



<input type="checkbox"/>	Bachelor's thesis
<input checked="" type="checkbox"/>	Master's thesis
<input type="checkbox"/>	Licentiate's thesis
<input type="checkbox"/>	Doctor's thesis

Subject	Information Systems	Date	February 18, 2019
Author(s)	Christoph Krenn	Student number	608359
		Number of pages	269
Title	The Interplay Of Standardization & Digitization On Services		
Supervisor(s)	Prof. Dr. Thomas Widjaja, Prof. Dr. Jukka Heikkilä		

Abstract

This thesis deals with the influence of the degree of standardization as well as the degree of digitization on services. Insights regarding this field of research are becoming more and more important because digitization is affecting almost any conceivable field. Especially, for conceptualizing a service, these aspects seem to be decisive nowadays. Unfortunately, not a lot of findings have been gained in this field of tension. Therefore, this thesis aims at finding measures to provide guidance for the conception of services as well as for the analysis after a service was provided.

In order to take on this matter, knowledge regarding services, standardization and digitization needs to be gathered. The chosen approach for depicting the condition of a service are the associated advantages, which are linked to standardization or customization. This basic understanding supports the thesis to go deeper on the conceptualization of services. By conducting a literature review on advantages of standardization and customization, the thesis builds this comprehensive basis for assessing changes among the service depending on factors like digitization.

In combination with definitions and assessment approaches for the degree of digitization and standardization the thesis heads out for practical input in order to identify evidence for assumptions made in regard of this field of tension. By conducting semi-structured interviews with several employees and clients of a sap consulting company, valuable input for this endeavor is generated.

The creation of two models is the chosen approach for getting insights. The first model offers an overview on different groups of advantages & disadvantages associated to the service in combination with an understanding in the circumstances that lead to this composition. The second one uses this composition and tries to connect it with the aspects of customer satisfaction. Thereby, the focus on the customer satisfaction allows additional insights, which in the end can enable the research to draw conclusions on the aspects that were decisive for reaching customer satisfaction.

Overall both models combined can give guidance in terms of the composition of advantages and the factors impacting it as well as on aspects that were decisive for reaching customer satisfaction. As the application of these models on circumstances of the practical input show, this tool can support the overall conception of a service and may show its user aspects that may not have been considered before.

Key words	Standardization, Customization, Advantages, Digitization Services
Further information	





**UNIVERSITY
OF TURKU**
Turku School of
Economics



THE INTERPLAY OF STANDARDIZATION & DIGITIZATION ON SERVICES

Master's Thesis
in
Information Systems Science
Double Master's Degree Program in
Global IT Management:
Digital Enterprise Management

Author:
Christoph Krenn

Supervisors:
Prof. Dr. Thomas Widjaja
Prof. Dr. Jukka Heikkilä

18.02.2019
Passau/Turku

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

List of content

1	Introduction	12
2	Definitions	13
2.1	Service	13
2.1.1	Perspective in the Literature	14
2.1.2	Definition for this Thesis.....	15
2.2	Digitization	16
2.2.1	Perspective on Digitization	16
2.2.2	Linkage between Digitization & Service	18
2.2.3	Definition of Digitization.....	18
2.2.4	Degree of Digitization	19
2.2.4.1	Defining the Measuring Approach	20
2.2.4.2	Assessment of the Degree of Digitization	22
2.3	Standardization	23
2.3.1	Definition for Standardization	23
2.3.2	Definition for Customization	24
2.3.3	Relationship between Standardization & Customization	25
2.3.4	Degree of Standardization	26
2.3.5	Assessment of the Degree of Standardization	27
3	Literature review	28
3.1	Approach of Searching for Literature	28
3.2	Results of the Search Approach	30
3.3	Structuring of Advantages & Disadvantages	31
3.3.1	Matrix for Advantages of Standardization & Customization	31
3.3.2	Classification Scheme	36
3.3.2.1	Approach.....	36
3.3.2.2	Quality Dimension	37
3.3.2.3	Operation.....	39
3.3.2.4	Initial Effort	39
3.3.2.5	Role of the Service Provider.....	40
3.3.2.6	Practical Implication of this Scheme	41
4	Hypotheses	41
4.1	Basic Notion	42
4.2	Model I.....	42
4.2.1	Standardization and its Influence on Services	42
4.2.2	Asset specificity	43
4.2.3	Digitization and its Role in this Construct.....	45
4.2.4	Overview on hypotheses of Model I.....	46
4.3	Model II	47
4.3.1	ACSI-Model as Extension	47
4.3.2	Used Constructs of ACSI	49
4.3.3	Hypotheses regarding ACSI.....	50
5	Methodology	52
5.1	Theoretical Approach	52

5.2	Assessment of the degrees	53
5.3	Practical Approach.....	53
5.3.1	Cooperation with 4process AG.....	54
5.3.1.1	Enterprise Portrait	54
5.3.1.2	Specifies of the SAP Partner industry	54
5.4	Case Description	55
5.4.1	Group I.....	55
5.4.1.1	Case 1.1.....	56
5.4.1.2	Case 1.2.....	59
5.4.2	Group II.....	62
5.4.2.1	Case 2.1.....	62
5.4.2.2	Case 2.2.....	65
5.4.3	Overview on the assessment of the cases.....	68
5.5	Interviews.....	69
5.5.1	Group of Interviewee	69
5.5.2	Structure of the Interviews.....	70
6	Analyzing the interviews.....	73
6.1	Approach.....	73
6.2	Constructs of the respective case	74
6.2.1	Quality Dimension	74
6.2.2	Operation.....	76
6.2.3	Initial Effort.....	78
6.2.4	Role of the service provider.....	79
6.2.5	Asset Specificity	80
6.2.6	Degree of Digitization	81
6.3	Answering Hypotheses	83
6.3.1	Degree of standardization	83
6.3.2	Moderating effect of asset specificity	83
6.3.3	Moderating effect of the degree of digitization on the effect of standardization	84
6.3.4	Perceived overall quality	85
6.3.4.1	Linkage of quality to perceived overall quality	85
6.3.4.2	Linkage of operation to perceived overall quality	85
6.3.5	Customer Expectation	86
6.3.5.1	Linkage of operation to customer expectation.....	86
6.3.5.2	Linkage of role of the service provider to customer expectation.....	87
6.3.6	Missed Linkage of quality to customer expectation	87
6.3.7	Additional possible interconnection of asset specificity	88
6.3.8	Result in terms of hypotheses	88
6.4	Practical Implications	89
6.5	Interesting factor for future research	90
7	Limitation.....	91
8	Conclusion.....	92
9	Appendix	93
9.1	Additional figures	93
9.2	Interview Guides.....	98
9.2.1	Example of Case Group I (in german)	98
9.2.2	Example of Case Group II (in german)	101

9.3	Transcribed Interviews	104
9.3.1	Case 1.1 – Token [1]	104
9.3.2	Case 1.1 – Token [2]	120
9.3.3	Case 1.1 – Token [3]	133
9.3.4	Case 1.2 – Token [4]	145
9.3.5	Case 1.2 – Token [5]	159
9.3.6	Case 1.2 – Token [6]	176
9.3.7	Case 2.1 – Token [7]	189
9.3.8	Case 2.1 – Token [8]	204
9.3.9	Case 2.1 – Token [9]	219
9.3.10	Case 2.1 – Token [10]	228
9.3.11	Case 2.2 – Token [11]	242
9.3.12	Case 2.2 – Token [12]	256
10	Declaration about the thesis	266
	References.....	267

1 Introduction

The ongoing rise of services and digitization are two major subjects in today's business world. The first one spreads the message "it's now or never" (Hasty Jr, 2016) in every field. And it is true, digitization has touched a wide field of economic activities. It is linked to activities like making processes digital, using the latest technologies, focusing on the digital consumer or changing the way people do business due to digital components for example. On a more public level, it is deemed to have "transformed social interactions, facilitated entirely new industries and undermined others, and reshaped the ability of people – consumers, job seekers, managers, government officials, and citizens – to access and leverage information" (p. 110) (Greenstein et al., 2013). To put it simple, it has an impact in many fields on a large scale.

The second term mentioned in the beginning is rooted in the continuous growth of the service industry and its professions (Barrett et al., 2015). This perception has been around for many years. For example, Levitt (1976) talks about the ascent of the service industry that has been existing for many decades, while even more recent scientific work like Leimeister (2012) still emphasize its importance by pointing out the industrialization of services as a central economic trend. It is undeniable, services are a very important part in the economy and therefore this thesis takes also a closer look at this subject.

A key component in offering and conducting services is its alignment. This basically deals with the extent to which the service will be the same for everyone or to which extent it will be different based on the needs of the respective customer. Therefore, the persons in charge of conceptualizing a service will have to determine the degree of standardization, which expresses how close it is to either of the two sides.

To come up with a promising concept, one has to understand the factors that have an impact on it. Therefore, this thesis includes the current trend of digitization as well as the alignment to standardize on a higher or lower extent in order to get new insights in that field. Digitization with its current momentum is assumed to also change the way services are conducted or presented. These components depict the field of this research and the next chapter is dedicated to explaining the interest of this thesis.

After addressing the importance and the subjects of this research on a general level, it is now the turn to go a step further. Regarding the importance and relevance for future and present the trend of digitization seems to play a decisive role in everyday life. Therefore, it is no surprise that also services are affected by it. In general, the alignment of a service

is heavily influenced by standardization and its counterpart. Depending on how much the service is influenced regarding standardization or customization, certain characteristics emerge. Considering these resulting characteristics, changes that may come up by incorporating the digitization aspect seem to be an interesting field. To assess these characteristics the composition of advantages & disadvantages of a service, which can be assigned to standardization and customization, seem to be a promising approach in order to gain new insights. Regarding this field, the following research questions arise:

- I. *How does the degree of standardization influence the advantages & disadvantages?*
- II. *How does the degree of digitization influence the advantages & disadvantages?*
- III. *How are the degree of standardization and the degree of digitization influencing each other?*

Advantages & disadvantages give a comprehensive picture of the impact and the change, but it can be seen as a rather uncommon tool to assess the outcome. A more popular method would be considering the outcome in terms of customer satisfaction. This concept may not give the full picture of the change, because it's limited on certain aspect, but it describes a concrete theme, which is tied to the service literature. Customer satisfaction as the most important aspect for service provider considering services clarifies the implication and gives clearer guidance (for assessing the results in respect to previous literature on customer satisfaction. Therefore, an additional research question was added:

- IV. *What are the effects on customer satisfaction?*

2 Definitions

Before starting with the main subject of this research, it is indispensable to define the most important subjects of this study. Based on the title of this thesis, it is pretty clear to identify these terms and therefore, this chapter is dedicated to clarifying the terms service, digitization and standardization.

2.1 Service

The central object of this study is the service. In the literature are plenty of different definitions and characteristics associated to this term. Subsequently, there are also several

different perspectives for service. This section is dedicated to give a quick overview on this subject and its traits, while in the end coming up with a proper definition.

2.1.1 PERSPECTIVE IN THE LITERATURE

Services have many facets and manifestations. They involve forms ranging from personal services to a service as a product (Gronroos, 1988). From a general perspective, they can be seen as activities or sequence of activities (Barrett et al., 2015), which occur in close connection between their actual production and consumption in terms of chronology (Henten, 2009). Some authors (e.g. (Sampson, 2000)) take this relation even further and argue that “just-in-time (JIT) delivery is a requirement, not an option” (p. 349) for service provision. Services are further characterized by their intangible, heterogenic, inseparable and perishable nature (Leimeister, 2012, Rust & Chung, 2006) as well as the high relevance of customer influence and the hard to assess quality aspect (Akkermans & Vos, 2003). An important difference compared to products is that services can’t be tested before the actual usage, so they remain to some extent always uncertain (Meier & Piller, 2001). Overall, it can be difficult to manage them with traditional approaches, which are closer linked to the classic notion of products (Gronroos, 1988).

Fundamental for a service is the interaction of two parties, which can be defined as a service provider and a service receiver. The service receiver leverages the services of the service provider due to their mismatch of competences and performance (Barrett et al., 2015) (Lusch & Nambisan, 2015). Based on this relationship and interaction between both parties, total anonymity isn’t possible. Further, the service receiver also values the experience associated with the service provision (Weyers & Louw, 2017). Overall, one can say that it includes considerations of external factors (e.g. environments) and isn’t solely limited to the service provision.

Services aren’t restricted to the solely delivery of the service by the service provider but further also includes the preliminary co-production, co-creation or cooperation by the receiver (Barrett et al., 2015) (Wang & Dargahi, 2013) (Wakke et al., 2015). As Witwell et al. (2016) points out there is a “need for customer integration” (p. 2864). In other words, both parties need to participate and interact in order to conduct the service. In regard of the extent of this customer integration, one can distinguish between the active contact (participation by the customer on the service provision) and a passive contact (customer is merely attendant). Notwithstanding of the extent of integration, this sort of incorporating within the service process can provide valuable input for the service itself, which in the end

can be crucial for its success. This circumstance for inputs underscores the tendency of services to be heterogeneous (Sampson, 2000).

2.1.2 DEFINITION FOR THIS THESIS

As the previous segment on perspectives in the literature showed, there are many facets of services that one can consider. In order to make things easier for the subsequent steps, this thesis avoids such an extensive view on services and boils the most relevant information down to the following definition:

*A service consists of a **set of activities** offered by a **service provider** to a **service receiver**, which relies on **competences** (skills & knowledge), **need & cooperation** between both parties. It leads to a certain value for the **provider & receiver** in the form of a **certain outcome or marketable benefit***

Definition 1: How services are defined in this thesis

The reasons for choosing this definition were diverse. First of all, it emphasizes the positioning of the service and incorporates the most important characteristics mentioned from the section before. Second, it gives a good overview on the subject without blurring the focus on the relevant aspects. It moves the main themes in the spotlight and can be seen as a suitable basis for the later considerations in terms of digitization and standardization. Third, it allows us to apply the theme of chronology, which will be explained later in the next paragraph. Further, the most important aspects are highlighted in the definition. The subsequent figure illustrates the definition and will be leading the way in the research in terms of the standardization as well as the digitization aspect.

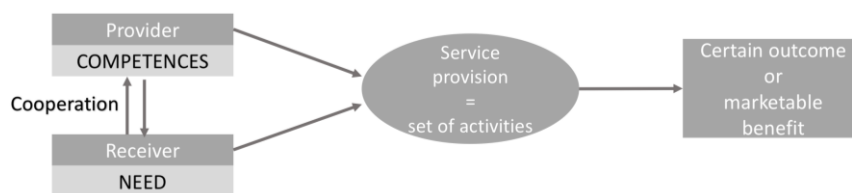


Figure 1: Service definition Digitization

This thesis uses a simple but yet reasonable approach for differentiating the view on the respective object. It mainly divides the perspective on a before, during and after section. Therefore, the thesis takes a look at all relevant things that lead to this object (before), while going then over to the main aspect of the object, the during phase. There, the actual processing takes place. Finally, the outcome of the object or the section after the during

phase will be highlighted. Another way of considering this point is to bear in mind the consequences of the respective object.

This way of looking at this procedure is from now on called the theme of chronology. It may be a simple way of looking at an object, but it gives guidance in this thesis. It is applied rigorously and therefore worth explaining. The following paragraphs show the different segments of the theme applied to the definition of service.

Using the before mentioned chronology perspective, the first phase of the service can be considered as the situation, where the receiver emphasizes a certain need (e.g. problem or wish for optimization) and the provider signals its competences, which are beneficial for fulfilling the problem. In order to assess if a service provision makes sense, the receiver and the provider have to cooperate before the actual service to see if this would make sense for both parties.

If they agree to go further, this cooperation goes on and the actual service provision takes place. Subsequently, this second phase consists of set of activities, which result from the cooperation of the provider and the receiver. This set includes tangible tasks, but it also encompasses communication flow between both parties. As Barrett et al. (2015) points out, the latter aspect is characterized by its “knowledge and information intensive” (p. 137) character, which depicts the conversation between provider and receiver.

The last phase depicts the overall outcome. This can be a certain outcome (e.g. optimized solutions for the receiver or money for the provider) or a marketable benefit (e.g. new insights that lead to competitive advantage for the receiver or acquire a promising customer for future projects).

2.2 Digitization

2.2.1 PERSPECTIVE ON DIGITIZATION

Digitization in a figurative language can be seen as a transformation that “reflects the shift from atoms to bits” (Negroponte, 1995. as cited in BarNir et al., 2000, p. 792). It has changed several aspects of everyday life, spawned entirely new businesses and undermined others (Greenstein et al., 2013). The aspects related to this term will be discussed in the next section in order to give a comprehensive view on the subject, which will be suitable for an appropriate definition.

Technology is seen as playing a decisive role in digitization and therefore it is no surprise that these two phrases are tied to each other. Digital technologies enable processing, storing and transmitting signals and other items (Härtling et al., 2017). Further, technology can be

seen as a resource that allows the incorporation of information skills and knowledge. Due to this circumstance, it is attributed as a driver for innovation, which also emphasizes the transformative role it plays in innovation (Barrett et al., 2015). This character is taken up by many authors. BarNir et al. (2000) for example links technology to a change process. They argue “that digitization is essentially a change process that involves the adoption of new technologies and their application in the firm” (p. 795). They also point out that digitization comes along with “the transition from conducting business activities in a traditional manner to conducting them in a digital form” (p. 792). This point of view allows to conclude that digitization changes the object it is applied on. This change can have valuable consequences, which result in new possibilities. Coreynen et al. (2017) pick up on this notion of new opportunities and point out that that many opportunities are rooted in the circumstance that digitization is the usage of digital technologies and the overall functionality for it is to connect people, systems and services. These perspectives show the common themes in digitization – Change due to technology and resulting opportunities – but for this research another aspect will be additional emphasized.

The role of humans or human labor may be in shade of those before mentioned aspects, but its position isn't less crucial in a world, where digitization holds such a high priority. Considering the change due to technology, the resulting revolution in the action of people is undeniable. It shakes up the way people live because it affects how they work, interact or engage in other activities (BarNir et al., 2000). Many authors (e.g. Coreynen et al. (2017) or Paluch & Blut (2003)) emphasize the interaction aspect and indicate the change of the interface for interaction as an important condition. Due to these new circumstances, the focus may switch from human (labor) to digital aspects including other interfaces or to go even further, human labor may even be digitized itself.

This “varying degree of integration of technology and human capital” (Johnson & Bharadwaj, 2005, p.5) as a consequence of digitization is worth to go deeper. Bhimani & Willcocks (2014) focus on knowledge and oppose different perspectives that either state that technology is able to replace the human aspect in favor of digital approaches or that contradict this conception. These different attitudes towards that topic are rooted in a different understanding of the interplay between “tacit (uncodified, embodied) and explicit (capable of being clearly stated) knowledge” (p. 471). The main difference between these diverging views is that one party beliefs that knowledge is ultimately codifiable while the other highlights the tacit aspect and therefore uncodifiable aspect of human knowledge-based activity. In summary, one can state that the perception of the degree of technology

and human capital can be a complex endeavor. Johnson & Bharadwaj (2005) show in their paper that technology isn't restricted to solely replace some human tasks but that it also enables and creates "perhaps more advanced set of tacit skills that preserve their [humans] ability to create value within the firm" (p.6).

In light of the opportunities that come along with change due to digitization, transactions done over the internet may pop up in the mind of many people. This is a concrete form of changing the interface, which also alters the behavior of the user. In general, switching to a digital form makes it convenient and practicable to collect and analyze associated data (Rust & Chung, 2006,) in a way, that wasn't as easy or even possible in the analog approach. The opportunities that come along with this new situation are vast. Therefore, one can argue that due to technology digitization gives a whole new perspective on users, because collected data can be interpreted to make decisions. This depicts a whole new source of information.

