu zählen verschiedenste Arten von Fördertechniksystemen, Flurfördermittel (bemannte sowie unbemannte Stapler), modulare Lagersysteme (z. B. Shuttle-, Hochregal- und Auto Store-Lösungen), robotergestützte

⁶ Arnold (2006, S. 78)

Exposé - Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intralogistikunternehmens

Picking-Technologien (z.B. PiE Robot der Knapp AG) sowie intelligente Warehouse-Management, Warehouse Control- und Steuerungssoftware.

Die Lebensdauer automatisierter Lagersysteme wird in der Regel mit 15 bis 20 Jahren angegeben, wobei eine längere Nutzung durch Ersatzteilverfügbarkeit, Wartung und Upgrades möglich ist.

Während dieser Zeit benötigen die meisten Betreiber von Intralogistiksystemen durchgehend Unterstützung und Support des Herstellers, um den optimalen Betrieb der Anlagen sicherzustellen. Diese Aufgaben werden im Regelfall von den Customer Service Abteilungen der Herstellerunternehmen angeboten

Als Customer Service (in Deutsch auf Kundendienst genannt) wird die organisatorische Einheit eines Unternehmens verstanden, welche Kundenanfragen, die nach dem Verkauf eines Produktes entstehen, entgegennimmt und bearbeitet.⁷

Internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service übernehmen zunehmend differenzierte Aufgaben, von reaktiven technischen Einsätzen bis hin zu vorausschauender Wartung, Retrofit, KPI-Monitoring und eigenständiger Kundenbetreuung. Die Frage, welche Leistungen zentral und welche dezentral erbracht werden sollen, ist dabei oft nicht klar definiert und Entscheidungen über Aufgabenverlagerung werden häufig situativ und subjektiv getroffen, ohne belastbare Datenbasis oder einheitliche Entscheidungsgrundlage⁸.

Dies führt zu:

- Intransparenz in der Ressourcenallokation
- Ineffizienzen in der Serviceerbringung
- Motivationsproblemen bei Personal in den Niederlassungen
- Verzögerungen bei der Weiterentwicklung lokaler Serviceorganisationen

⁷ Lewis und Mitchell (1990, S. 12)

⁸ Lyons (2023, S. 20–61)

Exposé - Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intra-logistikunternehmens

Es können auch Tätigkeiten von Niederlassungen erbracht werden, welche in der Theorie auch von der Konzernzentrale erbracht werden, diese jedoch von Niederlassungen in höherer Qualität bzw. kostengünstiger abgeführt werden können. Dies können klassische Sales und Key Account Management Tätigkeiten betreffen die vor Ort einfacher und besser durchzuführen sind, vor allem wenn sich der Kunde und die Zentrale in unterschiedlichen Zeitzonen befinden.⁹

Da die meisten Konzernzentralen der führenden Intra-logistikanbieter sich in Mitteleuropa befinden, müssen diese Faktoren im Aufbau und der Struktur der Niederlassung berücksichtigt werden.

Durch die unterschiedlichen Aufgaben, welcher eine Niederlassung abführen muss, ist es notwendig ein datenbasierendes Klassifizierungsmodell inklusive den Triggerpunkten bzw. Schwellen welche notwendig sind, um die Niederlassung auf die nächste Stufe zu entwickeln. In dieser Klassifizierung sollten für die Rechte und Pflichten für die jeweilige Stufe, in der sich die Niederlassung befindet, klar definiert sein, damit jede Service DirektorInnen und die unterstellten MitarbeiterInnen die klar definierte Prozesse umsetzen kann. Zusätzlich zu dieser Klassifizierung ist es notwendig, sich als Unternehmen der Grundsatzfrage bewusst zu werden, welche Leistungen dezentralisiert werden. Eine Dezentralisierung liegt vor, wenn Tätigkeiten, welcher zuvor an einem Standort, meistens die Firmenzentrale, durchgeführt worden sind, in einer größeren Anzahl räumlicher Standorte abgeführt werden.¹⁰