2.2.2 LINKAGE BETWEEN DIGITIZATION & SERVICE

Services are also targets of digitization. If we consider the previous aspects that were discussed, then it is no surprise that digitization opens up new possibilities for service providers (Meier & Piller). Digital resources as well as services are intangible objects and this circumstance emphasizes the possibilities that technology or IT has to transform and change a service. It can be seen as an enabler for new approaches¹ (Rust & Huang, 2014). Digitization can aim at several facets of service, e.g. the service provision itself or its externalities (Wakke et al., 2015).

2.2.3 DEFINITION OF DIGITIZATION

If we take into account the main takeaways of the previous sections in terms of digitization, then it is undeniable that the subject digitization includes a diverse field of elements that could be considered. In order to make things clearer, this thesis defines the term in the following way:

*Digitization is rooted in **technology** and encompasses the **change** from traditional*

¹ Tesla's concept for maintenance of its cars is a good example of these new opportunities: Tesla's concept enables a car itself to identify problems and to offer two opportunities. It either calls for a corrective software download to resolve the problem by adjustments or it pre-allocates an appointment at a Tesla facility by itself for repair and offers it to the owner. This is possible due to technology progress and collection of data (Porter & Heppelmann, 2014).

approaches to doing things in digital form as well as the resulting opportunities and the varying degree of integration of technology and human capital.

Definition 2: How digitization is defined in this thesis

As already pointed out in the linkage between digitization and service, the service can be seen as a target of digitization. Therefore, this definition can be also applied towards services. This means that one has to consider the technology aspect in combination with the change or transformation that comes along. The subsequent opportunity and the varying ratio between technology and the human effort need to be further included in the analyzation of a service towards digitization.

2.2.4 DEGREE OF DIGITIZATION

In order to distinguish or compare services based on the extent of digitization a measurement approach is needed. Based on the literature, several authors came across the challenge to define some sort of measurement for that degree, which should support their overall research endeavor. BarNir et al. (2000) point out that they didn't find at that time a comprehensive measurement that fulfills the grading in terms of digitization. Thus, these authors came up with the approach to scale digitization based on their adjustments of adaption factors from Auger and Gallagher (1997). The used factors were information, marketing, administration and communication and their main interest was the extent to which the respective participants perceived the usage of the internet. This focus on the internet as measurement may have made sense in the early 2000 when the rise of the internet changed many areas in the public, among businesses and even in private life, but its specificity doesn't withstand the requirements of the presence.

Compared to this, Leimeister (2012) sets its focus on IT - a more general term that includes the internet. In his approach to set the deployment of human input in relation to the usage of IT in order to create a topology of services, he provides a valuable insight on how to look at the scale of digitization. This perspective is similar to Froehle & Roth (2004), because the usage of IT basically results in a very similar conception of service encounters that changes the interaction between two parties. While Leimeister (2012) emphasizes that digitization depends on the application of IT and that its magnitudes can be either high or low, Froehle & Roth (2004) give priority to the contact between two parties in consideration of the role of technology. The application of IT and the role of technology can be seen as instruments, which express the same subject, namely the relevance of IT.

The motivation for defining a scope of digitization in the context of services isn't aimed at a concrete key figure but rather aims at giving advice on which level the respective service

can be evaluated approximately in terms of digitization. This is similar to the before mentioned approaches presented in this section. Thereby, this thesis argues to focus on different aspects and to not limit the evaluation on strictly a certain condition like the service provision. As Wakke et al. (2015) and also Rust et al. (2014) emphasized, the view on services based on digitization includes many items varying from input & output, context, the service provision itself to the externalities of the service. Therefore, the next section is dedicated to present the measuring points for assessing the digitization of a service in this thesis.

2.2.4.1 Defining the Measuring Approach

Despite the respective measuring point the thesis always considers the before mentioned definition of digitization and applies it on the item. This basically means that each point is examined independently from the others and the focus lies on the extent to which the respective target is shaped by digitization. The scale of the respective measuring point can hereby alter between low, middle and high.

As draft for this measuring approach served the definition for the term service in this thesis and the associated theme of chronology. Therefore, the thesis uses the measuring points before or input, during and after or output. Additionally, the measuring point communication channel will also be used. Subsequent, the thesis will explain the different aspects in more detail.

Services themselves have a certain target. Based on Lovelock (1983) things or people are the target of a service and can therefore be seen as input. Becker (2010) expands that field by pointing out that services are either dedicated to humans, things or information or to temporal or spatial circumstances. However, in times of digitization the focus needs to be on how digital are these sorts of input. For example, if we consider a person is reaching out to his or her bank for financial advice, because he or she wants a loan, then the request for this service can be for instance due to a personal conversation or a basic form that needs to be filled out. This depicts our input. If we tried to make those things more digital then providing the relevant information online via a website or in digital form could be seen as an option to digitize the input.

The service provision itself can be seen as the during phase considering the theme of chronology. Here, a vast field of possibilities rooted in technology is conceivable. Technology tools can be used to boost productivity and efficiency of the service delivery, which in the end benefits the service firm itself (Barrett et al. 2015). The digital aspects in the during phase aren't limited to improvements but can also enable completely new services. If we consider the previous banking example, then the employee of the bank can

use the bank's software tools to get support in the decision making of whether to give the loan to that person or not. Futuristic notions of using a bot that uses the IT capabilities of the bank to assess such a case could be a vision for the future. Again, this example should emphasize the impact that digitization may have on the service provision, be it in the change and resulting opportunities that come along or in the varying degree of integration of technology and human capital.

The provision of services always ends up with a certain output or a certain circumstance. In terms of the digitization, Leischnig et al. (2017) provide an interesting perspective that can be linked to this phase. The authors point out that "a common notion in prior work is that digital service involves leveraging IT-enabled digital resources for value creation and appropriation in service enactments" (p. 46). This consideration of the service outcome – mainly value creation – seems promising from my perspective due to the circumstance that it really emphasizes the possibilities that come along with the usage of technology. Therefore, in case of the banking example, the outcome in case of giving the loan could be cash money and some paper work that can be seen as a receipt. The transfer of money from the bank to the person, who is requesting the loan, can also take place in digital form by simply sending the money to the respective bank account. The respective paper work could also be handled digitally.

The fourth and last measuring point deals with the communication channel that is used by both parties within the service provision. The communication channel plays a decisive role in the service experience and it comes along with plenty options. Due to the focus on digitization, different media channels depict the digital form of communication (Barrett et al., 2015). Improved communication technology (e.g., mobile and networking technology) has enabled enhanced multiple-way information flows (Rust et al., 2014). Those types of communication are only possible because digitization has led to overcoming the requirements of services in the analog world. There, the service provider and the service receiver have to be in the same place in order to make the service provision take place (Meier & Piller, 2001). Due to digitization, this necessity has been made redundant and special separation has been made possible. Therefore, one can argue that the customer contact has been reshaped by it and that the technological or the digital aspect has gained so much importance that it is almost comparable to the relevance of the role of the service provider and the service receiver (Leimeister, 2012). Considering the banking example, this could basically mean that the person, who wants the loan from the bank, doesn't have

to meet with the employee at the bank's branch in his or her office because both parties could simply communicate via video telephony.

As mentioned in the beginning of this section, the four measuring points may differ in their role and position in terms of the service, but the applied definition for assessing the degree of the respective measuring point will be the same. Considering this overall argumentation, figure 2 depicts the overall situation.

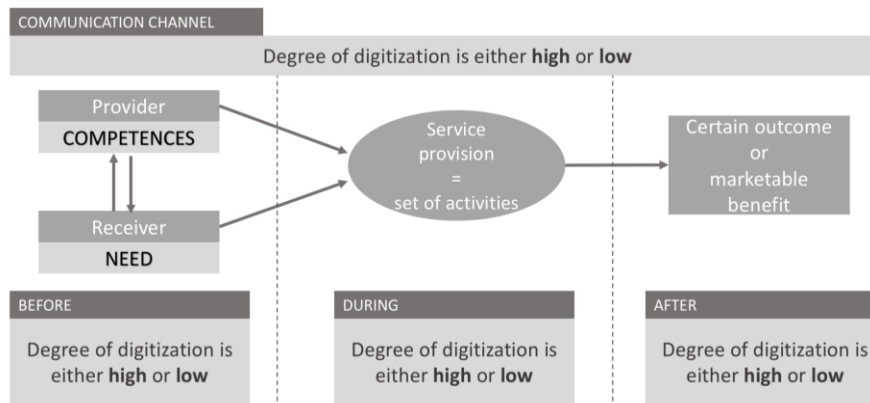


Figure 2: Perspective on the degree of digitization

The overall assessment of a service based on the grading of each measuring point will be discussed in the next section.

2.2.4.2 Assessment of the Degree of Digitization

If we consider now the four measuring points, four scores for assessing the degree of digitization emerge. The previous section should have made clear what is understood by the respective aspect and it's now the time to explain the overall assessment of a service. The basic notion is that every measuring point can have the score of high, medium and low. A high score equates 1 point, while medium score equates 0.5 and low equates 0. Therefore, the numerical values of the respective measuring points will be added up and based on the resulting sum the service will be assessed with an overall grade.

Figure 3 depicts this classification and its boundaries. Each square in the figure depicts one point and it basically visualizes the subsequent guideline for assessing the respective scores. If the total is smaller than 1 the overall assessment will result in a low score of digitization. Between the boundaries of 1 and 2, the overall degree of digitization is assessed medium. If the sum is higher than 2, the degree of digitization is seen as high. If we consider now the possible results, values like 0.5 or 2.5 lie in-between those classifications. In these cases, the assessment can be seen as a middle course between both categories. In some cases, classifications of low to medium or medium to high make sense, because it's the most decisive way to assess the situation. The respective service could be really just at that

tipping point and by incorporating some digital aspects in the respective the measuring point, the service could make it to the next level. But in other cases, the thesis will add a suggestion to the overall assessment that the service may be closer to one end then the other. Overall, this shouldn't blur the overall assessment, because especially in comparison with other services regarding the degree of digitization, this would provide additional information to get a better feeling in terms of digitization.

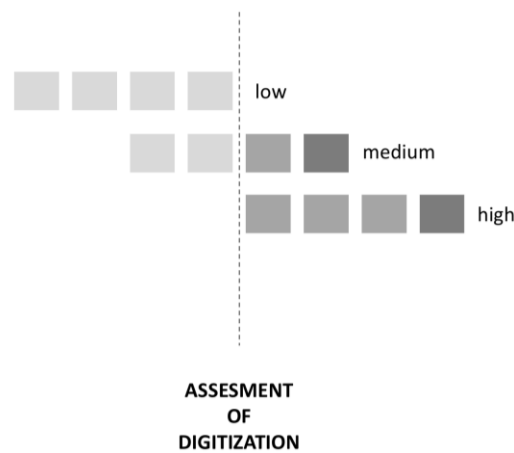


Figure 3: Classification of digitization based on the score of the measuring points

2.3 Standardization

The last missing term in concern of the thesis title is standardization. Therefore, this section is dedicated to look at the literature and how the term is perceived by several authors. To distinguish or compare services based on the extent of standardization a measurement approach is needed. One aspect that needs to be addressed in advance is that the range in regard of the degree of standardization includes the counterpart of standardization, namely customization. Consequently, this term needs to be also considered in this section. After giving this quick overview, the thesis moves on to explain each part.

2.3.1 DEFINITION FOR STANDARDIZATION

In simple terms, standardization equates with unifying or making things similar. This perspective can be applied to several objects. In the case of processes, Romero et al. define it as the “activity of unifying different variants of a family of business processes” (p. 261) with the goal “to make similar business processes in an organization uniform” (p. 261). As mentioned in the section about services, some aspects of processes can be transferred to the concept of services due to their overlap but not the other way around. A definition with the service in mind is provided by Wilhelm (2007), which was cited in Becker (2010):

“... For standardized services, the **results, implementation** and / or resources used **are**

always the same, regardless of which customer and which employees perform the service” (Wilhelm, 2007. as cited in Becker, 2011).

Definition 3: How standardization is defined in this thesis

Quite interestingly, this definition resonates with the perception of services within this thesis. The customer can be seen as the service receiver, while the service provider can be seen as the employee performing it. Further, these both parties can be seen as the ones, who provide the input, whereas the implementation & usage of resources equals the actual service provision. The service definition’s consideration of the result or outcome is also included. Due to this circumstance, the respective definition is the one used in this thesis. Despite defining the term, it is also worth mentioning the motive for standardization. Besides the advantages of standardization, which will be addressed explicitly in a following chapter, the incentive for standardization arises from the ongoing pressure to tune performance (Afflerbach et al., 2016). Sundbo (2002) also picks up on this idea and he argues that “traditional economic theory has emphasized productivity gains as the imperative of any economic activity” (p. 94), which resulted in focusing on reducing cost and on economies of scale. The chosen concept for achieving these things is often standardization. Additionally, due to the circumstance that there is one standardized way of conducting the service, the alignment of it is often characterized by reaching as many potential receivers as possible while fulfilling a rather limited number of receiver needs (Coelho & Henseler, 2012).

2.3.2 DEFINITION FOR CUSTOMIZATION

As mentioned in the introduction for this segment, the counterpart of standardization has to be also considered due to thesis’ assessment aspiration. An apt example for looking at standardization and its counterpart is to consider clothes off-the-peg versus tailor-made clothing. The first option has no variety in its outcome and was made on the basis of defined steps the provider had to make to achieve the same result over and over again. Thereby the respective customer doesn’t play a role in the making of the clothing. However, the second option is all about the respective customer and his or her needs. The term for this kind of approach is customization and will be now explained in more detail.

In simple terms, customization equates with personalizing and individualizing an object and the object of this thesis is service. The area of customizing is the effort that the respective service providers puts into actions regarding those activities (Rust & Chung, 2006). It further can be seen as an approach resulting from a concrete situation where the provider takes action to find an individual solution to the customer's specific problem

(Sandbo, 2002). Subsequently, customization deals with meeting the heterogeneous needs of customers (Anderson et al., 1997). Applying those insights on our previous definition by Wilhem (2007) as cited in Becker (2011) an interpretation in terms of customization could be the following one:

For customized services, the **results, implementation** and / or resources used **are always aligned to the heterogeneous needs of the respective customer**, which results in **varying outcomes** as well as in service providers that **take personalized and individualized steps** to perform their service.

Definition 4: How customization is defined in this thesis

The motivation in pursuing this approach lies in the shifting nature of demand. Customers or - in other words - service receiver desire variety, quality as well as the number of features more and more. The key for acquiring those goals from a customization perspective is meeting the respective needs by taking the required steps based on the perspective of the individual service provider. Subsequently, satisfying as many needs as possible for each individual customer can be seen as the way to go for customization (Coelho & Henseler, 2012).

2.3.3 RELATIONSHIP BETWEEN STANDARDIZATION & CUSTOMIZATION

After defining both counterparts, the thesis will focus on both together. As mentioned before both terms can be seen as counterparts to each other, but this doesn't mean they are alternatives to each other. Minvielle et al. (2014) argue that standardization and customization can be considered as “poles in a continuum of real-world strategies” (p.218) and that the respective object of these terms is on the range between those poles. In other words, the service that will be assessed will be shaped by its mutually dependency on both sides. This means that it will incorporate some characteristics associated to the one side as well as to the other side despite the fact that these sides may be often conflicting (Anderson et al., 1997). The following figure 4 should emphasize this circumstance and is based on the approach by Minvielle et al. (2014):



Figure 4: Range between customization & standardization (inspired by Minvielle et al., 2014)

In order to give some sort of understanding of this spectrum between customization and standardization, this thesis will briefly explain the respective ends of the axle. Pure standardization means that every aspect and every detail of the service as well as its external effects are always the same, which in the end results in no variation at all even on the most detailed level. Pure Customization also embraces every aspect and incorporates the idea of uncompromised customization. Amaro et al. (1999) phrases this as the infiltration of customization among the entire value chain. This basically means that the whole service is built from scratch and varies depending on the circumstance, the influence of the customer and the abilities of the provider. In reality achieving those end points is nearly impossible and most services will be positioned between them.

Considering the characteristics of services some authors argue that they will be more drawn to aspects of customization than standardization. Reasons for this argumentation can be found in the heterogeneity of input and output regarding services, the tight temporal link between creation and consumption in combination with the receiver involvement, which ultimately leads to more scope for tailoring the service to the receiver (Lovelock, 1983) (Sampson, 2000). It is worth mentioning this notion, but in the end, it is necessary to point out that the design/strategy of the service provider is the decisive component for the alignment of the service regarding standardization & customization.

2.3.4 DEGREE OF STANDARDIZATION

The definitions of the terms standardization & customization as well as their relationship to each other have given some sort of picture on how these two terms will be handled. However, before going deeper on that subject, the thesis takes a quick glance at approaches of other authors to assess the degree of standardization.

Considering the scale by Minvielle et al. (2014) depicted in figure 4, the degree of standardization discloses where the respective services is positioned among this scale. Minvielle et al. (2014) don't present a method to measure this degree and rather present different strategies each linked to one manifestation on the range, but other authors did. Bask et al. (2011) equate the degree of customization with the involvement of the receiver in the provision. The more the receiver is involved the higher the degree of customization. This aspect corresponds to the subject of co-creation and due to the opposing nature between standardization and customization, this subject could be easily transferred. Another perspective on assessing the degree of standardization is to take a look at the extent of formalization in regard of rules, policies and defined procedures and ask to what extent those rules, perceptive actions are followed and applied (Sanders & Courtney, 1985). A

further interesting approach is describing both end points and argue how it is influenced and shaped by these opposite concepts. Fornell et al. (1996) incorporates the notion of defining customization as meeting customer needs and standardization as a reliable, standardized form, which is free from deficiencies. In addition, they associate the concept of degree for the respective endpoint to the extent that the respective object – in this thesis it is service – meets the respective characteristic. In this thesis, a similar approach will be used, which will be explained in the following paragraph.

Previously, this endeavor defined the terms standardization and customization and pointed out the opposite nature of these terms and that in reality most services are somewhere between those extreme points and therefore incorporating characteristics of both sides to a varying extent. Applying the idea used in Fornell et al. (1996), while incorporating the previous definitions and the theme of chronology, is the chosen method for assessing the degree of standardization. Consequently, both definitions regarding standardization and customization are considered and in the end the object is analyzed in such a way that indications lead the way to position the object on the scale. In some cases, an object may be clearly close to one side, while in other cases the positioning may be somewhere between both poles. Regarding the theme of chronology, the approach uses the three measuring points without any further adjustments. In other words, this method takes a look at the before-phase, during-phase and outcome-phase and considers in what way the sum of tasks associated to that stage are linked to standardization and customization. The respective phases are illustrated in figure 5. The associated aspects of the respective stage have been discussed during the service chapter as well as the digitization chapter and should already be clarified.

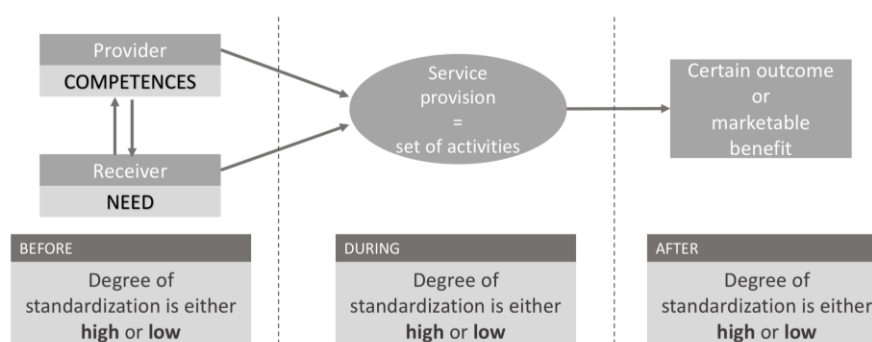


Figure 5: Perspective on the degree of standardization

2.3.5 ASSESSMENT OF THE DEGREE OF STANDARDIZATION

Similar to the assessment of the degree of digitization, this respective assessment also takes up the approach of adding the numerical values of each point up to a total for assessing the overall degree. The difference between the other degree is the circumstance that it doesn't

expand the theme of chronology and sticks therefore with the three resulting measuring points.