Schon Birkinshaw und Hood haben in Ihren Studien festhalten können, dass nur eine strukturiertes Vorgehen in Niederlassungsentwicklung zu Erfolg führen kann, welches auf klare Vorgaben des HQ in Kombination mit Entscheidungen der Niederlassung und lokalen Vorgaben und Gegebenheiten kombiniert wird.¹¹

Obwohl viele Organisationen auf standardisierte Prozesse und globale ERP/CRM-Systeme setzen, werden Aufgabenverlagerungen zwischen Konzernzentrale und Niederlassungen oft auf Basis subjektiver Einschätzungen und nicht auf klaren,

⁹ Gundelach und Nielsen (2023, S. 9–11)

¹⁰ Picot (1987, S. 152)

¹¹ Birkinshaw und Hood (1998, S. 774–775)

Exposé - Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intra-logistikunternehmens

datenbasierten Kriterien getroffen. Dies erschwert die Budgetierung, belastet Führungskräfte vor Ort und gefährdet die Servicequalität in wichtigen Zielmärkten¹²

Klare Ziele zur Weiterentwicklung der Niederlassung fehlen dadurch und es kann im schlimmsten Fall zu einer Schieflast in den Serviceorganisationen kommen, da gewisse Niederlassungen unterbesetzt sind und die aktuelle Workload nicht bzw. nur mit Mehraufwänden abgewickelt werden kann, während in anderen Niederlassungen Mitarbeiter nicht ausgelastet sind. In der benötigten Klassifizierung müssen auch strategische Projekte und Aufbauarbeiten, welche außerhalb der datenbasierten Klassifizierung entstehen können, berücksichtigt werden.

Zugleich ist in der Praxis zu beobachten, dass es innerhalb eines Unternehmens keine standardisierte Klassifikation der Customer-Service Niederlassungen gibt – also weder einheitliche Kriterien für deren Reifegrad, Aufgabenverteilung noch für deren strategische Weiterentwicklung¹³

Die Entwicklung eines strukturierten, datenbasierten Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service stellt daher ein relevantes, praxisnahes Forschungsfeld dar. Ziel ist es, fundierte Entscheidungsgrundlagen für die Aufgabenverlagerung, Ressourcenverteilung und strategische Entwicklung bereitzustellen.

Wie bereits von Roth & Morrison diskutiert, sind in einer globalen Welt auch dezentrale Steuerungen von Niederlassungen möglich um Nähe zum Kunden, kulturelle Anschlussfähigkeit sowie regionale Serviceverfügbarkeit sicherzustellen. Dabei würde die Niederlassung unterschiedliche Rollen (von einfachen Servicestellen bis zur autonom agierenden Einheit) übernehmen können, jedoch sind auch in dieser Betrachtung klare Zielvorgaben notwendig.¹⁴

Daher ergibt sich eine zentrale Herausforderung für viele global operierende Intra-logistikanbieter: Wie kann ein systematisches, objektives Klassifizierungsmodell für Customer-Service-Niederlassungen entwickelt werden, das sowohl strategische als auch operative Kriterien berücksichtigt, globale Vergleichbarkeit schafft und die Steuerungsfähigkeit verbessert?

¹² O'Donnell (2015, S. 525–548)

¹³ Dzikowska (2019, S. 55–83)

¹⁴ Roth und Morrison (1992, S. 729–733)

3 Forschungsstand/Forschungslücke

Laut aktuellen Forschungsstand hat sich die wissenschaftliche Literatur mit der Koordination und Steuerung von Niederlassungen beschäftigt, in denen die Niederlassungen häufig ihrer strategischen Bedeutung kategorisiert werden. Klassische Arbeiten von Martinez & Jarillo ¹⁵ sowie Bartlett & Ghoshal ¹⁶ bildeten den Grundstein für die Betrachtung transnationaler Organisationen, wobei strategische Rollenmodelle wie „global“, „multinational“, „international“ oder „transnational“ geprägt wurden.