Due to the shortened numerical scale from four to three, the classification for reaching the respective overall degree is different. The main placement regarding each level is depicted in figure 6. If the total is smaller than 1 the overall assessment will result in a low score of digitization. If the overall numerical value equates one the respective will be assessed as high. If the service, reaches even a higher score, the overall service will be assessed as having a high degree of standardization. Dealing with numerical values in-between those boundaries will be dealt in the same way as described in the assessment of the degree of digitization.

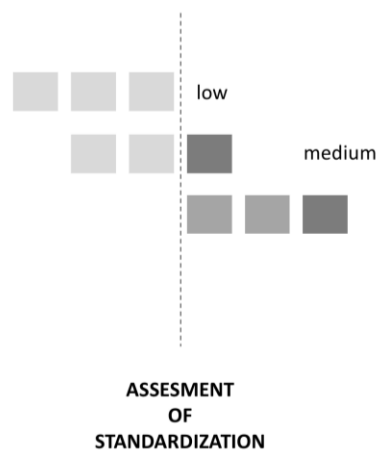


Figure 6: Classification of standardization based on the score of the measuring points

3 Literature review

As already mentioned in the introduction regarding the research questions, the advantages & disadvantages of standardization and customization were chosen as a tool for assessing the actual state of a service. The main reason for this decision is the comprehensiveness in terms of mapping out the situation that comes along with this approach. In order to get a better understand of the advantages and disadvantages of standardization and customization a literature review was conducted. Thereby the inquiry ensured that the specifics and relevance of this subject was considered thoroughly and comprehensively.

3.1 Approach of Searching for Literature

The first step of this endeavor was a pre-search in order to identify the relevant key words for a more systematical advance in the strive for relevant literature. In concrete terms, a basic search via normal search engines (Google, Yahoo!, Bing) in combination with different search queries on Google scholar was used to get a first impression. Based on the findings of this pre-search three important components were identified. These were

incorporated in the search request for a more systematical approach in terms of the literature review. The respective search request was conducted on the science data bases Web of Science & EBSCO and in the table below you can see the particular components with their characteristics as well as the respective synonyms:

(1)	Advantages/disadvantages	advantag* OR benefit* OR improv* OR influence OR power OR optim* OR valu*
		disadvantag* OR drawback* OR obstacle OR handicap
(2)	Subject	process or service
(3)	Degree of standardization	standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity
		Customization OR Individualization OR variability

Table 1: Components of the search string

The search string uses synonyms among all components - as presented in table 1 - to get a broader result quantity. Otherwise it is worth mentioning that standardization and customization with their respective advantages and disadvantages are equivalent to each other, because the advantages of the one endpoint can be transformed to the disadvantage of the other endpoint and vice versa. Despite this, the concept of the respective component is straightforward.

More complicated in the regard of the systematic search is the actual design of the individual search string for the respective scientific data base. In the following paragraphs the notion behind the design will be explained. In order to make the results more wider and encompassing, the search combines several sets of the components. In plain terms this means that the inquiry consists of a combination of the components (2) and (3) as part I as well as (1) and (3) as part II. The components and their numbering is gathered from table 1. Further, one has to consider the syntax of those scientific data bases. Thereby, the thesis distinguished between the title-tag and the additional tags, which are specific to the respective data base service. Therefore, the search strings for the respective data base include the same concept but may differ to some extent due to the different functionalities of EBSCO & Web of Science.

In case of the title field, the before mentioned parts (I & II) are combined by an OR-Operator. This means that an article's title has to fulfill at least one of these items in order to be considered. For the used additional tags the combinations are joined by an AND-Operator and not by an OR-Operator. The reason for this decision was the fundamental higher reach of the additional tags in general compared to the title-tag. The sheer amount

of results would not have been bearable for this endeavor otherwise. The selection of an AND-Operator in contrast to the OR-Operator means that all three components must be fulfilled in the additional tags. So, in summary, the title works with the items I & II, while additional tags have to fulfill every component.

A further interesting point in the concept for search was the combination of a search string with a more wider approach, while restricting the results on high ranking papers, in combination with a search string, which is much narrower and restricting based on its operators but not on journals. This was done in order to not miss out on relevant papers that haven't been published in the set of high ranking journals. Those sets weren't created especially for this endeavor and are rather a combination of different sets provided by scientific associations. Therefore, the risk to overlook important sources was present and the combination of a wider, journal restricted approach and a narrow, not journal restricted approach seemed promising. Additionally, the pre-search gave hints towards this risk and in response this strategy was chosen.

This concept of search has been transferred to the inquiry in EBSCO as well as Web of Science, which are the data bases chosen for this research. The actual search strings only differ in the amount of synonyms due to their different functionalities (due to the additional tags) and therefore impact on the results. The respective search strings can be found in the appendix of this paper (figure 14 & figure 15).

A concomitant of this systematic search was a consistent forward and backwards search. While analyzing the results of the search strings, interesting sources were identified, which were also considered in the result pool. This respective result pool will be discussed in the next section.

3.2 Results of the Search Approach

After explaining the approach, it is now the time to look at the actual results. Figure 7 shows the progress that was made over time. Starting with the pre-search, the subsequent components and the resulting search strings were applied to Web of Science and EBSCO. In total both queries resulted in 417 articles combined. Those results were transferred to an excel sheet that included the title, authors and a lot of other relevant information. After going through all this information, 27 entries were excluded because there was more than one entry for that respective article. Subsequently to removing the duplicates, the screening of the entries continued. Thereby plenty of articles were dismissed. The title and the associated subject of the paper gave hints if the respective article seems promising. The

exclusion criteria were that the article didn't fulfill the specifics and relevance of the advantages and disadvantages of standardization or customization regarding services. In concrete terms, this means that the article addressed the subject only to a minimal amount or that the article didn't deal with standardized service but rather with performing standardization (e.g. creation of an ISO standard despite explaining the effects of applying this norm). As a result, 76 articles were addressed for the actual reading process. After reading those documents, 50 of them were used for the analysis. Further, the forward & backward search yielded 19 additional paper. In total 69 articles were the basis for the assessment. This whole endeavor is illustrated in figure 7.

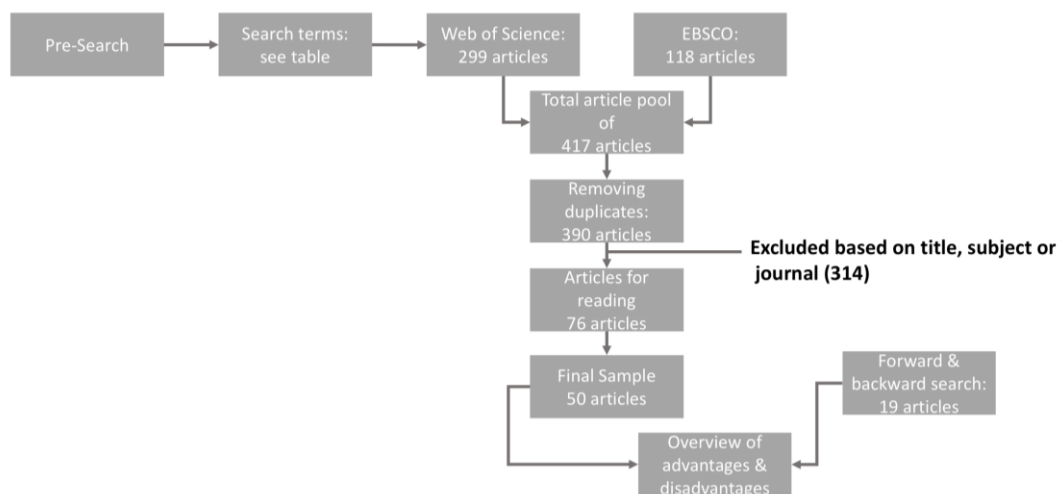


Figure 7: Overview of the literature review

3.3 Structuring of Advantages & Disadvantages

After doing the literature review, the thesis aimed to use the findings of this article to create some sort of classification in regard of the advantages and disadvantages regarding standardization and customization. The pre-step to this endeavor was to create a matrix similar to the notion of concept matrix presented by Webster & Watson (2002).

3.3.1 MATRIX FOR ADVANTAGES OF STANDARDIZATION & CUSTOMIZATION

The first step in structuring the results of the advantages & disadvantages is the concept matrix. While reading the respective literature, a table with notes to the respective notions in regard of standardization and customization was created. This table includes all raw data used for this endeavor. Due to its extent, it can't be shared in this thesis because it would have been too comprehensive. However, in order to create a concept matrix, a raw list with notes and topics for the respective statement in the respective article is inevitable. The reason for condensing this information in the concept matrix is rooted in finding an

appropriate form as a matter of representation. In the end, the table encompassing the raw data was used in the concept matrix approach as well as in the classification.

In this thesis, the notion of concept is stretched. The thesis' concepts can be seen as the advantages associated with the respective endpoint on the scale. As mentioned before the disadvantages of the one side are the advantages of the other side. Due to this circumstance of observing both end points, the analysis of the raw data results in two matrices, one for standardization and one for customization. Therefore, the subdivided topic-related concepts depict a respective group of advantages, which will be analyzed and used for the next step. The matrices can be found in table 2 and table 3. For convenience sake, the respective groups will be discussed in the classification section. Even on this aggregate level, the tables are still extensive and comprehensive.

STANDARDIZATION	
Advantage	Source
Quality	(Afflerbach et al., 2016); (Amaro et al., 1999); (Anderson et al., 1997); (Davenport, 2005); (Džubáková & Kopták, 2017); (Kasiri et al., 2017); (Minvielle et al., 2014); (Münstermann et al., 2010); (Ramakumar & Cooper, 2004); (Schäfermayer et al., 2010); (Tsauro et al., 2014); (Ungarn, 2006); (Wang et al., 2010);
Reliability	(Anderson et al., 1997); (Münstermann & Weitzel, 2008); (Pentland, 2003); (Sundbo, 2002); (Tsauro et al., 2014); (Wang et al., 2010);
Effectivity	(Afflerbach et al., 2016); (Anderson et al., 1997); (Cotteleer & Bendoly, 2006); (Gefen, 2004); (Hedge et al., 2005); (Kauffman & Tsai, 2010); (Kasiri et al., 2017); (Münstermann et al., 2010); (Schäfermayer et al., 2010); (Tsauro et al., 2014); (Wüllenweber et al., 2008);
Adjusted to the masses	(Kauffman & Tsai, 2010); (Kasiri et al., 2017); (Nooteboom et al., 1992); (Polo-Redondo & Cambra-Fierro, 2008); (Wakke et al., 2015);
Performance	(Afflerbach et al., 2014); (Cotteleer & Bendoly, 2006); (Jitpaiboon et al., 2013); (Münstermann & Weitzel, 2008); (Münstermann et al., 2010); (Rust & Chung, 2006); (Schäfermayer et al., 2010); (Sundbo, 2002); (Wüllenweber et al., 2008);
Consistency	(Davenport, 2005); (Ding & Keh, 2016); (Hsieh & Hsieh, 2001); (Tsauro et al., 2014); (Ramakumar & Cooper, 2004); (Ungarn, 2006); (Sundbo, 2002); (Wakke et al., 2015); (Wang et al., 2010);
Fairness	(Bettencourt & Gewinner, 1996); (Ding & Keh, 2016);
Reduced transaction cost	(Anderson et al., 1997); (Ferrary, 2002); (Hammer & Stanton, 1999); (Münstermann & Weitzel, 2008); (Nooteboom et al., 1992); (Polo-Redondo & Cambra-Fierro, 2008); (Wakke et al., 2015); (Wüllenweber et al., 2008);

Predictability	(Coelho & Henseler, 2012); (Cotteleer & Bendoly, 2006); (Ding & Keh, 2016); (Hsieh & Hsieh, 2001); (Kasiri et al., 2017); (Liu et al., 2008); (Pentland, 2003); (Rust & Chung, 2006); (Sundbo, 2002); (Wakke et al., 2015); (Wang et al., 2010); (Weyers & Louw, 2017);
Efficiency improvement	(Afflerbach et al., 2016); (Bask et al., 2011); (Bettencourt & Gewinner, 1996); (Džubáková & Kopták, 2017); (Gefen, 2004); (Hsieh & Hsieh, 2001); (Kasiri et al., 2017); (Lee & Park, 2005); (Liu et al., 2008); (Romero et al., 2015); (Samiee & Roth, 1992); (Rust & Chung, 2006); (Sundbo, 2002); (Wakke et al., 2015); (Wang & Dargahi, 2013); (Wang et al., 2010);
Reduced time effort	(Afflerbach et al., 2014); (Afflerbach et al., 2016); (Ding & Keh, 2016); (Hammer & Stanton, 1999); (Manrodt & Vitasek, 2004); (Münstermann & Weitzel, 2008); (Münstermann et al., 2010); (Romero et al., 2015); (Schäfermayer et al., 2010); (Wang et al., 2010);
Reduced cost	(Afflerbach et al., 2016); (Amaro et al., 1999); (Davenport, 2005); (Ding & Keh, 2016); (Hammer & Stanton, 1999); (Hedge et al., 2005); (Jin et al., 2012); (Kauffman & Tsai, 2010); (Kasiri et al., 2017); (Lee & Park, 2005); (Manrodt & Vitasek, 2004); (Minvielle et al., 2014); (Münstermann et al., 2010); (Nooteboom et al., 1992); (Romero et al., 2015); (Rust & Chung, 2006); (Samiee & Roth, 1992); (Schäfermayer et al., 2010); (Wang & Dargahi, 2013); (Wang et al., 2010); (Weyers & Louw, 2017); (Wüllenweber et al., 2008)
Operation excellence	(Ramakumar & Cooper, 2004); (Ungarn, 2006); (Wüllenweber et al., 2008);
Guidance and clarified responsibilities	(Hammer & Stanton, 1999);
Transparency	(Münstermann et al., 2010); (Kauffman & Tsai, 2010); (Mörschel et al., 2007); (Romero et al., 2015);
Communication	(Afflerbach et al., 2016); (Kauffman & Tsai, 2010); (Liu et al., 2008);
Spread / codify of expert knowledge	(Afflerbach et al., 2016); (Džubáková & Kopták, 2017); (Hammer & Stanton, 1999); (Kauffman & Tsai, 2010); (Narayanan et al., 2009); (Romero et al., 2015); (Roy et al., 2005); (Tsaor et al., 2014); (Wakke et al., 2015);
Drive perpetual improvement	(Cotteleer & Bendoly, 2006);
Documentation	(Afflerbach et al., 2016); (Hammer & Stanton, 1999); (Polo-Redondo & Cambra-Fierro, 2008); (Romero et al., 2015); (Tsaor et al., 2014); (Ungarn, 2006);
Boost global operation	(Ansari & Mela, 2003); (Davenport, 2005); (Griffith et al., 2000); (Kauffman & Tsai, 2010); (Münstermann & Weitzel, 2008); (Mörschel et al., 2007); (Münstermann et al., 2010); (Wakke et al., 2015); (Wüllenweber et al., 2008);
Adaptability of the service	(Amaro et al., 1999); (Hammer & Stanton, 1999); (Münstermann & Weitzel, 2008); (Münstermann et al., 2010);

Obey regulatory changes	(Münstermann & Weitzel, 2008); (Wüllenweber et al., 2008);
Incorporate the service of a merged or bought company	(Münstermann & Weitzel, 2008);
Initial effort	(Anderson et al., 1997); (Ansari et al., 2013);
Follow the rulebook	(Afflerbach et al., 2016); (Ferrary, 2002); (Hsieh & Hsieh, 2001); (Samiee & Roth, 1992); (Tsaur et al., 2014);

Table 2: Advantages associated to Standardization

CUSTOMIZATION	
Advantage or Disadvantage	Source
Quality	(Coelho & Henseler, 2012); (Hsieh & Hsieh, 2001); (Kasiri et al., 2017); (Minvielle et al., 2014);
Customer-focused	(Bettencourt & Gwinner, 1996); (Bock et al., 2016); (Ding & Keh, 2016); (Jitpaiboon et al., 2013); (Wang et al., 2010);
More personalized	(Bettencourt & Gwinner, 1996); (Coelho & Henseler, 2012); (Cutler et al., 2007); (Ding & Keh, 2016); (Lee & Park, 2005); (Lin & Hsieh, 2011); (Rust & Huang, 2014); (Wang & Dargahi, 2013);
Higher sensitivity	(Anderson, 1997); (Ansari & Mela, 2003); (Gwinner et al., 2005);
Building trust & relationship	(Anderson, 1997); (Bock et al., 2016); (Fay et al. 2009); (Gefen, 2004);
Meet customer specific needs	(Afflerbach et al., 2016); (Bask et al., 2011); (Gattiker & Goodhue, 2005); (Gwinner et al., 2005); (Kasiri et al., 2017); (Bettencourt & Gwinner, 1996); (Jin et al., 2012); (Lee & Park, 2005); (Lin & Hsieh, 2011); (Minvielle et al., 2014); (Nooteboom et al., 1992); (Romero et al., 2015); (Rust & Chung, 2006); (Rust & Huang, 2014); (Slaughter et al., 2006); (Wang et al., 2010);
Higher Probability to meet customer specific needs	(Coelho & Henseler, 2012); (Fay et al. 2009); (Lee & Park, 2005); (Mathwick, 2010); (Nooteboom et al., 1992); (Pentland, 2003); (Roth et al., 2007); (Rust & Chung, 2006); (Wang & Dargahi, 2013); (Wang et al., 2010); (Wang et al., 2013);
Individuality	(Afflerbach et al., 2016); (Ding & Keh, 2016); (Gwinner et al., 2005); (Hsieh & Hsieh, 2001); (Kasiri et al., 2017); (Mathwick, 2010); (Sundbo, 2002); (Wang & Dargahi, 2013);
Co-creation	(Ansari et al., 2014); (Bock et al., 2016); (Cutler et al., 2007); (Engelstätter & Sarbu, 2013); (Etgar, 2008); (Fay et al. 2009); (Mathwick et al., 2010); (Minvielle et al., 2014); (Roth et al., 2007); (Rust & Chung, 2006); (Schaarschmidt et al., 2015); (Wang & Dargahi, 2013); (Wang et al., 2010);
Perceived control to the customer	(Kasiri et al., 2017); (Mathwick, 2010); (Sundbo, 2002);
Involvement of customer	(Bask et al., 2011);

Specialize in individual segments	(Gwinner et al., 2005);
Quality as marketing attribute	(Kasiri et al., 2017); (Sundbo, 2002);
Signaling	(Amaro et al., 1999); (Ansari & Mela, 2003); (Coelho & Henseler, 2012); (Ding & Keh, 2016); (Jin et al., 2012); (Rust & Chung, 2006);
Overall higher degree of customer satisfaction	(Chung, 2010); (Ding & Keh, 2016); (Jin et al., 2012); (Liu et al., 2008); (Lee & Park, 2005); (Wang et al., 2010);
Easier to understand	(Ansari et al., 2014);
Low initial costs	(Wang et al., 2010);
Higher degree of customer satisfaction possible	(Jitpaiboon et al., 2013);
Adaptability	(Afflerbach et al., 2014); (Afflerbach et al., 2016); (Becker, 2010); (Bettencourt & Gwinner, 1996); (Gwinner et al., 2005); (Ding & Keh, 2016); (Mathwick, 2010); (Rust & Chung, 2006); (Wang et al., 2010);
Easier to make changes within the service (e.g. due to technology)	(Bettencourt & Gwinner, 1996); (Gwinner et al., 2005); (Kauffman & Tsai, 2010); (Romero et al., 2015);
Easier to adjust a service to a specific group	(Griffith et al., 2000); (Romero et al., 2015); (Samiee & Roth, 1992); (Schäfermayer et al., 2010);
Cope with increasing demand variety and uncertainty	(Afflerbach et al., 2014);
Responsiveness	(Minvielle et al., 2014);
Low initial cost	(Afflerbach et al., 2016);
One has to really grasp the service and not just the task	(Cutler et al., 2007); (Narayanan et al., 2009);
More attractive in mature markets	(Etgar, 2008);
Role of the service provider: autonomy	(Ansari et al., 2014); (Bala & Venkatesh, 2013); (Bettencourt & Gwinner, 1996); (Cutler et al., 2007); (Gwinner et al., 2005); (Hsieh & Hsieh, 2001); (Kwon, 2008); (Minvielle et al., 2014); (Samiee & Roth, 1992); (Ungarn, 2006);
Autonomy to internal improvement	(Gwinner et al., 2005); (Džubáková & Kopták, 2017);

Table 3: Advantages associated to Customization

The identification of respective advantages or disadvantages in articles was to some extent difficult. Most articles weren't addressed directly to the advantages or disadvantages but rather dealt with topics influenced by standardization or customization. Therefore, only small parts of the articles were discussing the respective advantages and disadvantages in terms of standardization and customization. Further, certain advantages had to be derived from the information provided in the article in combination with own analysis &

assessments. Nevertheless, the respective field of articles presented a comprehensive field of insights that was very beneficial for the concept matrix and included topics influenced by standardization & customization which allowed new perspectives on the overall subject. Therefore, it is worth mentioning that also articles from healthcare, tourism or other disciplines have provided valuable input.