Anhand dieses Forschungsstand und der entwickelten Modelle können theoretische Grundlagen zur Klassifizierung von Niederlassungen abgeleitet werden, jedoch fokussieren sich diese Modelle hauptsächlich auf strategische Gesamttrollen sowie werden die Niederlassungen im Gesamten betrachtet und es wird nicht auf funktionale Verantwortlichkeiten der operativen Einheiten wie Customer Service eingegangen.

Moderne Studien erweitern diese Sichtweise und betonen die Mehrdimensionalität von Tochtergesellschaften im Konzerngefüge.

Meyer, Li & Schotter. schlagen ein dynamisches, mehrstufiges Modell zur Steuerung vor, das nicht nur strategische, sondern auch operative, wissensbezogene und individuelle Ebenen berücksichtigt¹⁷.

Watson O'Donnell vergleicht zwei Steuerungsansätze: die Agency-Theorie (Tochter als Agent der Zentrale) vs. Interdependenz-Netzwerke (Tochter als Teil eines kooperativen Systems) und zeigt auf, dass der Kontext über die Wirksamkeit entscheidet. ¹⁸

Gundelach & Nielsen zeigen in einer systematischen Literaturübersicht, dass es bisher keine einheitliche Methodik zur Bewertung der Performance und des Reifegrads von Niederlassungen gibt. ¹⁹

Auch Renz et al. betonen, dass ein ganzheitliches Steuerungsmodell – z. B. Subsidiary Governance – erforderlich sei, um Subsidiaries effektiv zu führen.²⁰

¹⁵ Martinez und Jarillo (1991, S. 429–443)

¹⁶ Bartlett und Ghoshal (1990, S. 156–159)

¹⁷ Meyer et al. (2020, S. 538–576)

¹⁸ O'Donnell (2015, S. 525–548)

¹⁹ Gundelach und Nielsen (2023, S. 1–12)

²⁰ Renz et al. (2023)

Exposé - Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intralogistikunternehmens

Im Bereich der Intralogistik und des Customer Service existiert bislang jedoch kaum Forschung zur spezifischen Klassifizierung von Service-Niederlassungen. Während zahlreiche Arbeiten und Fachliteratur, wie z.B. Paul Lyons²¹ oder Cheng et al.²² von die organisatorische Rolle von Tochtergesellschaften, fehlt ein kontextspezifisches, datenbasiertes Modell, das operative KPIs, regionale Anforderungen und strategische Entwicklungsziele integriert. Zusätzlich werden spezifische Herausforderungen der Intralogistikbranche, wie z. B. hochkomplexe technische Serviceleistungen, Ersatzteilmanagement oder die Notwendigkeit regionaler Reaktionsfähigkeit in der Literatur bislang nicht behandelt.

Die Analyse zeigt, dass es an einem kontextspezifisches Klassifizierungsmodell für Customer-Service-Niederlassungen fehlt, welches

- auf objektiven, quantifizierbaren Kriterien basiert (z. B. technische Kennzahlen, Personaldaten, Marktgröße),
- operative und strategische Dimensionen integriert,
- eine transparente Grundlage für Aufgabenverlagerungen zwischen HQ und Subsidiaries bietet,
- und sich praxisnah in Unternehmen der Intralogistikbranche anwenden lässt.

Während die theoretischen Grundlagen für Rollenmodelle von Tochtergesellschaften teilweise erforscht sind, bleibt die systematische Klassifikation funktionaler Einheiten wie dem Customer Service weiterhin nicht betrachtet. Diese Forschungslücke betrifft sowohl die theoretische Modellierung als auch die praktische Umsetzung in internationalen Unternehmensnetzwerken der Intralogistik.