As mentioned before the tables aren't raw lists of every advantage & disadvantage found in the literature review, but rather give an aggregated overview. The reason for condensing this information is also based on finding an appropriate form as a matter of representation. Further, it is worth pointing out that the findings in those tables set the knowledge found in the articles in relation to specific groups of advantages, which give guidance needed for the subsequent classification. Therefore, they don't list the respective advantages stated by a respective author but rather show a first approach for classification. In conclusion, this means that the list isn't mutually exclusive and there are overlaps. However, the list still aims to be comprehensive on an aggregated level.

3.3.2 CLASSIFICATION SCHEME

The classification scheme can be seen as the heart of this research approach in terms of standardization and customization. It lists the defined advantages on a detailed level, sets them in relation to other advantages and combines the findings of both sides in one tool. The notion of only focusing on the advantages of one side due to their interdependency is used again.

3.3.2.1 Approach

The approach for this classification scheme is shaped by two notions. On the one side, we have the MECE principle. The idea of MECE is to structure an object in such a way that it fulfills its two criteria. It has to be mutually exclusive as well as collectively exhaustive. In other words, there shouldn't be any overlaps between the created construct among this scheme and the list of items in this scheme should be comprehensive.

On the other side, the notion of dimensions is used to combine the findings of the standardization side with the customization side. Dimensions should be seen as the main construct of this mind map dealing with advantages of each side. Therefore, four different dimensions have been conceptualized to order and sort the different advantages. The basic idea are these 4 dimensions: **Quality** in terms of customization is *meeting the needs of customers* and in terms of standardization it is aimed at the *freedom of deficiencies*. The next one is **Operation**, which implies *adaptability* of the service or rather its activities in the context of customization. For standardization, it emphasizes the *structure* aspect of

operations. Well the **initial effort** is kind of self-explanatory and deals with the *status quo* of creating a standardized or customized service. The last dimension is the **role of the actual service provider**. This element reveals how the work situation for service employees differs based on standardization or customization. The manifestations on each side is *autonomy* and *follow the rulebook*. Due to its extent, the whole mind map can be found in the appendix (see figure 16 – figure 18 in the first chapter of the appendix). An overview of the dimensions can be found in figure 8. In the next section, each dimension will be explained in more detail. The used literature and their findings can be depicted from the items in table 2 and table 3, which mainly be sorted for the classification.



Figure 8: Dimensions of the classification scheme

3.3.2.2 Quality Dimension

The relationship between standardization & customization to quality expresses a dual nature that is rooted in the mutually depending but also often conflicting connection between those terms (Anderson et al., 1997). This is in line with the previous perspective on standardization & customization in this thesis. The concrete terms for quality regarding standardization and customization are ‘Freedom of deficiencies’ and ‘Meeting customers’ needs’. Wang et al. (2010) describe this circumstance as follows: “Standardization provides a means to service reliability and freedom from defects, whereas customization improves the probability of meeting customers’ specific needs” (p.4). These terms depict two primary components of consumption experience, which are used in quality literature and also tied to standardization and customization (Fornell et al., 1996). In this thesis, the respective aspects aren’t limited to reliability or freedom of defects on the outside nor to probability to give the customer what he wants on the other side. The components used in this thesis include many more items and overall the dimension can be linked to the output or result phase of the theme of chronology used all over this thesis. Therefore, the items linked to Quality will be explained next.

For the component ‘Freedom of deficiencies’ reliability, effectivity, consistency as well as efficiency depict the next stage of advantages linked to the standardization side. Reliability deals with fewer defects and availability. Effectivity comes along due to a reduction in complexity regarding operations, significant error reduction, better performance and a higher reach as a result of targeting the masses. Consistency of the service leads to a

reduction of transaction costs and a better predictability. Decreasing transaction costs are rooted in less effort to monitor the service, simplicity for the provider, less risk in general as well as in some form of a guarantee for a predetermined level of quality to the customer, which are all advantages associated with standardized services. Predictability on the other side isn't listed to specific tasks that have to be conducted in order to reduce transactions costs. It rather gives certainty in terms of variability (outcome as well as flow of activities) (Polo-Redondo & Cambra Fierro, 2008) and customer input (less needed) (Rust & Chung, 2006). Additionally, further positive side effects of predictability are a higher accuracy (Pentland, 2003) regarding timely aspects and conformity, which radiates fairness (Ding & Keh, 2016) and fosters brand loyalty (Ramakumar & Cooper, 2004) because receivers are convinced by the consistent results of reliable service (Anderson et al., 1997). Further, predictability makes controlling a service easier. Efficiency improvements are visible in reduced cost, improved pass-through times, economies of scale & leaner operations.

For the component 'Meeting customer needs' a stronger focus on customer and market, a beneficial signaling as well as the overall higher potential for reaching a higher degree of customer satisfaction are items linked to this component on the next stage. The more customer- and market-focused path leads to several advantages. It offers higher sensitivity to the receiver and allows to build a relationship with him or her because there's more room for personal interaction. Further, it increases the changes to meet the receiver's specific needs, makes specializing in individual segments easier and offers individuality to the receiver. In addition to these advantages resulting from a higher variance regarding the output new innovations are also linked to this sub item. In form of fostering innovations because of offering more room to incorporate aspects (Sundbo, 2002), innovation is linked to the higher variance, but innovations as a result of customer input (Engelstätter & Sarbu, 2013) is linked to the next sub item, co-creation. Co-creation or the possibility of input by the receiver also includes receiver's desire to impose his or her taste and gives the receiver a feeling of control and involvement (Mathwick et al., 2010). Him or her is offered more room for exchange in terms of the service which fosters the level of information received (Roth et al., 2006). Consequently, this supports the decision-making. Easier signaling as the next item linked to the component deals with quality as a marketing attribute and emphasizes the circumstance that the service should be supported by the ambition to be as comfortable as possible for the receiver (e.g. reduce information overload) (Rust & Chung, 2006). The last item on the subsequent stage of the component is the argumentation for an

overall higher level of customer satisfaction. This reasoning is rooted in the better ability to achieve performance objects (Chung, 2010).

The description of both components regarding quality should have given an overview on which advantages could be achieved in regarding the outcome of the service. As mentioned in the beginning of this section, the theme of chronology also applies here. As the end-phase most advantages are linked to this dimension.

3.3.2.3 Operation

Again, the dual nature characterizes the two components assigned to this dimension on the first level. ‘Structure vs ‘Adaptability’ depicts the underlying situation between standardization & customization pretty well. Structure in terms of services is influenced by the following advantage groups that are linked to this component, namely documentation, global operations and the circumstance of making changes easier within the service. Documentation plays by far the most important role regarding the groups. It allows to establish operational excellence (Ramakumar & Cooper, 2004), which clarifies and specifies the best form of service (Ungan, 2006). Further, it gives guidance in every aspect of the service, which makes life easier for the service provider on many scales (Hammer & Stanton, 1999). Additionally, transparency is also boosted by documentation because it ensures clarity in the market for the receiver as well as better measurability in terms of performance and monitoring. The last sub item is the spread or codify of knowledge and it comes along with many assets. It facilitates process understanding, reflection, communication, collaboration as well as the sharing of good practices.

Adaptability, however, serves a different field of advantages than those linked to structure. First of all, it handles changes within the service in form of adjustments and switches more easily. Additionally, it allows to target different countries, regions, cultures and markets. The extent of customization activities allows the provider also to use varying prices (Roth et al., 2006). Overall, one can state that flexibility or adaptability is linked to responsiveness and to the opportunity to better cope with uncertainty and demand variety.

3.3.2.4 Initial Effort

The dimension of initial effort depicts the hurdles that come along with starting to offer a service. In terms of standardization, it is easier to explain the utility for the user. On the one hand, it is uncomplicated to explain what the service is putting out, and keep the core essence of it (Ansari et al., 2014). On the other hand, client’s experience and reference are more expedient (Anderson et al., 1997), because consistency as well as reliability are

associated to the result of the outcome, which in the end increase the probability that one receiver obtains the same result as others.

In terms of customization however, other advantages apply. Here, the provider can't rely on just knowing the respective steps. The ambition is that the provider understands the service and the whole field he is operating in (Cutler et al., 2007). This allows organic growth as well as continuous knowledge gains and it emphasizes the development of a highly skilled workforce. Due to not needing to have a clear concept for the service and its provision, customization offers a more cost reduced path for establishing a service because those matters can be sorted out during the endeavor. Besides those aspects, customized services are more cherished in western countries because they are assessed as more attractive (Etgar, 2008). This comes in line with the expectation towards customization that may be displayed by some people or some areas.

3.3.2.5 Role of the Service Provider

The relationship between standardization & customization regarding the role of the service providers depicts two manifestations that are opposite to each other. On the standardization side, we have the principle 'Follow the rulebook', while on the customization side, 'Autonomy' is the guiding characteristic.

Looking at the role of the service provider from a standardization angle, several advantages apply in this context. The service provider doesn't have to worry if he or she is doing ok in the job, because there is guidance on what to do, how to do it and in what time frame it should be done (Hsieh & Hsieh, 2001). This guidance also applies regarding learning (Afflerbach et al., 2016). In the end, all these aspects make clear that this circumstance not only makes life easier for the service provider, but consequently decreases labor effort in general. From a management perspective, the 'Follow the rulebook' approach gives the managers more control on designing the service and reduces uncertainty in human resource quality.

Looking at the role of the service provider from a customization angle, the service provider is given more freedom. Autonomy in the action is the result of it and it offers many advantages. It shifts the control and responsibility from the manager to the frontline service employee, which has many positive side effects regarding the performance of a particular employee (e.g. creativity, attitude, effort). Further, it is more likely that the service provider ignites internal improvements and more unlikely that he or she will be troubled by monotony (Bala & Venkatesh, 2013) (Hsieh & Hsieh, 2001). From a psychological perspective, autonomy in this service context also fosters the cognitive and affective

aspects of service provision, because on the one side it allows to incorporate aspects to the service that can't be captured by standardization (aspects that can't be written down), while on the other side boost motivation and self-learning (Kwon, 2008).

3.3.2.6 Practical Implication of this Scheme

The first levels and therefore the main items are listed in the subsequent figure 9. Combined with the complete classification of figure 16 in the appendix, those findings give an overview on advantages and their linkages. Therefore, it is easier to understand the advantages and their relationship on each respective side.



Figure 9: Classification Scheme on aggregated level

Further, it gives insights on aspects that a person in charge of designing a service may have missed out on or not thought about. The classification further supports the positioning of a service regarding standardization and customization in concept and therefore can be seen as an approach for having a better hunch in terms of adjusting the service. This approach will be also used during the interviews for keeping the overview on the advantages while the conversation takes place. Before conducting the interviews, the hypothesis as well as the concept for the interviews need to be addressed. Therefore, the thesis continues with the former.

4 Hypotheses

After covering the field of advantages linked to customization and standardization in terms of services, it is now the time to go deeper on those research questions. The research questions mentioned in the beginning represent the motivation for conducting this research.

The findings along the theoretical background shed a new light on several aspects regarding this field. With this understanding in terms of the main subject and the findings resulting in the classification scheme, the thesis finally reached the stage where a sufficient basis for new inquiries is possible. The thesis is now capable of examining phenomenon on how the perception of a service changes in terms of advantages and disadvantages associated with standardization and customization when certain factors change. The role of these factors will be explained in detail during the following sections.

4.1 Basic Notion

If we consider the research questions then they emphasize two different aspects. On the one side, the thesis focuses on certain factors influencing the composition of advantages. On the other side, the thesis wants to develop this notion further and connect to the perspective of customer satisfaction in order to get insights on how the composition of advantages affects the customer satisfaction. As a consequence of this endeavor, two different models will be introduced. The first deals with how the composition of advantages takes place, while the second uses the constructs of antecedents applied in the American Customer Satisfaction Index (ACSI). The main object of the second model is to find a suitable connection for associating ACSI constructs with the constructs of the first model. The motivation for this effort is to get an understanding on how different dimensions influence the construct related to customer satisfaction. The composition of the respective dimensions gives an overview on the advantages & disadvantages and an understanding of the circumstances that lead to a respective situation. In terms of comparing different services the assessment of the customer satisfaction can enable the research to draw conclusions on the aspects that were decisive for reaching customer satisfaction. Further, the combined models can help to adapt certain aspects of a service in order to reach a higher customer satisfaction.

4.2 Model I

As mentioned before the first model deals with the effects on the composition of advantages. Therefore, it is driven by the first three research questions. The goal of the hypotheses is thereby to give input for answering those inquiries.

4.2.1 STANDARDIZATION AND ITS INFLUENCE ON SERVICES

The main target of the previous research was standardization and customization as well as the respective advantages. As mentioned before, most services in reality will incorporate

characteristics and therefore advantages of both sides. In order to assess where the respective service is positioned between those extreme points, the degree of standardization was introduced. Therefore, the basic situation regarding this research endeavor deals with the influence the degree of standardization has on the composition of advantages associated to the service. The following hypothesis in this field arise:

If the degree of standardization is high/low then the advantages of standardization/customization in terms of the service are prevalent.

Hypothesis 1 – Effect of the degree of standardization

4.2.2 ASSET SPECIFICITY

Besides the argumentation on how the degree of standardization influences the composition of the respective advantages, this thesis identified another aspect that plays a role in that regard. Considering the endeavor to standardize, there may be an external factor that exacerbates the undertaking to reach this goal.

If we consider the banking example then getting money for a new business idea may be more difficult than going for a regular loan. The standard procedure and checking may not result in a sufficient amount to start a business and therefore the business plan and other aspects will be required. Thereby the employee of the bank needs to grasp the notion behind this endeavor in order to assess if the loan will be provided or not. In other words, he needs to learn about the idea and the industry the business is associated to in order to make a decision. This effort is characterized by its individuality and predefined steps won't solely support the decision-making process.

The theory behind this phenomenon comes from the transaction cost theory. Transaction costs can be seen as costs that are associated to “organizing economic activity” (Canbäck, 1998, p. 20). More specifically, these are the costs that come along with conducting exchanges between firms. Searching and making a contract with another company as well as monitoring & enforcing the effort of the provider result in costs that are from now on associated to transaction costs in this thesis (Dyer & Chu, 2003). In terms of our focus on service and the linked theme of chronology, every component of this perspective is affected. Critical and influencing factors of transaction cost can be found in the concepts of uncertainty, frequency and asset specificity (Williamson, 1981).

In this thesis, the main focus is set on the asset specificity due to its relevance for standardization of services. In the next section, the concept of asset specificity will be explained and, in conclusion, the reasons for choosing this dimension over the others.

Asset specificity deals with investments that are specialized to a particular transaction. The concept can be divided into physical asset specificity, human asset specificity and site specificity (Williamson, 1981). The respective sub-concepts are mainly self-explanatory. Physical assets address investments in physical assets that are specific to the client. This can also include the purchase of client-specific software. This construct is nowadays stretched to also intangible components. Canbäck (1998) for example mentions the purchase of client-specific software as an example for this. Customer specific investments in tools to conduct the transaction may be a more appropriate description (Williamson, 1981).

Site specificity requires co-location of people or other assets between both parties (Canbäck, 1998). Reasons for this can be found in the endeavor to economize operations (Williamson, 1981)

Human asset specificity deals with knowledge that is specific to the transaction and to both parties (Canbäck, 1998). In other words, a human asset (e.g. an employee) acquired great insights that are specific to the other party. The knowledge is rooted in a human and is not easily accessible for the other party, because it arises from learning by doing or rather by interaction (Williamson, 1981). A good example was made by Canbäck (1998): “High human asset specificity exists if the consultants need to invest significant time and effort to understand the client’s business or conversely, if the client needs to invest in understanding how the consultants work” (p. 36). This example clarifies what is meant by human specificity and further emphasizes what it means for both sides.

Overall, the asset specificity is characterized by certain attributes that are interesting for the hypothesis in this thesis. The bilateral nature of asset specificity (Williamson, 1981) shares the same notion as the definition of services in this thesis. Both parties – in our case service provider and service receiver – establish a bilateral exchange relation, which can be seen as a thread running through all stages of the service. Besides the bilateral nature aspect, the impact of high asset specificity is also quite similar and can be transferred to the notion of the degree of standardization. Williamson (1981) for example points out that higher asset specificity leads to buyer and seller making special efforts to design an exchange that has good continuity properties. Therefore, in case of high asset specificity the transaction costs are also high, which in the end makes the respective service also expensive. Similar to this, customization also aims at putting special effort into the individual service to come up with the best result. Consequently, a linkage to customization seems quite possible. The next paragraph explains the reasons for linking it to

customization and not to standardization and further provides the conclusive reasoning for asset specificity as the most important dimension.

Based on the classification of advantages in terms of standardization & customization, standardization may result in more initial costs for conception but considering the service provision itself the respective costs can be assessed as manageable costs, because the set of activities are clear, the providers knows what to do and overall the receiver understands what the service is putting out. This is the same for services with a low asset specificity. Here, the respective party applies a concept, which has been used in the past and is based on previous notion, during the transaction and the outcome is obvious to the receiver. Customization as the counterpart of standardization emphasis the associated characteristics of asset specificity and therefore the thesis aims at analyzing the following hypothesis:

If Specificity of the service is high, then the effect of the degree of standardization on the composition of advantages will be weakened.