Die vorliegende Arbeit adressiert genau diese Lücke, indem sie ein solches Klassifizierungsmodell für internationale Niederlassungen im Customer Service eines global tätigen Intralogistikdienstleisters konzipiert, evaluiert und in einen strategischen Rahmen integriert.

²¹ Lyons (2023)

²² Cheng et al. (2009)

4 Ziel der Arbeit

Das übergeordnete Ziel dieser Masterarbeit ist die Konzeption und Entwicklung eines datenbasierten Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intra-logistikanbieters.

Durch die Analyse bestehender Organisationsstrukturen und Aufgabenverteilungen internationaler Niederlassungen, soll ein Modell entstehen, welches zur Standardisierung und strategischen Weiterentwicklung von Serviceorganisationen beitragen kann.

Diese Klassifizierung soll als Grundlage für faktenbasierte Entscheidungen von Aufgabenzuweisungen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten dienen um die Effizienz, Vergleichbarkeit und Transparenz zu erhöhen.

Ein zentrales Anliegen der Arbeit ist es durch das entwickelte Klassifizierungssystem bestehende Herausforderungen bei der Aufgabenverlagerung von der Zentrale in die Niederlassungen zu unterstützen und datenbasierte Entscheidungen mittels ermittelten Kriterien, Triggerpunkten und Schwellwerten möglich zu machen. Anhand dieses Klassifizierungssystem sollten Niederlassungen in unterschiedliche Entwicklungsstufen kategorisiert werden und dadurch klare Ziele und Voraussetzungen zur Entwicklung der Niederlassung aufgezeigt werden und Verantwortlichkeiten abgegrenzt werden.

Als spezifische Ziele dieser Arbeit können genannt werden:

- Identifikation relevanter Kriterien (z. B. technische KPIs, Marktgröße, Personalstruktur), die eine objektive Einordnung von Niederlassungen in Klassifizierungsstufen ermöglichen.
- Entwicklung eines skalierbaren Modells, das sowohl funktionale als auch strategische Aspekte berücksichtigt (z. B. zukünftige Ausbaupotenziale, verwendete Tools, IT Rollout Roadmaps, etc.).
- Ableitung praxisnaher Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung von Niederlassungen basierend auf der jeweiligen Klassifizierungsstufe.
- Aufzeigen des Nutzens standardisierter Strukturen zur Effizienzsteigerung, Entscheidungsunterstützung und globalen Harmonisierung im Customer Service.
- Förderung eines gemeinsamen Verständnisses über Aufgaben, Rollen und Entwicklungspfade von Niederlassungen im Customer Service.

Exposé - Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intralogistikunternehmens

Durch ein klares Klassifizierungsmodell können Entscheidungen künftig aufgrund Daten und nicht mehr aus dem Bauch getroffen werden, Ressourcen zielgerichteter eingesetzt und strategische Initiativen besser gesteuert werden. Zudem leistet die Arbeit einen methodischen Beitrag zur Gestaltung globaler Serviceorganisationen in der Intralogistik und stellt ein praxistaugliches Instrument für das Management bereit.

Um den Fokus klar auf die Erstellung eines datenbasiertes Klassifizierung Systems zu legen, wurden folgende Nicht Ziele definiert:

- Juristische Analyse rechtlicher Aspekte internationaler Niederlassungsgründungen oder arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen in einzelnen Ländern.
- Technische Detailanalyse einzelner Intralogistiksysteme oder deren Komponenten (z. B. Automatisierungsgrad oder IT-Architektur).
- Quantitative Performancevergleiche auf Systemebene (z. B. Maschinen-OEE), sofern sie nicht direkt der Klassifizierung dienen.
- Eine vollständige Reorganisation bestehender Prozesse – es werden lediglich Modell- und Handlungsempfehlungen entwickelt, keine Umsetzungsprojekte.