Hypothesis 2 - Effect of Asset Specificity

This hypothesis is quite interesting, because the dimension of asset specificity offers a certain dynamic that the other dimensions are lacking. Uncertainty incorporates for example technological changes and it has its own dynamic but in the end, it's too particular for this field of research. Frequency, however, can play a role in this field but it's rather limited to the conception. Based on the expected frequency of a service, the provider will create or adjust his or her service concept, but besides this, the actual service provision is the same. In terms of asset specificity, this doesn't apply. Despite setting a service concept more familiar to standardization, the actual outcome of the service as being more familiar to standardization attributes is not given at all. The hypothesis can therefore be seen as a moderating effect on the relationship between degree of standardization on the composition of advantages, which fosters customization and therefore weakens the effect of the degree of standardization.

4.2.3 DIGITIZATION AND ITS ROLE IN THIS CONSTRUCT

Another factor that needs to be taken into consideration is digitization. The relevance of it as well as the perspective on it was described in a previous chapter. The construct used in this thesis is the degree of digitization and the influence of it on the impact that the degree of standardization has on the composition of advantages & disadvantages is considered. In the following, the reasons for this assumption will be explained.

Digitization is associated with many benefits. It improves the performance as well as the reach of offerings by a company (Barrett et al. 2015). Further, the usage of digitized

components allows to be more efficient (Härting et al., 2017), fosters scalability (Oshri & Weeber, 2006) and reduces transaction costs (Coreynen et al., 2017). In comparison to the findings of the classification schemes it seems that digitization and standardization share some of the same benefit. The classification allows to come up with further examples in this field. Software code for example could be considered as knowledge that was written down in digital form and which is therefore related to the item *spread of expert knowledge* found in figure 16 & figure 18 in appendix chapter 1.

Besides this hint towards the relationship between those two factors, some authors already linked this two terms. Mörschel et al. (2007) point out that the service sector was incorrectly assessed as labor intensive that requires a high customer contact intensity, which in the end resists the endeavor to standardize a service. However, they also present that many industries have challenged this perception and implemented standardized service. The authors attribute this progress to the usage of information and communication technology. Similar to this, Rust et al. (2014) deal with this linkage of digitization and standardization in the context of manufacturing and also emphasize the positive impact of digitization on standardization.

In consideration of the design of this model, the previous argumentation and the hypothesis regarding the degree of standardization and the advantages linked to the service, the thesis assumes that the degree of digitization has a moderating effect on the relationship between the degree of standardization and its target. The effect is considered to be enhancing the influence of the degree of standardization. Therefore, the following hypothesis will be considered:

If the degree of digitization is high then the effect of the degree of standardization on the composition of advantages will be fostered, which consequentially makes the advantages of standardization more likely to be prevalent.

Hypothesis 3 - The Effect of the degree of digitization

4.2.4 OVERVIEW ON HYPOTHESES OF MODEL I

These first three hypotheses depict the first model of this thesis. They explain how the composition of advantages of a service takes place. Figure 10 illustrates the situation and this circumstance serves as a basis for the second endeavor.

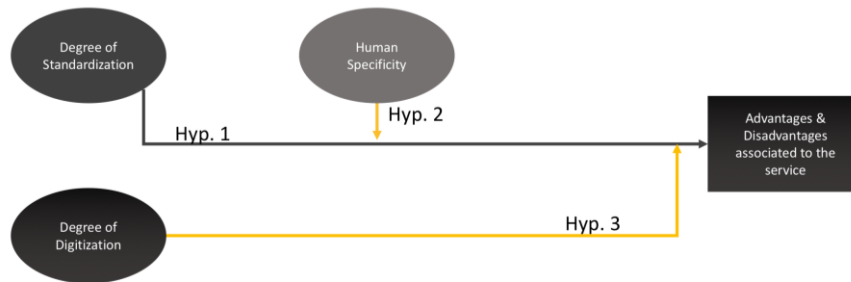


Figure 10: Model I and its hypotheses

If we take a more detailed look on the advantages used in the composition then the previous defined dimensions provide more insights. This detailed perspective will be used in the second model, which aims to establish a connection between those models as explained in the introduction of this chapter.

4.3 Model II

Before aiming at the argumentation for certain links among the dimensions of the advantages of standardization & customization to the construct of the ACSI model, a brief introduction of the latter is necessary.

4.3.1 ACSI-MODEL AS EXTENSION

As mentioned before, components of the American Customer Satisfaction (ACIS) were chosen in order to get an idea on how the dimensions of advantages are related to those components and overall to get a feeling on how those affect the customer satisfaction. Therefore, an introduction on ACSI can provide a better understanding on that subject. Customer satisfaction is seen as the most widely used metric among customer related metrics (Suresh, 2016) and so it is not surprising that many authors dealt with that subject. The item can be viewed as a useful metric to acquire insights on different matters. Those can include implementing marketing strategy and monitoring marketing and firm performance for example and more generally spoken it can support the understanding of the environment a company is operating in as well as of certain decisions and resource deployment (Morgan et al., 2005). Further, customer satisfaction can be seen as a fundamental indicator. It signals the performance in terms of prior, current and prospective services (Fornell et al., 1996). This characteristic is in line with the endeavor of getting a feeling on how the dimensions of advantages affect the customer satisfaction mentioned in the beginning of this section. In simple terms, one could describe customer satisfaction as a metric for benchmarking. It is undeniable, that customer satisfaction and its role as a metric is associated to a diverse field, which offers many opportunities.

Considering this, it doesn't come as a surprising that customer satisfaction indexes became a prominent tool and that different approaches were established over the years. The first national Customer Satisfaction Index (CSI) was the Swedish Customer Satisfaction Index developed in 1989. Subsequently, many other CSI on national level were introduced like the 'Deutsche Kundenbarometer' in 1992 or the American Customer Satisfaction Index in 1994 to mention only a few (Fornell et al., 1996) (Suresh, 2016) (van Haaften). The chosen CSI in this thesis is the American Customer Satisfaction Index (ACSI) because its components seemed to be the most in line with the foregone concepts of the dimension in regard of the advantages. Nevertheless, it is worth mentioning that the alternatives in terms of Customer Satisfaction Models are mostly similar, but have their own quirks and features. The used components of ACSI and the connections among them were the most suitable. In the literature, the approach of ACSI is described as a multiple indicator approach that deals with the causal relationships among customer satisfaction and antecedents and consequences (Wu & Ding, 2015). Further, it can be seen as a „new type of customer-based measurement system for evaluating and enhancing the performance” (Fornell et al., 1996, p.8). The object of measurement can be a firm, an industry, an economic sector as well as a national economy.

In this thesis, the focus will be on firm-level and the service the respective firm is offering. Therefore, the result will represent the respective served market. In addition to this, it also targets the antecedents of ACSI and not its consequences. The reason for this decision is that the thesis wants to understand how the advantage dimension can be linked to ACSI and due to that how they affect customer satisfaction. The focus is not on what level of customer satisfaction is going to be achieved and which consequences come along with it. Therefore, customer complaints and customer loyalty are neglected, because as a consequence they show no direct linkage with the dimensions notion. In conclusion, the antecedents and its relations are applied and are not questioned any further. ACSI has been used for many years and therefore its notion and resulting causality seems established. In the following, the respective constructs established by Fornell et al. (1996) will be briefly explained. The model II, which consists of the antecedent constructs of ACSI, is illustrated in figure 11.

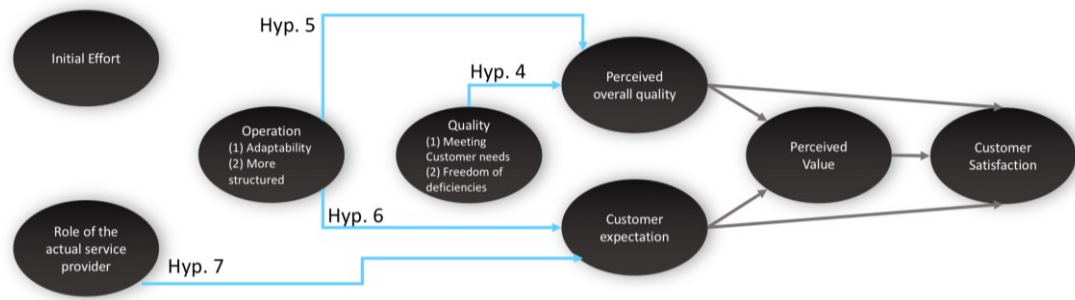


Figure 11: Model II and its hypotheses

4.3.2 USED CONSTRUCTS OF ACSI

Similar, to the dimension of quality in the classification scheme of advantages, this construct relies on meeting heterogeneous customer needs for customization and freedom of deficiencies for standardization. In comparison to the classification scheme, the extent of this construct is much narrower, because quality in terms of standardization considers solely reliability, while quality in terms of customization only deals with meeting customer needs. The questions regarding this construct in the interview guide will also be more superficial and don't offer that comprehensiveness and the level of detail of the scheme. This is also emphasized by the respective questionnaires in terms of ACSI (Fornell et al., 2008). Nevertheless, it is also worth mentioning that in general this construct acknowledges the recent consumption experience of that service as evaluation.

The next construct in terms of the antecedents in ACSI is customer expectation, which incorporates prior consumption experience, the current offering of the company as well as a prediction regarding the ability of the provider to deliver quality in future. In terms of current offerings, marketing as well as picked up recommendations must be considered which the authors depict as non-experiential information.

The next construct in line is the perceived value. This term is associated to the assessment of quality relative to the expense. The authors, who established ACSI, added this construct in order to also include price information in their model. This opens up a new aspect in the overall analysis of the customer satisfaction.

Customer Satisfaction depicts the end or rather the target all of the other constructs are aiming at. Fornell et al. (1996) give this term the role of performance of the respective object. In this the thesis, this means that customer satisfaction equates the performance of a service. If we consider now the relation among these constructs then we can derive from figure 11 the interconnections. Perceived overall quality has a direct and positive effect on customer satisfaction and perceived value. Customer expectation as the next construct exerts positive effects of all other constructs used from the ACSI model. Perceived value

as the last construct in terms of the connection has a direct positive effect on customer satisfaction. After the introduction of the ACSI model and the used constructs, the next step in this research endeavor will focus on the interconnection between the dimension regarding the composition of advantages, which are based on the dimensions used in the classification scheme, with these constructs of ACSI.

4.3.3 HYPOTHESES REGARDING ACSI

The approach for explaining the argumentation behind assuming certain interconnection consists on the following steps. The thesis will focus on a respective antecedent construct of ACSI and briefly present the reasoning for expecting an effect of certain dimension on it. After all constructs of ACSI have been worked through, the thesis briefly points out why certain interconnections aren't assumed.

The first construct is the perceived overall quality. If we consider the previous information about this respective construct in combination with the dimension of quality used in the classification scheme then it is kind of obvious that there is some form of interconnection between those constructs due to similarities that both share with each other. As mentioned before, the quality dimension coming from the classification scheme incorporates more aspects, but nevertheless, the thesis argues that there is a direct positive effect of it on the quality dimension of ACSI. Therefore, the following hypotheses arises:

If the assessment of the dimension Quality is seen as high, then the overall perceived quality of the service is increased.

Hypothesis 4: Quality dimension on perceived overall quality

Additionally, the operation dimension is considered to influence the perceived overall quality. Structure and adjustability are important attributes in the service provision. Service provision may not be linked to the output and result in terms of the theme of chronology, however these characteristics have certain outcomes, which are depicted as outcome. Therefore, this thesis argues that the way to reach a certain goal in service provision is also an important aspect that needs to be considered in terms of the perceived overall quality. Responsiveness or transparency during the service are decisive facets that customers may associate to consumption experience. With this background, the following hypothesis seems promising:

If the dimension *Operation* is seen as favorable & important, then the *perceived overall quality* is increased.

Hypothesis 5: Operation dimension on perceived overall quality

The next ACSI construct is the customer expectation. If we consider the notion behind this construct and its target on prior consumption experience as well as on a forecast regarding the ability of the provider to deliver quality in the future, the two-dimension dealing with structure & adaptability as well as the role of the actual service provider are suggested for interconnections to this ACSI construct.

The operation of a service is decisive for its assessing. How the service is going is provided is linked to a certain expectation manifested in the mind of the receiver. Based on the previous experience or information he or she get, the receiver will expect certain attributes and would be unpleasantly surprised if there would be a mismatch which would result in a not so good customer expectation. Therefore, the following relation is assumed:

If the dimension *Operation* is seen as favorable & important, then the *customer expectation* is increased.

Hypothesis 6: Operation dimension on customer expectation

The role of the service provider is even decisive before the actual service provision takes place. The behavior of the service provider can shape the services immensely and influences the customer expectation. This perspective is rooted in the circumstance that people may be impressed by how the respective service is handled and tell their colleagues about it. The role of the provider also allows to apply his or her skills in a certain way, which probably will also be considered in the customer expectation. Due to this, the thesis assumes a direct and positive relationship of the operation dimension on the customer expectation construct:

If the dimension *Operation* is seen as favorable & important, then the *customer expectation* is increased.

Hypothesis 7: Operation dimension on customer expectation

The last construct of the antecedents of customer satisfaction in ACSI is the perceived value. The thesis argues that there is no direct effect of any dimension on this construct. This argumentation is rooted in the notion that the price role may be an important aspect in customer satisfaction, but it can't be directly linked to one of the respective sides. As shown in the classification scheme, customization may allow setting higher prices because of signaling or because of the opportunity to negotiate more about the price or to have more information about the willingness to pay, while standardization is beneficial in price wars and therefore advantageous if lowering the price is necessary. However, this thesis argues

that there can't be a clear interconnection made between any dimension and this construct, because defining a clear interconnection like 'if customization is high then prices will go up for the receiver' can't be stated due to the lacking hints for assigning it to one respective side. Price setting is dependent on the respective company and what they believe is a suitable price for achieving the most profit. This aspect hovers over the whole service and can't be clearly linked to the dimension. After all customization or standardization may be helpful in certain situations in terms of price setting, but overall the decision is up to the respective provider and not to the chosen concept for the service.

Initial effort is the last construct on the dimension side of the advantages. The construct doesn't play a role in the linkage of the dimensions with the antecedent in ACSI because the initial effort is irrelevant from the customer's perspective on the service.

Standardization or customization may make certain facets of the service provision easier but in the end, these are just hurdles that the provider has to take. Therefore, no interconnections coming from initial effort is expected.

5 Methodology

In order to find indication regarding the correctness of this hypotheses a strategy has to be implemented. The thesis takes the approach of conducting expert interviews regarding specific services in order to achieve this goal. Before going into this manner, the theoretical background will be explained briefly.

5.1 Theoretical Approach

From a theoretical background, the thesis uses an exploratory or explanatory attitude towards the goal. This means that the outcomes of these interviews should provide the source for explaining the reasons for why these hypotheses make sense. Further, the exploratory aspect allows the thesis to also consider new constructs or relation that may not have been anticipated in the previous model.

The main question for considering information as evidence is the following: Can the data give some conclusions in terms of the validity of the assumptions as well as the presented model or does it shed a new light on its constructs and interconnections? The qualitative approach for dealing with this question is expert interviews and they should provide insights on how a certain phenomenon takes place and why it happens in the first place. The chosen instrument - expert interviews - will be explained in the following practical approach.

In the end, this qualitative approach strives for the following goal and that is to find some sort of confirmation that backs up the previous argumentation as well as the expected coherences. Overall, those findings can be seen as a pretest for the real statistical approach, which is not done in this thesis, but could be conducted in future research. Therefore, the result of this research doesn't have any statistical significance and rather demonstrates that there may be a relationship between those constructs, but we don't know to which extent. Regarding the subject of this methodology, the following design was chosen. The main topic of the expert interviews are preselected cases. These cases depict a specific service. The basic idea for this strategy is the possible comparison of two service cases, which will differ in their composition. By studying cases with distinctive characteristics, new findings could be made that support to some extent the previous argumentation regarding the hypotheses. A possible question in this field could be: How does the perception of the cases change in terms of the advantages and disadvantages?

Due to the differences of the cases, conclusions regarding the influence of those characteristics could be made. Based on the subject of this thesis, those characteristics will be the degree of digitization and standardization, but also the asset specificity, which the thesis discussed during the explanation of the hypotheses.

5.2 Assessment of the degrees

Asset specificity as part of the transaction cost theory has been discussed comprehensively in the literature and those notions give a clear picture on how to handle this subject. However, regarding the degree of digitization and standardization, things are a bit different. Due to complexity and missing accepted methods for measuring those things in literature, a suitable concept was needed for this thesis. Accordingly, the new approaches for analyzing and assessing the cases in regard of standardization and digitization presented in the definition chapter will be used. The motivation for this endeavor lies in the circumstance to be more precise when looking at the degree of the respective term without making it too complex. Therefore, the chosen approaches for assessing the respective degree will be applied in the following.

5.3 Practical Approach

From a practical perspective, the chosen method or instrument in this methodology is expert interviews. As mentioned before the basic idea for the methodology is the comparison of two service cases, which will differ in their composition due to external

effects. Therefore, the thesis uses different cases which will be discussed in several interviewees. The interviews deal with four different cases and a single interview is dedicated to one case. Two of those cases will be assigned to one case group, while the other two cases are assigned to the other case group. Every case group can be seen as an archetype of a services and the assigned cases are a concrete form of it. In the thesis, the concrete form depicts a service. Hereafter, the environment (industry) of these services, the involved parties as well as the respective cases will be explained. The theoretical analysis of the respective case will be done on the overall concept of the respective cases/services. This depicts the perspective on how they respective service is expected to take place and is therefore used as input for assessing the respective degree of standardization and digitization.

5.3.1 COOPERATION WITH 4PROCESS AG

The expert interviews were conducted in cooperation with the 4process AG located in Passau, Germany. Not only made they themselves available for interviews, but also organized conversations with some of their clients. Therefore, this thesis is very thankful of the support by the 4process AG.

5.3.1.1 Enterprise Portrait

4process AG is an established SAP provider located in Passau, which is in the southeast of Bavaria. Besides this location in Germany, they also have a subsidiary (4process GmbH) in Vienna, Austria. The enterprise pursues a regional strategy, but their clients are all over Germany, Austria & Switzerland. Due to their customers' international branches, the enterprise also conducts project outside of Germany, Austria and Switzerland. The industry segments in which 4process is involved range from Automotive over Electronics/High-tech to Pharmaceuticals. Regarding its service offerings, the enterprise states that "4process stays with its customers throughout the lifecycle of an implementation, from process analysis with customization through to the permanent change management and support" (4process.de a).

5.3.1.2 Specifics of the SAP Partner industry

In the role as an SAP partner, 4processes can be seen as a professional full-service provider (PSF) as depicted in Schaarschmidt et al. (2015). The form of service is often consulting. Consulting is requested by customers in order to handle certain situation and to get more insight on a certain subject. The reasoning behind choosing a consultant over internal human capital is rooted in the circumstance that consultants have competences not available internally at the customer's site, experience outside of the respective company

and more capacity to analyze the problem in terms of time. Further they are more experienced in dealing with these kind of problems, not biased and their recommendation can be used to initiate subsequent actions regarding the subject (Turner, 1982).

As an SAP partner the target of their services is often aimed at developing, implementing as well as customizing of SAP software. Despite the SAP aspect, a highly educated workforce is needed in order to provide and conduct these kinds of services. Their generated output is intangible and rooted in complex knowledge. A characteristic of the relationship between provider and receiver in this field is some form of information asymmetry. While the service requires input by the receiver to conduct the service, the actual provider has an advantage over the receiver in terms of information and knowledge during every stage of the service (Schaarschmidt et al., 2015).