5 Forschungsfrage(n)

Die zentrale Forschungsfrage dieser Masterarbeit lautet: **„Wie lässt sich ein datenbasiertes Klassifizierungssystem für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service eines global tätigen Intralogistikdienstleisters entwickeln, um eine standardisierte Aufgabenverteilung und strategische Weiterentwicklung sicherzustellen?“**

Diese Frage ergibt sich aus der Herausforderung, dass internationale Niederlassungen in der Intralogistikbranche zunehmend heterogene Aufgabenprofile übernehmen – oftmals ohne klare, nachvollziehbare Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Ressourcen.

Dabei werden Tätigkeiten teilweise lokal erbracht, obwohl sie theoretisch auch von der Konzernzentrale aus durchgeführt werden könnten – oder umgekehrt. Die Entscheidung darüber erfolgt in der Praxis oft situativ, aus dem Bauch heraus und ohne transparente Kriterien, was zu Ineffizienzen, Personalengpässen, Mehraufwänden und mangelnder Vergleichbarkeit zwischen den Niederlassungen führen kann.

Die Forschungsfrage zielt daher darauf ab, ein systematisches, datenbasiertes Klassifizierungsmodell zu entwickeln, das es ermöglicht, Niederlassungen anhand objektiver Kriterien zu bewerten und in klar definierte Entwicklungsstufen einzuordnen. Ergänzt wird die Hauptfrage durch drei Subforschungsfragen, die die relevanten Klassifizierungskriterien, Schwellenwerte für Weiterentwicklungen sowie die Auswirkungen eines solchen Modells auf Qualität, Kosten und operative Effizienz untersuchen.

Auf diese Weise wird die Forschungsfrage zur Grundlage einer praxisorientierten und methodisch fundierten Untersuchung, die einen konkreten Beitrag zur strategischen Organisationsentwicklung international tätiger Intralogistikunternehmen leisten kann.

Die Subforschungsfragen lauten:

Welche strukturellen, funktionalen und marktbezogenen Kriterien sind geeignet, um Niederlassungen im Customer Service zu klassifizieren?

Welche Schwellenwerte oder Triggerpunkte (z. B. KPI-basierte Größen, strategische Zielsetzungen) sind notwendig, um eine Weiterentwicklung der Niederlassung im Klassifizierungsmodell zu begründen?

6 Methode

Um die Forschungsfrage, sowie die Subfragen, welche in Kapitel 5 definiert wurden zu beantworten, ist von großer Wichtigkeit welche Forschungsstrategien angewendet werden, um die höchste Datenqualität zu erhalten. Nur mithilfe qualitativ hochwertiger Daten, in Kombination mit Literatur, lassen sich valide Ergebnisse erforschen.

Um die notwendigen Daten für die verwendete qualitative Inhaltsanalyse zu erheben, muss das korrekte Forschungsdesign ausgewählt werden. Die Entscheidung für dieses Design hängt zweifelsohne von der Forschungsfrage ab²³

Die Forschungsfrage in dieser Masterarbeit ist sehr spezifisch, daher wurde eine Fragebogenuntersuchung und eine quantitative Inhaltsanalyse ausgeschlossen. In einer Fragebogenuntersuchung wird eine Grundgesamtheit bzw. eine Stichprobe der Grundgesamtheit mittels eines Fragebogens, meistens via einer Onlineumfrage, befragt.²⁴

Um die höchstmögliche Qualität der Daten für diese Arbeit zu erhalten, wird das ExpertInnen Interview als Design gewählt. Als ExpertInnen werden Menschen bezeichnet, welche ein besonderes Wissen über bestimmte Sachverhalte besitzen und das ExpertInnen Interview wird eingesetzt, um dieses Wissen zu erschließen.²⁵

In einem ExpertInnen Interview nehmen die GesprächspartnerInnen die Rolle als Lieferant von Informationen ein, daher werden die GesprächspartnerInnen nicht direkt mit der Forschungsfrage konfrontiert, sondern mit Fragen, die Ihrem Wirkungskontext angepasst sind.²⁶ Dadurch weist dieses Forschungsdesign eine geringere Strukturiertheit als eine Fragebogenuntersuchung aus, nichtsdestotrotz ist es notwendig einen einheitlichen Interviewleitfaden zu erstellen, welcher auf einer gründlichen Aufarbeitung der Forschungsfrage basiert, sowie mit einer Auseinandersetzung des Umfeld der ExpertInnen.²⁷

Als ExpertInnen für diese Arbeit kommen Personen in Frage, welche in internationalen Unternehmen arbeiten und in Ihrer täglichen Arbeit mit Niederlassungen interagieren bzw. für die Niederlassungsentwicklung tätig sind. Da der Ersteller dieser

²³ Haslehner et al. (2014, S. 76)

²⁴ Haslehner et al. (2014, S. 76–77)

²⁵ Haslehner et al. (2014, S. 89)

²⁶ Kaiser (2021, S. 5–8)

²⁷ Haslehner et al. (2014, S. 89)

Exposé - Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intra-logistikunternehmens

Arbeit ein Angestellter der KNAPP AG ist, wird es nicht möglich sein Interviews mit ExpertInnen von direkten Konkurrenzunternehmen wie z.B. SSI Schäfer oder Auto-store zu führen. Dies stellt jedoch keinen Nachteil für die Beantwortung der Forschungsfrage, da genügend Fachexperten in Unternehmen in verwandten Bereichen vorhanden sind. Als Beispiele können die Anton Paar GmbH, Andritz AG oder AVL genannt werden.

Die Auswahlkriterien an die FachexpertInnen orientieren sich ausschließlich an die inhaltlichen Relevanzkriterien, daher wird eine Samplesize von 8-10 Interviews für diese Arbeit festgelegt.²⁸ Es ist geplant die Interviews entweder in Person oder via Videotelefonie durchzuführen und aufzuzeichnen.

Die aufgezeichneten Interviews werden danach transkribiert, markiert und kategorisiert. Die kategorisierten Daten aus den Interviews werden mit dem bereits bestehenden Wissen verknüpft, dazu werden in der jeweiligen Kategorie Elemente miteinander verbunden.²⁹

Für die Inhaltsanalyse für diese Masterarbeit wurde die Qualitative Methodik gewählt. Als qualitative Inhaltsanalyse bezeichnet Mayring ein methodisches Verfahren zur systematischen Auswertung qualitativer Daten, insbesondere von Textmaterial.

Diese Inhaltsanalyse verfolgt das Ziel, Inhalte anhand klar definierter Regeln zu strukturieren, zu reduzieren und interpretierbar zu machen. Dabei werden Kategorien entwickelt, die das Material inhaltlich ordnen und theoriegeleitet analysieren³⁰

²⁸ Froschauer und Lueger (2025, S. 71)

²⁹ Haslehner et al. (2014, S. 95)

³⁰ Mayring (2015, S. 17–20)

7 Aufbau der Arbeit

Dieser Teil der Arbeit wird im Exposé noch nicht benötigt und nach Ende der Ausarbeitung der Masterarbeit detailliert erstellt.

8 Grobgliederung

Die Grobgliederung der Masterarbeit Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intralogistikunternehmens sieht wie folgt aus:

1. Einleitung

- Problemstellung
- Forschungsstand/Forschungslücke
- Forschungsfrage und Subforschungsfragen
- Methodisches Vorgehen
- Aufbau der Arbeit

2. Theoretische Grundlagen I: Intralogistik

- Grundlagen der Intralogistik und des Warehouse Automation-Markts
- Bedeutung des Customer Service in der Intralogistik
- Aufgaben und Anforderungen an internationale Customer Service Organisationen in der Intralogistik
- Zwischenfazit