If we consider the role as an SAP-Partner, the company and its employees draws on the knowledge regarding SAP, its features as well as certain concepts used in this field or the experience acquired at other projects. In order to conduct an adequate service to the receiver, the consulting company and its consultant must make use and sense of the knowledge regarding the customer's structure, processes and routines in order to achieve a suitable outcome. This circumstance fits perfectly to the term reciprocal knowledge transfer between PSF and its customers mentioned by Schaarschmidt et al. (2015).

5.4 Case Description

After explaining the environment and specificity of an SAP Partner Company that consults other enterprises, it is time to move on to the actual cases. The cases are written on a general level. The case descriptions depict the basic concept. This basic concept will be the construct the consultant will start the service. If we consider the theme of chronology, the respective phases are also found in these descriptions. However, it is worth mentioning that the actual result of the service may not be the same as the concept because additional factors like the ones described in the hypothesis will influence the service on every stage.

5.4.1 GROUP I

In the first case group the customer wants a concept for handling warehouse processes that fulfills its requirement based on the status quo. After developing the concept with the consultant, the customer wants the concept to be transferred into reality by making the changes in the SAP system as well as implementing new ideas. Regarding this case group two cases and their respective basic concepts will be presented.

5.4.1.1 Case 1.1

5.4.1.1.1 Description of the solution

From a solution perspective, the service could be described in the following way: Define and implement a logistic concept, which is focused on warehouse operations, that fulfills the requirements of the customer as well as supports the operations that are involved by this concept. In terms of the concept, there are no inherited burdens of the current logistic that need to be considered.

5.4.1.1.2 Description of the service

The client either identifies that there is a problem at his site and reaches out for solutions or - based on some marketing approach - he gets in touch with an interesting topic or with a consulting company that seems capable and promising for handling the customer's scenario. In the end, this information won't be too expressive, because it will be kept more general and won't provide concrete measurements or references. Therefore, interaction between both parties is necessary to find out if the service of the consultant will be beneficial for the client.

The customer and the consultants meet and develop a concept in collaborative workshops. There the consultant needs to get an overview of the current situation and needs to identify the true needs/requirement of the customer in combination with the needs/requirement proposed by the customer. After presenting, discussing and adjusting the progress of the concept, both parties agree to a concept that will be implemented at the customer's site. Based on the greenfield approach, there are no restrictions in terms of the previous logistic concept. Therefore, the consults don't have to deal with inherited burdens of the current logistic. The greenfield approach also allows the both parties to consider any technology outside of the SAP system that would make sense in this context and that at least one of both parties has mastery of it.

After agreeing on the concept, the consultants make the changes in the development system of the customer's SAP system. There they will also develop the new code (APAP) for things that can't be implemented by customizing the SAP standard. This can be seen as a form of customization, because the consultants create something entirely new based on the needs/requirements of the customer. Subsequently to completing the establishment of the concept, the customer will test the approach in the development or quality system of the customer's SAP system. After finishing the tests and agreeing that the concept is fulfilled, the approach will be moved to the productive system and goes live. Here the consultants support the client to make the switch as smooth as possible. This means that they answer questions by the users, plan some time for handling minor adjustments or errors as well as

doing some training for the users so that they understand what they're doing and gain trust in the new approach.

5.4.1.1.3 Degree of digitization

The case 1.1 is characterized by a **medium level** regarding the degree of digitization. The decision of this evaluation is rooted on the four measuring points introduced in the concept of the degree of digitization and will be explained in the following.

The **before-phase** of this respective case is characterized by conversations and presentations, because both parties can't rely too much on digital resources for input. Input is needed in order to assess from a receiver perspective if the service seems to be suitable and from a provider perspective what requirements are truly productive. Face-to-face meetings are required in order to grasp the circumstance and evaluate the true requirements for service success. The circumstance of green field approach demands this kind of personal interaction and spatial proximity in order to get a hold on the true nature of the problem. As a result of the previous mentioned condition, this measuring point is **rated at low** in terms of digitization because technology didn't provide new opportunities, the input wasn't in digital form and nor did a change in the degree of technology & human capital in favor of technology take place.

The subsequent **during-phase** encompasses the service provision in form of leveraging IT-enabled digital resources. The concrete target of tasks is the chosen information system (here SAP). the consultant as well as the customer will use this software constantly. SAP isn't limited to the role of target but further provides both parties to implement the concept in a more convenient way due to its development environment and provided features. Besides targeting and leveraging this information system, the management component also needs to be considered at this stage. Co-creation is necessary for a promising outcome of the service and therefore consultants as well as employees of the customer need to exert influence on the service provision. Thereby, tasks regarding this field are conducted by human and can't be substituted by technology. As a result of the previous mentioned condition, this measuring point is **rated at medium** in terms of digitization because working with an information system is more prevalent than the management matters. Working with an information system depicts a change because the traditional non-digital approach would be some sort of concept working on analog materials (i.e. paper).

The **output-phase** of the service 1.1 deals with the result of the service. As a consequence of the service provision the customer's employee will conduct the targeted operations in SAP. There, relevant information will be available and checking the status at the storage location will be reduced. After all, there may be still some paper work for taking notes

because of the spatial separation of both information sources. In conclusion, the service leveraged digital resources to create value for the customer. Consequently, this measuring point is **rated at medium** in terms of digitization because

The last measuring point of this respective case is the communication channel. The whole service among all stages of the theme of chronology is shaped by personal interaction. It is much more prevalent than communication over digital media. Therefore, it is no surprise that this measuring point is **rated at low**.

Applying the range of the degree of digitization, then the score of case 1.1 is 1, which results in an overall medium level.

5.4.1.1.4 Degree of standardization

The scope of the service can't be assessed precisely before the start of the project and adjustments that are decisive for the project are likely, which reflects the expectations of both parties towards the service. Therefore, marketing towards such projects will be rather vague. Individuality as well dealing with uncertainty are further aspects emphasized in the service. Customers expect to shape the project by their input and assume a tailor-made solution that fulfills all their needs. Personal communication will be more required in coming up with the right concept. The only thing that is to some extent clear is that the main subject for change or tool for development is going to be SAP ERP. As a result of the previous mentioned condition, the **before-phase** of case 1.1 is **rated at low** in terms of standardization because the individuality and the aspiration of meeting customer needs are prevalent despite limited standardized components.

During the service provision, both parties develop and revise the concept of the solution. Therefore, adjustments with bigger scope can be expected. On the one hand, the customer has more input and control, which will lead to adjustment and uncertainties. The consultant on the other side, needs to be more responsive to this circumstance, maybe adjusts his or her behavior and overall fulfills the new requirements. This results in more individuality and more room for the particular consultant to have a bigger impact during the service, which comes along with the uncertainties of this endeavor. Despite using SAP software, the uncertainties or possible influences are not predictable. However, the activities during-phase are more shaped by the used tool (here SAP), which offers certain opportunities and can make developing new application easier. In the end, this results in a **medium score** for the **during-phase** because this stage is heavily influenced by customization.

As one can guess from the aspects of the during-phase of the service, the expected outcome will be much more individual and therefore the variability is much higher. These aspects

are all associated to the side of customization and therefore it is no surprise that the outcome-phase results in a **low score** regarding the degree of standardization.

Considering the results of all measuring point the final score for case 1.1 regarding the degree of standardization has a score of 0.5. This is between the boundaries, but the thesis would interpret this outcome as rather **low** then medium.

5.4.1.2 Case 1.2

5.4.1.2.1 Description of the solution

From a solution perspective, the service could be described in the following way: *“With the aid of 4process’ Apro Mobile Warehousing solution, you can simplify and automate your warehouse processes. Mobile, touchscreen-based scanners easily adopt many manual steps of the process and run them in the background. So, the solicited input through the warehouse clerk is itself restricted to a minimum. We develop, together with you, a labeling concept that is matched to your company and to your warehouse structure to enable simplification of the processes and the communication of scanners and the SAP system via barcode”* (4process.de b).

5.4.1.2.2 Description of the service

The client either identifies that there is a problem at his or her site and reaches out for solutions or based on some marketing approach he or she gets in touch with this solution that meets to some extent the customer’s problem. The information provided on the consultant company’s website in form of product flyer or product video gives concrete information on the product and reveals the scope of this approach. There is also a success story for a reference client, which gives further information on the project based on this solution, which in the end clarifies the endeavor for the customer’s perspective. This gives a clearer possible scope for the customer. These circumstances diminish the needed interaction between both parties to get an idea if the consultants may be suitable for the plans of the customer.

The consultants present the concept of their standardized solutions and presents the product on their own SAP system. This clarifies the capabilities as well as the characteristics of the product. This will be the foundation for the subsequent collaborative workshops, where adjustments, extensions or new applications to the product will be discussed. Here, the standardized product will be customized or extended with new applications in order to meet the customer’s need and requirement. This endeavor can have bigger scope on the overall result. After presenting, discussing and adjusting the progress of the concept, both parties agree to a concept that will be implemented at the customer’s site. The scope and the usage of technologies is much more limited based on the standardized solution. The service

‘efficient warehouse management with 4pro Mobile Framework’ uses mobile, touchscreen-based scanners to easily adopt many manual steps of the process besides the SAP system.

After agreeing on the concept, the consultants transport their solution to the development system of the customer’s SAP system and make the changes (customization, adjustment + new development). These measurements can have bigger extent due to the nature of the subject, because logistic processes are more individual and there isn’t a best practice way that most companies within an industry have agreed on. The consultants will develop new code (APAP) for things that can’t be implemented by customizing the SAP standard. Subsequently to making these adjustments, the customer will test the approach in the development or quality system of the customer’s SAP system.

Posterior to finishing the tests and agreeing that the solution is working properly, the approach will be moved to the productive system and goes live. Here the consultants support the client to make the switch as smooth as possible. This means that they answer questions by the users, plan some time for handling minor adjustments or errors as well as doing some training for the users so that they understand what they’re doing and gain trust in the new approach.

5.4.1.2.3 Degree of digitization

The case 1.2 is characterized by a **medium - high level** of digitization and again the respective measuring points give the reason for that decision. The overall score is 2.5, which is exactly between medium and high assessment.

The **before-phase** of this respective case gets past the necessity of personal interaction and incorporates to some extent marketing material on the website or other digital material (like product videos). Additionally, presentation of the standardized solution on the consultant’s test system is a further suitable accessory. Therefore, both parties can loosen up this requirement. However, input by the customer as well as consultant is still going to be created via their meetings, discussions & the resulting considerations. Therefore, this measuring point is **rated at medium** in terms of digitization, because to some extent tasks during this stage could be transferred from human capital to technology.

The subsequent **during-phase** encompasses the service provision in form of leveraging IT-enabled digital resources. Again, the concrete target of tasks is the chosen information system (here SAP) and the consultant as well as the customer will use this software constantly. Due to the nature of the service, personal interaction will still play a decisive role, but it but doesn’t shape the service like 1.1 because the standardized solution depicts the basis for all future progress. Despite these minor aspects, the subsequent phase of case

1.1 and 1.2 can be assessed as pretty similar and therefore this measuring point is also **rated at medium** for the same reasons.

The **outcome-phase** is again very similar to the one of Case 1.1. Relevant information will be available on the computer connected to the SAP system, but additionally this solution incorporates scanners, which leave no room for paper work for relevant information because those devices allow to retrieve this kind of information on the move. This reduces the spatial separation of both information sources. The distinctive information at the workplace with the respective computer comes in form specific reports to get an overview of the current situation. As a result of the previous mentioned condition, this measuring point is **rated at high** in terms of digitization because those new opportunities allow a much more efficient handling of the warehouse process in terms of information availability. The **communication channel** measuring point of the service 1.2 may face less meetings on-site to some extent due to the standardized solution as a starting point, but personal interaction still takes place to consider the individual aspects. Therefore, continuous contact is inevitable regardless of the phase (presenting prototype, developing new functionalities, go-live support). However, spatial separation is far more feasible due to the basis (standardized solution) and so both parties can rely more on communicating via mail, teamviewer² or telephone. Consequently, this measuring point is also **rated at medium**, because the usage of digital media in terms of communication applies to some extent.

5.4.1.2.4 Degree of standardization

The case 1.2 is characterized by a **medium - high level** of standardization. The overall score is 1.5, which is like the degree of digitization of the same case between both categories. Therefore, the thesis interprets this result as a service with medium standardization, which is on the rise to achieve high standardization. The reasons for this decision will be explained based on the analysis of the respective measuring point.

Compared to Case 1.1, this respective case can rely on marketing material on the website or other digital material (like product videos) to demonstrate more concrete information of the approach. Therefore, the customer will have some sort of a start point for his endeavor, which will be guiding for the personal communication with the consultant that needs to take place. Therefore, the before mentioned attributes linked to customization of case 1.1 is given limited space, which in the end results in a **medium score** in terms of the degree of standardization for the **before-phase**.

² Teamviewer is a remote desktop solution that allows you to collaborate or simply share your screen with another person.

The **during-phase** is characterized by adjusting the interface as well as certain specifics of the mobile framework. Besides these smaller operations there may be also some new development that have a bigger impact on the overall solution. Therefore, the discussion and analysis of components are distinctive, but not groundbreaking in terms of the outcome. Considering this circumstance, the degree of standardization at this stage is **rated medium** because of the circumstance of customizing the standardized product mobile framework. In comparison to case 1.1 this respective case is closer to an assessment of high.

The **output-phase** of the respective case is characterized by the similarity to the process demonstrated at the beginning, which will be ensured to some extent despite customer specific aspects implemented into the end result. The respective adjustments and extensions represent company specific aspects that have been incorporated into the solution. The scope of this adaptations or new aspects aren't that limited and therefore variability can be supposed. Therefore, the degree of standardization at this stage is **rated at medium** due to the similarity to the standardized solution in combination with customer specific adjustments.

5.4.2 GROUP II

In the second case group the customer wants to optimize the requisition in combination with an approval process used within the respective customer. After developing the concept with the consultant, the customer wants the concept to be transferred into reality by making the changes in the SAP system as well as implementing the new ideas in its SAP System

5.4.2.1 Case 2.1

5.4.2.1.1 Description of the solution

From a solution perspective, the service could be described in the following way: Get an overview of the current handling of requisitions and how the approval or decline of it takes place. Consider the requirements of the customer and define in collaboration with him or her a concept that fulfills the requirements. Define and implement this concept with additional support for the go-live phase.

5.4.2.1.2 Description of the service

The client either identifies that there is a problem at his site and reaches out for solutions or - based on some marketing approach - he gets in touch with an interesting **topic** or with a consulting company that seems capable and promising for handling the customer's scenario. In the end, this information won't be too expressive, because it will be kept more general and won't provide concrete measurements or references. Therefore, interaction

between both parties is necessary to find out if the service of the consultant will be beneficial for the client.

The customer and the consultants meet and develop a concept in collaborative workshops. There the consultant needs to get an overview of the current situation and needs to identify the true needs/requirement of the customer in combination with the needs/requirement proposed by the customer. After presenting, discussing and adjusting the progress of the concept, both parties agree to a concept that will be implemented at the customer's site. This isn't an entirely greenfield approach because there are always certain requirements from adjacent components in SAP that need to be considered. Therefore, the consults must deal to some extent with inherited burdens of the current approach. Considerations of new technologies outside the SAP system can also take place if these would make sense in the context and if at least one of both parties has mastery of it.

After agreeing on the concept, the consultants make the changes in the development system of the customer's SAP system. There, they will also develop the new code (APAP or Java) for things that can't be implemented by customizing the SAP standard. These developments going to have a larger scale because many things must create from scratch to meet the customer specific needs, because simply customizing the SAP standard won't be sufficient. This is a form of customization, because the consultants create something entirely new based on the needs/requirements of the customer. Subsequently to completing the establishment of the concept, the customer will test the approach in the development or quality system of the customer's SAP system. After finishing the tests and agreeing that the concept is fulfilled, the approach will be moved to the productive system and goes live. Here the consultants support the client to make the switch as smooth as possible. This means that they answer questions by the users, plan some time for handling minor adjustments or errors as well as doing some training for the users so that they understand what they're doing and gain trust in the new approach.

5.4.2.1.3 Degree of digitization

The case 2.1 is characterized by a **medium level** regarding the degree of digitization. Applying the range of the degree of digitization, then the score of case 2.1 is 1, which results in an overall medium level.

The **before-phase** of this respective case is characterized by conversations and presentations, because both parties can't rely too much on digital resources for input. Input is needed in order to assess from a receiver perspective if the service seems to be suitable

and from a provider perspective what requirements are truly productive. The circumstance of having some kind of green field approach demands this kind of personal interaction and spatial proximity in order to get a hold on the true nature of the problem. As a result of the previous mentioned condition, this measuring point is **rated at low** in terms of digitization because technology didn't provide new opportunities, the input wasn't in digital form and nor did a change in the degree of technology & human capital in favor of technology take place.

The subsequent **during-phase** encompasses the service provision in form of leveraging IT-enabled digital resources. The creation of the requisition and the approval process is done in SAP. Thereby, the chosen information system isn't limited to the role of target but further provides convenience in implementation due to its development environment and features. The respective management component also needs to be considered at this stage. Co-creation is necessary for a suitable requisition and therefore consultants as well as employees of the customer need to exert influence on the service provision. Thereby, tasks regarding this field are conducted by human and can't be substituted by technology. As a result of the previous mentioned condition, this measuring point is **rated at medium** in terms of digitization because working with an information system is more prevalent than the management matters.

The **output-phase** of the service 2.1 deal with the result of the service. The outcome is the requisition and the approval process applied in SAP. Therefore, the result itself can be conceived as digital. It may change the way employees interact with one another, but it mainly changes the way they interact with the SAP System in terms of the requisition and the approval process. After all, some sort of paper work may be left because certain parties or user want to stick to the traditional approach. These circumstances will be accepted because in the end the optimal process for the customer is the goal of this service. Considering all these aspects, this measuring point is **rated at medium** in terms of digitization because there may be some analog part left regarding the outcome.

In terms of the **communication channel**, personal interactions are prevalent and therefore a lot of communication takes place without digital media. In the end, this results in a **low score** for this measuring point because the option of supporting communication and collaboration via teamviewer for example is not decisive enough.

5.4.2.1.4 Degree of standardization

The **before-phase** of case 2.1 is shaped by uncertainty. The scope of the project can't be assessed precisely at the start of this endeavor and decisive adjustments are likely. This circumstance is reflected in the expectations of the receiver and the provider. Therefore,

marketing towards such projects will be rather vague and individuality is emphasized. Customers expect to co-operate in the project by their input in order to increase the optimization level. Personal communication will be more required in identifying the aspects that can be improved. The requisition with approval process in SAP is the one subject that is certain to both parties. This implies that the tool for developing this new approach regarding the subject is clear. After all, this standardized component doesn't weigh as heavy and therefore the stage has still a **low** score.

In the **during-phase**, both parties develop and revise the concept of the solution and adjustments of bigger scope are expected. On the one hand, the customer has more input and control, which will lead to adjustment and uncertainties. The consultant on the other side, needs to be more responsive to this circumstance, maybe adjust his behavior and overall fulfill the new requirements. This results in more individuality and more room for the individual consultant to have a bigger impact during the service, which is a result to the uncertainties. The ongoing developments in the SAP system further foster the customization aspect due to the resulting fine-tuning. Despite supporting customization SAP is primarily seen as a standardized component for developing the requirements. Similar to case 1.1 the role of SAP as a tool is more important than during the other stages. This phase is heavily influenced by customization but also shaped by a standardized component regarding the implementation and therefore the **score of the degree of standardization is medium**.

As we can guess from the aspects of the phase during the service, we can see that the **outcome-phase** will be much more individual, more suited to the customer and therefore the variability is much higher. Therefore, the role of standardized aspects is negligible and therefore this stages **scores low** regarding this respective degree.