3. Theoretische Grundlagen II: Organisationsgestaltung internationaler Servicenetzwerke

- Organisationsstruktur in multinationalen Konzernen
- Herausforderungen der Dezentralisierung
- Steuerung von Tochtergesellschaften
- Rollentypologien von Niederlassungen
- Zwischenfazit

4. Theoretische Grundlagen III: Instrumente zur Bewertung und Klassifizierung von Service Einheiten

- Grundlagen des Performance Measurements and Managements
- Steuerungssysteme für Niederlassungen
- Zwischenfazit

5. Methodik

- Forschungsdesign und methodologischer Ansatz
- Auswahl der ExpertInnen und Interviewpartner
- Durchführung der Experteninterviews
- Analyse und Auswertung

6. Ergebnisse der Empirischen Untersuchung

- Darstellung zentraler Kategorien und Erkenntnisse
- Identifikation relevanter Klassifizierungskriterien
- Ableitung von Schwellenwerten und Entwicklungspfaden

7. Konzeption des Klassifizierungsmodells

- Zielsetzung und Aufbau des Modells
- Definition und Struktur der Klassifizierungsstufen
- Zuordnung von Aufgaben, Rechten und Pflichten
- Anwendungsszenarien und Validierung durch Fallbeispiele

8. Conclusio

- Interpretation der Ergebnisse im Kontext der Forschungslage
- Nutzen und Limitationen des Modells
- Implikationen für das globale Customer Service Management
- Empfehlungen zur Implementierung im Unternehmenskontext

Ausblick auf weiterführende Forschung und Umsetzungsmöglichkeiten

9 Zeitplan

Der Zeitplan der Masterarbeit ist in 10 Phasen eingeteilt, welche sich über 26 Wochen strecken und in denen auch Pufferzeiten miteingerechnet worden sind.

1. Projektvorbereitung und Einarbeitung (Woche 1–2)

Zu Beginn der Arbeit erfolgt eine vertiefte Einarbeitung in das Themengebiet. In dieser Phase wird der Austausch mit der Betreuungsperson gesucht, um das methodische Vorgehen verbindlich abzustimmen.

2. Theoretischer Rahmen und Literaturarbeit (Woche 3–6)

Im zweiten Schritt erfolgt die detaillierte Ausarbeitung des theoretischen Rahmens. Dazu zählt die systematische Aufarbeitung der Grundlagen zu Intralogistik, globalem Customer Service Management, Dezentralisierung und Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen.

3. Konzeption des Interviewleitfadens (Woche 7–8)

Auf Basis der Forschungsfrage wird ein qualitativer Interviewleitfaden entwickelt. Gleichzeitig werden die methodischen Rahmenbedingungen, etwa Datenschutz und Ethik, berücksichtigt.

4. Durchführung der Experteninterviews (Woche 9–12)

In dieser Phase werden 6 bis 10 ExpertInneninterviews durchgeführt. Die Auswahl erfolgt anhand definierter Kriterien. Die Interviews werden aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert.

5. Qualitative Inhaltsanalyse (Woche 13–16)

Die transkribierten Interviews werden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Dabei werden zentrale Kategorien gebildet, kodiert und im Hinblick auf die Forschungsfrage interpretiert.

6. Entwicklung des Klassifizierungssystems (Woche 17–19)

Auf Basis der Analyseergebnisse wird ein praxisnahes, datenbasiertes Klassifizierungsmodell für internationale Niederlassungen entwickelt.

7. Diskussion und Implikationen (Woche 20–21)

In der Diskussion werden die Forschungsergebnisse in den theoretischen Kontext eingeordnet, kritisch reflektiert und hinsichtlich ihrer Implikationen für Praxis und Wissenschaft bewertet. Außerdem werden die Limitationen der Arbeit offengelegt und Verbesserungsvorschläge für künftige Forschung formuliert.

8. Einleitung, Fazit und Überarbeitung (Woche 22–24)

Nach der inhaltlichen Fertigstellung werden die Einleitung und das Fazit verfasst. Es erfolgt eine umfassende Überarbeitung aller Kapitel im Hinblick auf sprachliche Qualität, logische Struktur und formale Anforderungen.