Considering all these measuring approaches, the overall degree of standardization of Case 2.1 is assessed as **low – medium** due to the score of 0.5. Similar to Case 1.1, interpreting this outcome, the thesis suggests that the outcome is closer to low than medium. Additionally, the thesis suggests the case 2.1 a bit higher in terms of the degree of standardization in comparison to case 1.1, simply because the SAP restrictions regarding the subject weigh slightly heavier than in the other case group.

5.4.2.2 Case 2.2

5.4.2.2.1 Description of the solution

From a solution perspective, the service could be described in the following way: Requisition is an omnipresent that takes place at many bigger companies. The digital requisition by 4process digitizes and simplifies these processes in regard of the requisition.

The convenient handling is based on SAP's workflow in combination with the Adobe Interactive Forms technology and the 4process AG developed standard packages that will be transferred to the customer's SAP system, which provides all the key functionalities.

5.4.2.2.2 Description of the service

The client either identifies that there is a problem at his site and reaches out for solutions or based on some marketing approach he gets in touch with this solution that meets to some extent the customer's problem. The information provided on the consultant company's website in form of product flyer or product video gives concrete information on the product and reveals the scope of this approach. Currently this marketing material is under development and will be released in the next months. This gives a clearer possible scope for the customer. These circumstances diminish the needed interaction between both parties to get an idea if the consultants may be suitable for the plans of the customer.

The consultants present the concept of their standardized solutions and presents the product on their own SAP system. This clarifies the capabilities as well as the characteristics of the product. This will be the foundation for the subsequent collaborative workshops, where smaller adjustments to the product will be discussed. Here, the standardized product will be customized to the customer's need and requirement, but the overall process of the solution stays the same. After presenting, discussing and adjusting the progress of the concept, both parties agree to a concept that will be implemented at the customer's site. The scope and the usage of technologies is much more limited based on the standardized solution. The optimization solution by 4process uses a framework for handling the workflow technology by SAP as well as for giving the user certain monitors to get an overview. Besides this aspect, it also uses an interactive PDF that they developed based on the AIF-technology and which is used by 4process as a standard form for requisition.

After agreeing on the concept, the consultants transport their solution to the development system of the customer's SAP system and make some changes that don't encompass a big scope. There they will also develop the new code (APAP or Java) for things that can't be implemented by customizing the SAP standard. This is a small form of customization (e.g- customizing account assignment) due to the limited scope. Subsequently to making these adjustments, the customer will test the approach in the development or quality system of the customer's SAP system. After finishing the tests and agreeing that the solution is working properly, the approach will be moved to the productive system and goes live. Here the consultants support the client to make the switch as smooth as possible. This means that they answer questions by the users, plan some time for handling minor adjustments or

errors as well as doing some training for the users so that they understand what they're doing and gain trust in the new approach.

5.4.2.2.3 *Degree of digitization*

The case 2.2 is characterized by a **high level** and again the respective measuring points give the reason for that decision. The overall score is 3, which is in the high segment in terms of the degree of digitization.

The **before-phase** of this respective case uses a similar approach to the case 1.2. It provides marketing material on the website or other digital material (like product videos). Therefore, consultants and the decision maker of the customer don't need to rely to such an extent on the personal interaction and the material will be more convincing. The input by the customer as well as consultant is still going to be created via their meetings, discussions & the resulting considerations. Therefore, this measuring point is **rated at medium** in terms of digitization, because to some extent tasks during this stage could be transferred from human capital to technology.

The subsequent **during-phase** encompasses the circumstance that the service won't be able without the SAP-System & Adobe Lifecycle designer/Java stack server and therefore the consultant as well as the customer will use this software constantly during the service provision. Personal interaction will reveal the need for small adjustments but it will mainly take place over telephone, teamviewer or e-mail and is heavily focused on aspects within the SAP system. Meetings at the customer's site to assess these system requirements in collaboration aren't required, but can be supportive. As a result of these aspects, this measuring point is **rated at medium** in terms of digitization, because the potential of technology is leveraged in the service provision to a decisive extent and makes the implementation/tasks done by the consultants more convenient and efficient.

The outcome-phase of case 2.2 takes digitization further than Case 2.1. The result of the service will be a requisition with an approval process using an Adobe Interactive Form as well as the 4pro approval workflow and monitor. A digital requisition based on PDF-/AIF-technology doesn't require paper. Due to the workflow and cockpit as reference point, responsibilities and the status are also clearer at the customer's site which in the end reduces the communication effort that human capital needs to expand even if phone or e-mail is used. Regarding all these aspects, the score of this stage is **high**, because it digitizes the whole endeavor concerning requisitions and the associated approval process.

Due to the standardized product, the consultant & customer don't have to meet on-site to such an extent. They mainly meet once at the beginning (presenting prototype) and maybe at the go-live. Otherwise there's a spatial separation and both parties communicate via mail,

teamviewer or telephone. Consequently, this measuring point is also **rated at high**, because the usage of digital media in terms of communication applies to wide extent.

5.4.2.2.4 Degree of standardization

Regarding the **before-phase** of case 2.2, marketing material on the website or other digital material (like product videos) demonstrate more concrete information of the approach. Therefore, the customer will have some sort of a start point for his endeavor, which will be guiding for the personal communication with the consultant that needs to take place to some extent. The consultant on the other side knows the scope of the solution and guides the customer's request towards the things that are expected to be adjusted and makes clear which changes won't be done. Overall, this stage is **assessed as high** in terms of the degree of standardization because overall the scope, activities and discussions have a clear plan and guidance.

Adjusting the interface as well as some certain specifics that don't have too much impact on the overall solution are the main tasks at the **during-phase**. Therefore, the discussion and analyzing component is not as distinctive and the score in terms of the degree of standardization is **medium**. Compared to case 2.1 this respective measuring point is closer to cross the next barrier but the communication for coordination takes a decisive part of this segment and therefore an high assessment isn't possible.

The **outcome-phase** depicts that the actual process will be pretty similar to the process demonstrated at the beginning. The respective adjustments represent company specific aspects that have been incorporated to that solution. The scope of this adjustments or new aspects are limited and therefore comparing this respective outcome with the resulting process of another service based on this concept would be pretty similar. Therefore, the degree of standardization regarding this measuring point is **assessed as high**.

Overall, the degree of standardization has a score is 2.5, which is pretty close to the end of the scale. Therefore, the overall degree of standardization can be perceived as high.

5.4.3 OVERVIEW ON THE ASSESSMENT OF THE CASES

The results of the respective cases can be seen in figure 12. The motivation for choosing these cases lies in the circumstance, that cases within one case group face a similar topic, while having a different degree of standardization and digitization. Therefore, conducting interviews in this field could support the assumptions made as hypothesis in order to get new insights. Case-group 1 as well as Case-group 2 show that the second case inclined regarding the respective degrees. However, if we consider case 1.2 and 2.2 then 2.2 could

reach higher degrees of standardization and digitization. The interviews could provide insights and give reasoning to back up this assessment.

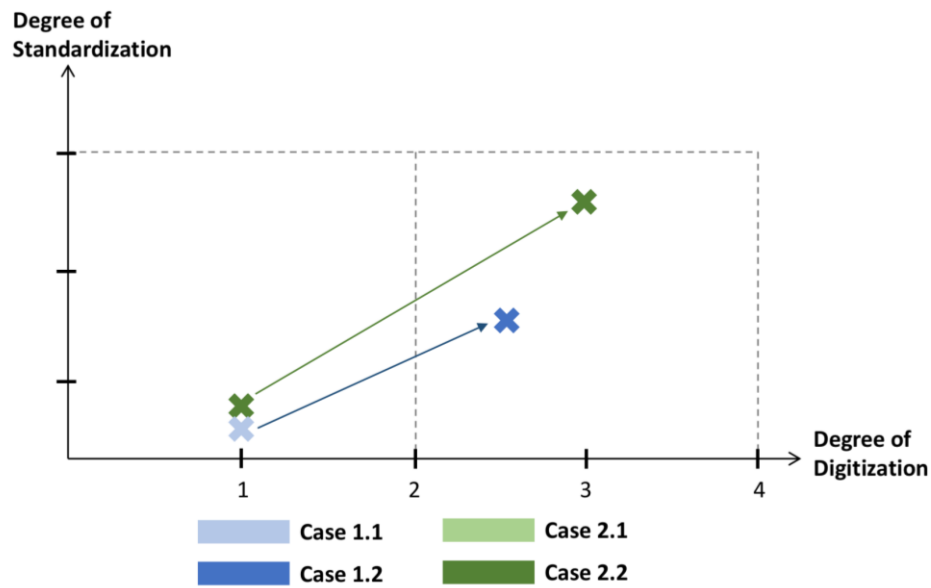


Figure 12: Assessment of the cases

5.5 Interviews

After explaining the respective services, which as cases will depict the target of the interviews, and the characteristics of the environment of an SAP Partner in the role of a service provider, the thesis moves on to present the actual interviews. The described cases depict the concept for a respective service. The actual interviews however focus on an actual service that took place between 4process and one of its customers. Overall, twelve interviews were conducted with consultants from 4process as well as with some employees from the customers. The respective transcription of the interviews can be found in the appendix under the chapter 13.3. The interviews have been conducted in German because the interviewees were more comfortable in terms of discussing the respective service. Therefore, the chance of getting good results regarding the interviews was higher. Consequently, the transcription of the interviews are also in German because translating the conversation may have led to losing decisive aspects during the translation process. In the next section, this respective group of people will be described.

5.5.1 GROUP OF INTERVIEWEE

This thesis had the chance to interview many people, who have a high position at the company they are working for and which were heavily participating in the respective service. Table 4 depicts the respective interviewee, his or her role as well as the job title. The usage of tokens is rooted in the circumstance that those interviews aimed at keeping

the privacy of the interviewees. Ensuring privacy fosters the interviewee to speak more open about the service. The role of the service provider equates an employee of 4process, which can be either a consultant or a developer. Service receiver basically means that it is some person working at the customer's site, which can be seen as representatives of the client and which is therefore classed as service receiver. Additionally, it is worth mentioning that some service providers were interviewed in two cases, because they were contributing on more than one service.

		Token	Role	Title
Case Group 1	1.1	[1]	Service Provider	Chairman
		[2]	Service Provider	Team Leader
		[3]	Service Receiver	IT Manager
	1.2	[4]	Service Provider	Chairman
		[5]	Service Provider	Team Leader
		[6]	Service Receiver	Warehouse Manager
Case Group 2	2.1	[7]	Service Provider	Associate Partner
		[8]	Service Provider	Team Leader
		[9]	Service Receiver	IT Manager
	2.2	[10]	Service Provider	Associate Partner
		[11]	Service Provider	Team Leader
		[12]	Service Receiver	Internal Consultant

Table 4: Overview on Interviewees

As we can see in table 4, the ratio between service provider and service receiver isn't balanced. This is due to the circumstance that getting clients to participate in an interview was more difficult. The process of requesting clients for these interviews was supported by Mr. Dr. Voss and Mr. Dr. Schindlbeck, which both are part of the 4process AG workforce. Both informed the clients about the interview, while reaching out to them, and, additionally, an e-mail was sent, which briefly explained the research interest of this thesis and the topic of the interview to the customer of 4process. However, the quantity of interview partners and their positions leave no doubt that this can be seen as a fertile basis for promising findings and the incorporation of both parties should result in a balanced impression despite the numerical imbalance.

5.5.2 STRUCTURE OF THE INTERVIEWS

After presenting the group of people participating in these interviews the next step is to provide more insights on the actual structure of the interview. The goal of the interviews is to get insights regarding the hypotheses in order to answer the research questions. From a practical perspective, the thesis can find new insights regarding the success of the respective service, its service provision as well as the overall customer satisfaction. From

a scientific perspective, the thesis hopes to identify some hints if the relations & construct of the model seem to be right. Therefore, a concept was created for a semi-structured interview. The reasoning behind the decisions for this approach will be explained in the next paragraphs.

The basic concept of the interviews is to compare the respective cases that differ in their characteristics e.g. regarding the degree of digitization & standardization for example. Therefore, the output can be depicted as generated data by conducting an interview dealing with one respective case. The interviews are held with one person and don't include a group of persons, because the answers of the participant as well as the discussion with him or her is the target and not the discussion among the interviewees. Due to their involvement in the respective case the interviewees can provide insights regarding the respective service. The notion behind open questions to encourage more speech is emphasized in this concept because it is believed to be beneficial for this explanatory and exploratory endeavor. Additionally, the discussion with one interviewee in terms of one case is assessed as being the most fertile way for conducting these interviews.

After discussing the main themes for the interview on a general level, it is now time to briefly explain the structure of the interview. The interview is a semi-structured interview. Before asking the actual questions regarding the topic, the interviewer will start by giving the interviewee some general information. This allows the interviewee to get more comfortable while listening to the interviewer. After that a brief description of the overall endeavor will take place, where the interviewer mentions that there are 4 different cases and that in this respective interview the focus is on this respective case, which will be briefly presented to make sure both parties are on the same page regarding the target of this interview. The next step is to briefly explain the perspective on service, which depicts basically the concept introduced in the definition part of this thesis. Examples illustrate the notion behind this point of view and it is essential that the interviewee grasps what is meant by it in order to give suitable answers. Further, the explanation why the respective person was chosen as an interviewee in combination with ensuring anonymity towards the analysis in this thesis are the component of the next phase. These aspects can be seen as the introduction of the interviewee. The next segment is the actual questioning, which will be recorded and used in the thesis

The questions regarding the case can be split up in two segments. The first one is dedicated to questions regarding the constructs of the American Customer Satisfaction Index (ACSI). The second one is depicted to questions regarding the dimensions of the classification

scheme as well as the construct of the degree of digitization as well as of asset specificity. This is similar to both models presented in the hypotheses chapter. This segmentation was chosen because it allows to do research on model I as well as on the connections from model I to model II. The answers related to the ACSI constructs are aimed at giving hints that the argued interconnections between the constructs of model I and model II make sense. This can be suggested, if the interviewee relates aspects of Model I to some construct of ACSI or mention the same aspects during questions regarding model I and model II in terms of the respective constructs.

The last paragraph is dedicated to the leading questions in terms of the interview guide. Examples of the respective interview guides for case group 1 and case group 2 can be found in the appendix within the second respective chapter. The scope for these guides are pretty similar and the key questions are the same regardless of the case group discussed in the interview. The only adjustment regarding the key questions is the explicit naming of the respective solution. The questions in terms of Model I were created for this interview guide, while the questions regarding the ACSI constructs follow the quantitative questions used by Fornell et al. (2008), which were transferred to the qualitative alignment of this research. The additional questions, which are also written down on the interview guide, but aren't required to be asked, depict the specificity of the respective case group. However, in most cases these questions may give some guidance if the interview is going in a not expedient direction, but most additional questions came up in the discussion and couldn't be planned before the actual conversation. The classification scheme as mentioned before was another tool besides the guide to give some sort of advice in terms of the advantages of standardization and customization. In conclusion, table 5 depicts the key questions in association to the respective construct.

Model II: ACSI Constructs	Customer satisfaction	How satisfied is the customer with the solution ? Are there any aspects that you would like to highlight, e.g. aspects that surprised you and were perceived as very much pleasing?
	Customer expectation	How was the customer expectation regarding the 4process as a provider for this respective service? Did it change over time?
	Overall quality	Could the 4process AG meet your requirements that you associated with the service/project?
	Overall quality	Was the project implementation characterized by adjustments and was 4process supporting the overall service with assistance and advice? Were these adjustments the result of previous mistakes made by 4process?
	Perceived value	Given the quality, was the required timely effort justified in terms of billable hours?

Model I	Quality	How much was the service tailored to the respective client?
	Quality	Has the service turned out to be an effective option that took place without any bad surprises?
	Operation	Was the whole course of the project characterized by a clear structure regarding work packages and resources?
	Initial effort	To what extent did rather the problem or rather the concrete solution paramount in the decision to contact 4process regarding the service or project?
	Role of the service provider	What role did the respective consultant play regarding the service?
	Asset specificity	How much knowledge regarding the involved processes had 4process as the service provider to acquire in order to perform the service?
	Asset specificity	What knowledge did you use in particular from 4process? Only SAP? More conceptual knowledge? Or was it the project Experience?
	Degree of digitization	Regarding digitization, which role did the digital components play in the service?

Table 5: Overview on the leading questions

6 Analyzing the interviews

After explaining the concept and notion behind the interview, the results of the respective interviews will be presented. Therefore, the actual approach will be explained before the mentioned advantages during the interviews will be discussed. This allows a perspective on the actual result of the respective case/service and sets the concept of the service in relation with an actual instance of that concept. The following step is then the analysis in regard of the research questions.

6.1 Approach

As mentioned in the previous chapter, 12 Interviews were conducted among service provider and service receiver and those conversations were recorded. The resulting audio files were transcribed and can be found in the Appendix in the transcription section.

After transcribing all interviews, the first step of the analysis was to read them all briefly to get an overview on the output. After that, I decided to assign certain statements or ideas to the respective constructs while also focus on possible linkage in terms of the hypothesis for ACSI. Therefore, I created certain chapters for each construct in Microsoft Notes that focused on the respective aspect where I could assign the findings while I was reading the interview in more detail. Even though we have an interview with leading question, the experience of interviewing shows that the interviewees often mention aspects associated to other answers while they also answering another one Therefore it wouldn't be feasible to

structure the notes based on the questions of the interview guide. Subsequent to making those chapters for analysis, I started to read each interview in a detailed way and made notes in the respective chapter. I also took notes for aspects that are in some way really special for this research, show a new perspective that wasn't considered in the previous research or that give practical advice for the service provider in order to get a better understanding of their offering. These notes are written in tables that depict the tokens from table 4 and two columns for codes. This is the respective code used for the analysis. After finishing all the reading linked to the interviews, the findings are analyzed case after case and case group after case group. Thereby, the findings will be written down on another document in a more aggregated way and the thesis also makes notes regarding possible connection to the hypotheses.

6.2 Constructs of the respective case

In this section, the findings of the respective interviews regarding model I constructs will be explained. Model II constructs aren't depicted in this section, because those are aiming at the respective linkage, which will be addressed in more detail during the checks in terms of the hypotheses. It is worth pointing out that the analysis regarding the degree of standardization is included by taking a closer look at the advantages associated to the respective dimension.

6.2.1 QUALITY DIMENSION

The first construct is the quality dimension. The findings regarding the respective case will be explained briefly. As the interviews regarding Case 1.1 present, meeting customer specific needs was an advantage that the interviewees assessed as important. The service is perceived as highly targeted at customer specific needs and this corresponds to the degree of standardization, which is assessed as low and gives guidance that the assessment was right. Further, sensitivity towards the customer played an important role. The output of the service is something new and therefore the service provider also needed to pay attention to gain the trust of the users for the scanner application. Advantages associated to the sub-segment of higher variability to meet the customer specific needs were also pointed out by the interviewees. Individuality was emphasized by customizing the SAP standard in such a way that it fits the client's needs in the best possible way as well as by fostering innovation for the client. The Usage of mobile applications with scanners can be seen as an innovation for the client that a standardized solution may not have offered. Co-creation is another advantage that falls in line with the customization alignment of the service. The

client put in a lot of effort to provide input for the service. Several different employees were participating in workshops. Signaling is another topic. The receiver can understand what he or she is getting, namely a service that fulfills all requirements that may come along during the service. Therefore, the perception as an individual approach was understood by the client, which also can be related to the endeavor by the provider to reduce information overload for the receiver during the service. The before mentioned alignment to customization, which equates a low degree of standardization, allowed the provider to be more prepared for certain additional steps. Therefore, they predicted such situations, which allowed to some extent to be more efficient in handling those tasks due to this anticipation.