9. Pufferzeit und Feedback (Woche 25)

Diese Phase dient als Zeitreserve für unvorhergesehene Verzögerungen sowie für Rückmeldungen der Betreuungsperson. Gegebenenfalls werden letzte Korrekturen vorgenommen.

10. Abschluss, Layout und Abgabe (Woche 26)

In der finalen Woche erfolgt die Formatierung der Arbeit gemäß den formalen Richtlinien der Fachhochschule des BFI Wien, danach erfolgt die Abgabe.

10 Literaturverzeichnis

- Arnold, D. (2006). *Intralogistik*. Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-540-29658-4>
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1990). Managing across borders: The transnational solution. *Journal of international business studies JIBS*, 21(1).
- Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773–795. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255638>
- Cheng, J. L. C., Maitland, E. & Nicholas, S. (Hrsg.). (2009). *Advances in international management: v. 22. Managing subsidiary dynamics: Headquarters role, capability development and China strategy*. Emerald Jai.
- Dzikowska, M. (2019). *The Role of the Subsidiary in International Business*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17527-6>
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2025). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (3., aktualisierte Auflage). *utb Soziologie. Wirtschaftswissenschaften: Bd. 2418*. facultas; UTB.
<https://doi.org/10.36198/9783838563473>
- Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft*. (2013). Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-00008-0>
- Gundelach, H. & Nielsen, B. B. (2023). Subsidiary performance measurement in international business research: A systematic review and future directions. *Journal of Business Research*, 169, 114252.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114252>
- Haslehner, F., Wala, T. & Springler, E. (2014). *Bachelor- und Masterarbeiten an Fachhochschulen: Eine Kurzanleitung zur Erstellung wissenschaftlicher Arbeiten* (2., aktualisierte Aufl., Stand: Februar 2014). LexisNexis-Verl. ARD Orac.
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (2nd ed. 2021). *Elemente der Politik*. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9>
- Lewis, B. R. & Mitchell, V. W. (1990). Defining and measuring the quality of customer service. *Marketing intelligence & planning*, 8(6), 11–17.
- LogisticsIQ. (2024, 19. September). *Warehouse Automation Market to Reach \$55 Billion by 2030, Driven by E-Commerce and Supply Chain Transformation -*

Exposé - Konzeption und Entwicklung eines Klassifizierungssystems für internationale Niederlassungen im Bereich Customer Service am Beispiel eines global tätigen Intra-logistikunternehmens

- LogisticsIQ*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/warehouse-automation-market-to-reach-55-billion-by-2030-driven-by-e-commerce-and-supply-chain-transformation---logisticsiq-302252709.html>
- Lyons, P. (2023). *Developing a Successful Subsidiary Strategy*. Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9781003425502>
- Martin, H. (2014). *Transport- und Lagerlogistik*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03143-5>
- Martinez, J. I. & Jarillo, J. C. (1991). Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 429–444. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490309>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Meyer, K. E., Li, C. & Schotter, A. P. J. (2020). Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 538–576. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00318-w>
- Muchna, C., Brandenburg, H., Fottner, J. & Gutermuth, J. (2021). *Grundlagen der Logistik*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30836-0>
- O'Donnell, S. W. (2015). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21(5), 525–548. <https://doi.org/10.1002/%28SICI%291097-0266%28200005%2921%3A5%3C525%3A%3AAID-SMJ104%3E3.0.CO%3B2-Q>
- Picot, A. (1987). *Dezentralisierung*.
- Renz, P., Böhrer, N. & Peter, M. K. (2023). *Niederlassungen führen*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66203-8>
- Roth, K. & Morrison, A. J. (1992). Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715–735. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490285>
- Wehking, K.-H. (2020). *Technisches Handbuch Logistik 1*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60867-8>