In the scase 1.2, the most important quality aspect is – again - meeting the customer specific needs and was much more manifested than in all other cases. The reason for this characteristic of the case is the role of the warehouse manager, which pursued the idea that there's always a way for implementing his ideas. Therefore, it is no surprise that the co-creation was fertile and that the whole service could be assessed as very individual. It was fostered due to the knowledge and experience of the warehouse manager. The client had many additional ideas along the way e.g. verification based on barcodes. This sort of co-creation demanded a sensitivity of the consultant and therefore it took some time till the client had enough trust to not question everything done by the service provider if it wasn't done on his behalf. Despite those advantages associated to the customization side, the input of the mobile framework as a standardized basis was beneficial in terms of effectivity, efficiency and reliability. It further provided guidance in terms of what to do. As a result, the service was characterized as 50 % standardization and 50 % customization by [2], because based on the concept the mobile Framework and its standardized functionalities should have allowed to be much closer at the benefits of standardization.

The third case, case 2.1, also incorporated advantages associated to the quality dimension. Thereby, the co-creation aspect of the service played an important role. Employees at the customer site have pride in the outcome because it's their solution. They came up with the solution, the consultants were just implementing and supporting the whole endeavor. During the co-creation, the consultants could present the different alternatives with their advantages & disadvantages but the overall choice what to do was up to the client. However, this collaboration may also have led to some mistakes, that were corrected later on during the service, but should have been revamped earlier by the provider. Another disadvantage associated to co-creation was the circumstance that the employees of the

client weren't as efficient in the collaboration and therefore the service was too dependable by the input of the receiver side. Signaling as a service aligned to customization was challenging. The advantage of easier signaling isn't used to its full potential in this case. During one interview, the interviewee even admits to this subject that they should have done more in that regard. This difficulty will be addressed later in more detail. Another interesting aspect regarding the advantages linked to the quality dimension is the predictability, which couldn't be used in case 2.1 like expected by the provider because there was an increasing number of users involved in the service.

The fourth and last service, case 2.2, deals more with the advantages on the standardization side. Better predictability and therefore also better measurability come along in this approach, which are both linked to characteristics of consistency. Another side effect of this advantages is the increased certainty. In this case, the limited scope for adjustments can be attributed to these subjects. Effectivity and efficiency are further advantages linked to this case, which will reduce cost. Subsequently, the whole service provision is less dependable on input by the customer, because most components are available in the provider's test system. Overall, from a receiver perspective, the reduced transaction costs can be seen as a decisive component of this service offering because due to the circumstance of offering a standardized solution, which is available to a bigger number of potential clients, there's less risk in terms of support by the provider after the service and more commitment by the provider in the long run. These advantages are owed of the highly standardized service which doesn't pay too much attention to meeting the customer specific needs. However, co-creation takes place to some extent, because in the end a few things still have to be adjusted to the customer and overall flexibility is a characteristic to 4process. The innovation aspect can be also seen as a further advantage of customization in this case, but this specific subject will be discussed in the practical implications because the situation is quite remarkable.

6.2.2 OPERATION

The next construction is the operation dimension, which also gives an impression on the advantages associated to the respective service. In terms of Case 1.1, adaptability is perceived as important. The service was seen as an iterative process in which new requests for the service were uncovered due to additional workshops. Adaptability also allows the provider to better cope with uncertainty. New prototypes could diminish uncertainty because the receiver could see how the possible output would look like. As a consequence, to this, prototypes had to be revised on a bigger scale to really meet the needs. Also,

adaptability in the components of the service were a subject in Case 1.1, because in the end additional training and other topics supporting the client were required by the receiver.

Case 1.2 compared to Case 1.1 is closer positioned to standardization than the latter. This is also emphasized by the documentation aspect that led to many advantages linked to standardization. For example, guidance & responsibilities were important aspects in the service provision from the perspective of the consultant. Additionally, the mobile framework as codified knowledge can be seen as an advantage that gives some sort of guidance in every aspect of service provision. However, the framework also simplifies adjustments (adaptability) in this case because it can be seen as a basis for tasks rooted in adaptability. With the framework, you don't have to start from scratch in this is beneficial in many facets of the service. In addition to the field of adaptability, the expectation of having some form of deviations and the consequent decision to allocate extra time for this circumstance emphasizes that both sides regarding operation were considered. The consultant's responsiveness was a further advantage mentioned in this field by the interviewees. Communication between consultant and client was therefore fertile. Overall, those advantages emphasize the circumstance that the case is somewhere between standardization and customization located.

In terms of case 2.1 it was quite striking that the service didn't use the potential of customization in terms of dealing with uncertainty. Adaptability makes it easier to cope with this subject, but the provider was more focused on predictability in terms of the service. However, the consultants had to ascertain that predictability was lacking in this case. However, later on, the consultants at 4process realized that emphasizing adaptability more made them able to deal with the increasing demand which was critical for the service due to the ongoing new demands that had to be considered in the provision. Another circumstance regarding the operations of the service was that responsiveness was appreciated in the service provision but overall there was still guidance due to an issue list during the service. This is an advantage associated to standardization and the thesis argues that it originates from the overall strive for professionalism by the provider.

The last service – case 2.2 – was heavily influenced by the documentation segment associated to the standardization side of operation. Codified knowledge regarding this service boosts professional behavior in the service provision or in other words it results in less risks for example in terms of how to answer specific questions by the client because in the end the standardized solution allows to be more familiar with the service and with issues that may arise with it. Further, this can be seen as some sort of guidance which results also in less

uncertainty. Another aspect affected by guidance is the limited scope of the adaptations. It was pretty clear to both parties which adjustments can be done and to what extent they should be pursued. Especially this limited scope was a big advantage for the provider side. Despite sharing some views on the beneficial standardization aspects, the receiver added some form of criticism, which shows us that certain advantages associated to this standardized side of operations should be emphasized more. Interviewee [12] mentions that there could have been done more regarding documentation and that he expected more information, which in the end could have been given in form of standardized documents, which is affirmed by the alignment of this service to standardization. If the digital requisition and the additional aspects are seen as some sort of basis than this circumstance allows to be more transparent in terms of tasks and activities because certainty as well as guidance are further advantages that help to be more transparent from a service provider perspective. The receiver perspective even criticized the lacking transparency. Interview [12] shows the client requires more information, more transparency in order to get more insight on time for the respective step, which in the end fosters his perception of measuring the progress.

6.2.3 INITIAL EFFORT

The third construct from model I is the initial effort. Case 1.1 was more problem focused and therefore closer to customization, which is in line with its customization alignment. The provider had to really grasp the service and the problem of the customer. Consultants really had to understand the environment and the complexity and therefore they really had to understand what they are doing. An interesting fact is that interviewee [3], which is a representative of the client of this case, mentioned that he perceived it as more solution driven. The SAP technology *Handling Units* used in the service provision was presented in an in-house exhibition and it was perceived as the most critical point by the client (mentioned by [1]), which explains this opinion.

In terms of case 1.2 the interviewees were more in agreement about the solution driven motivation for the service which is the target of the advantages associated to the initial effort. It is easier for all participants of this service to understand what the service is putting out. The client could see the progress and could understand the progress during the service provision.

Case 2.1 deals with an interesting advantage that is linked to the customization side of advantages associated with the initial effort. To gain knowledge in the broader scheme and to identify knowledge were relevant to the service. As interviewee [8] states the consultant

take a look besides the actual target in order to assess if other aspects should be considered and this approach allows to acquire new knowledge, which is so beneficial for a service provider.

Similar to case 2.1, case 2.2 also focuses on that knowledge aspect. The provider could acquire new knowledge during the service provision regarding the non-specific nature of the requisition with approval process. This circumstance is really interesting and will be discussed later in more detail. Quite interestingly, due to the knowledge regarding the requisition and the approval process, the client was able to make the switch from problem-driven to a solution-driven motivation for using this service. This means that the receiver was able to understand the offering and the output of the service and decided on his or her behalf that this standardized service is the way to go in that regard.

6.2.4 ROLE OF THE SERVICE PROVIDER

In terms of the role of the service provider the following advantages were identified among the cases. In case 1.1 the service provider was active in initiating additional tasks in order to get the best results. Therefore, their cognitive & affective aspects were beneficial in that regard. In the end those aspects were beneficial for the service 1.1 and are therefore assessed as advantages.

Case 1.2 depicts that the consultants were responsive, which was beneficial for the implementation of client requirements. Also on the technical perspective the consultants came up with own ideas that may not have been included by the normal procedure. But overall this dimension is put out of action to some extent and the reasons for it, will be explained in the special aspects.

In terms of Case 2.1 autonomy of the consultant was perceived as positive for the service. Cognitive & affective aspects were used for the better. An example of this is the recognition that the consultant recognized the need for a workflow based on the descriptions of the client. The client didn't have this sort of technology in mind and the service provider came up with this clever idea. Therefore, one can argue that the consultants were motivated, paid attention and were open for new tasks outside of the "rulebook" for this service. Autonomy wasn't limited to the external impact, but also was used in internal allocation of human capital. The capacity of the respective consultant was varying because of other projects but they had such a deep understanding of the service that they could undertake a task of the colleague in terms of some subjects. An example of this is the splitted project management regarding the area of responsibilities of two managers of the service provider. Interviewee

[8] states that this wasn't expected at the beginning but overall the split was like this: 30% were managed by him or her and 70% by the original project leader.

Also in case 2.2, there were some interesting aspects that should be mentioned. Interviewee [11] points out that he thinks that it would make sense to foster the documentation for spreading the knowledge because then you could establish certain approaches among the service provision that more people within the company could apply. He even mentions that basic installations could be so documented that a working student only has to follow the instructions in the manual, which also contain some form of FAQ. This perspective clearly emphasizes the advantages associated to the standardization side of this dimension.

6.2.5 ASSET SPECIFICITY

Another construct in model I besides those dimensions of the classification scheme, is the asset specificity. The notion behind asset specificity was explained in the hypothesis chapter. However, the environment of an SAP Partner is positioned to consulting and this kind of offering doesn't require asset specificity nor site specificity. Therefore, human asset specificity will be the target for this section.

Case 1.1 is characterized by the client specific knowledge that was necessary for conducting this service. As interviewee [1] put it: "Certain peculiarities got together". The consequence was to acquire knowledge regarding barcodes (certain customers of the service receiver require specific barcodes), supply situation (most important customer of the service provider picks delivery up by himself) and the building structure (always an important characteristic in warehouse management). These aspects made the service very specific because the consultants needed to consider all those aspects.

Case 1.2 shares some aspects but also adds additional facets that lead to a very specific environment in terms of human asset specificity. The specificity in goods was remarkable. Because the client is working in the chemical industry and is therefore processing chemicals certain requirements arise like traceability of batches. Even the processing of the chemicals to products is specific and requires certain knowledge to be considered in the planning during the service. Further, the building structure is important. This is similar to case 1.1. Here, barcodes or rather the attaching of barcodes in the warehouse is specific because you can't put a barcode at each storage place. This is the consequence of the specific stapler system that occults the only possibility for attaching the barcode for a respective storage place and therefore the barcode had to be attached on a brace. One barcode at a brace offered three options for capturing the storage in SAP. Those option

represent the three storage locations next to that brace. One interviewee called this circumstance even “localisation” [4] because there are so many things to consider at the warehouse. Additionally, there was also a lot of client specific knowledge outside the chemicals or “localisation”. This increased the specificity even further. Examples would be certain processes or wordings used by the client. Overall, this case can be assessed as having a pretty high degree of asset specificity.

In case 2.1, client specific knowledge was necessary to acquire for conducting this service. Even though the client already had an understanding of the processes at the client’s site, new specificities had to be uncovered. The consultants really had to grasp how the client is using requisitions and how he or she thinks about them. Sap knowledge on the other hand wasn’t decisive in this case but the knowledge regarding a new technology, namely Adobe Interactive Forms, was important. In combination with experience in this field of technology, these aspects were fertile for starting such a service. Therefore, in this case the receiver side also had to build up some specific knowledge regarding the usage of this new technology and what 4process can do with it.

Case 2.2 didn’t deal with the challenge of specificity on the same extent as the other three cases did. The knowledge regarding the requisition and the approval process isn’t very customer specific. The interviewee [12], which represents the customer side on that case, even mentions that “it wasn’t necessary to acquire client specific knowledge”. To some extent the consultants had to understand old approaches of the client among its SAP system in order to provide a better overall solution for him, but in the end this scope is marginal.

6.2.6 DEGREE OF DIGITIZATION

The last construct dealt in this section coming from model I is the degree of digitization. Even though, we already assessed this aspect in the concept regarding the services, a deeper understanding is necessary in order to evaluate in the next step if the assumption of digitization having a positive moderating effect on the effect of the degree of standardization seems to be accurate. Therefore, the important digitization aspects will be briefly presented.

The first case – case 1.1 – is characterized by many meetings at the client’s site and digital components in form of tools weren’t used on a large scale. In terms of the result of the service, the actual outcome can be seen as pretty digital. The scanner application isn’t limited to capture information in digital form, but it also can be seen as the primary tool to get information stored digitally in SAP on the run, which makes paper work unrequired. Further, compared to the old approach, which was based on using an excel approach with

manual steps, this way of doing it also changes the degree of technology and human capital towards a direction where technology incurs tasks done by humans before. Additionally, the outcome fostered digital communication due to the usage of EDI.

Case 1.2 uses digital component for marketing and acquisition. Digital material for marketing makes it easier to reach a higher amount of people and is easier to share. Material like success story can make an impact in the acquisition phase. This circumstance was confirmed by hypothetical questions in other cases like case 1.1 where this option wasn't used at all. However, the communication at the customer side, which isn't communication over digital media, because no human effort could be reduced by technology, was prevalent and therefore similar to the previous case. As a result, the client doesn't work with paper but in a digital way due to the scanner application. Further, the digital outcome allows compatibility with other digital components. If robotic is used in warehouse management, the solution gives instruction to them. Therefore, the digital outcome is beneficial for other measurements under the trend of digitization.

In terms of case 2.1 workflow framework as digital input made things easier, even though it was adjusted during the service provision. Further, the digital forms of Adobe Interactive Forms were presented at other events of the service provider and could provide digital input in terms of the technology capabilities as well. This allowed to present the competencies more easily to the client. The collaboration took place at the customer's site as well as over communication via digital media. In terms of the output, paper work was excluded from the new process regarding requisition and the associated approval workflow. Further, human effort could be reduced, because presenting all relevant information in the cockpit of the workflow framework reduced the manually task of calling colleagues for the current status of a requisition.

The last case, case 2.2, shows that digital standardized solution could be easily presented at the beginning – also over a screen sharing tool - and therefore the receiver could even more easily understand what he or she is getting in return for using this service. Material on the website is another factor that contributes to this phase. Regarding the service provision, the spatial separation is a very interesting aspect. Interviewee [10] describes the situation as follows: “The fact that there was only one initial workshop speaks says a lot”. Digital media for communication & collaboration was used on a big scale, which is quite unique compared to the other cases.

6.3 Answering Hypotheses

After depicting the overall situation regarding the advantages and disadvantages as well as of the other concepts used among model I, it is the time to assess the hypothesis and therefore also to consider the statements made regarding the ACSI constructs.

6.3.1 DEGREE OF STANDARDIZATION

Based on the mentioned advantages and the assessed degrees of standardization in terms of the respective services, hypothesis 1 seems to be true. There wasn't any case where the respective answers didn't meet to some extent the expected alignment in terms of the proportion of advantages of standardization to advantages of customization. Deviations in that regard took place, but these are reasoned by the moderating effects influencing this thesis. Based on the whole literature background the basic rating and the resulting composition of advantages and disadvantages seem to be in line. Therefore, this thesis argues that hypothesis 1 seems to be true.

6.3.2 MODERATING EFFECT OF ASSET SPECIFICITY

In terms of hypothesis 2, case 1.2 and case 2.2 seem to be the most promising one for getting insight on that subject, because the other two services – case 1.1 and case 2.1 - are considered to be services rooted in customization. Both chosen cases can be seen as the more standardized one of their respective group. As assumed high asset specificity should weaken the prevalence of advantages associated to the standardization while boosting advantages from the customization side.

If we consider case 1.2 then this phenomenon applies. The notion behind the mobile framework are standardized processes or components that can be used for optimizing warehouse management aspects. In a case like this one where asset specificity is extremely high, the result in terms of composition of advantages suggests that customization was boosted or standardization weakened even though the concept could be associated to a possible high degree of standardization. In terms of warehouse management, pulling off a highly standardized service only applies seldomly but it is conceivable. Most of the time, warehouse operations differ from company to company. Even in the concept of this case, specificity was assumed, but the extent in reality was higher than expected, which lead to more emerging customization alignment of the service than originally expected.

As an example more close to the side of standardization, case 2.2 presents that a low specificity doesn't affect the standardization alignment at all. In comparison of both cases, it is worth mentioning that both could have the same potential in terms of standardization,

but case 1.2 is facing severe specificity and therefore it is only mid-table in terms of the degree of standardization. The thesis argues that these cases give hints that hypothesis 2 seems to be true.

6.3.3 MODERATING EFFECT OF THE DEGREE OF DIGITIZATION ON THE EFFECT OF STANDARDIZATION

As mentioned in the hypotheses chapter, the approach towards hypothesis 3 is reaching out for similarities regarding the associated advantages of digitization and standardization. Therefore, the thesis will take a look at the respective phases based on the theme of chronology, while already incorporating the communication channel within these respective sections.

In terms of the input phase, digital material for marketing enables to reach a higher amount of people. The mobile framework in case 1.2 as digital and standardized input was beneficial on many levels. Interviewee [4] even called it an “project accelerator”. Despite being a standardized input, the thesis argues that its digital form made it so efficient & effective in terms of the service provision, because questions regarding the mobile framework or the presentations of new adoptions could be easily transferred and showed in SAP. This is similar to the perception in case 2.2. Here, showing the standard solution over teamviewer or presenting relevant information via website & videos made the before phase way more efficient and effective. The circumstance that the receiver contacted the provider in terms of this service represents the before mentioned circumstance. The marketing material is even beneficial for internal usage. Its form makes it easy to consume and therefore practice in regard of a new standard service is made more efficient & effective. Reaching a higher amount of people as well as increased efficiency & effectivity are definitely seen as advantages of digitization that are associated to the input phase and the respective communication. Another interesting subject from the interviews is that regarding case 1.1 the discussion revealed that there is potential for using a tool as a digital component more heavily and that it would have made this part of the service more efficient. The concrete topic was that discussing transactions made for the client in order to offer him or her a more convenient way of using SAP could have been discussed over teamviewer. During the service, another advantage of standardization linked to digitization could be identified. Due to the spatial separation, the guidance advantage is emphasized even more. As interviewee [11] pointed out meeting at client side is vulnerable for subjects that aren't related to the service at all and which therefore can be seen as objects that get in the way of the service provision. Simply communicating via digital media emphasizes that the focus

remains on the actual service objectives and therefore guidance to follow the service objectives is emphasized.

During the output phase, the marketable benefit was the target regarding digitization. From a receiver perspective, case 2.2 is a good example. The digital solution requisition with approval process as the resulting marketable benefit of the service is seen as easier to implement. Due to its digital nature in terms of the solution combined with the overall communication via digital media made the service much more effective and efficient compared to other endeavors. By pushing the digital components in that respective case, a new level effectivity & efficiency could be achieved.

All of these shared advantages indicate that hypothesis 3 seems to be correct. Especially the example of case 2.2 highlights the moderating effect because the digital aspects seem to have been the next step to reach a higher degree in terms of the advantages associated to standardization.

6.3.4 PERCEIVED OVERALL QUALITY

6.3.4.1 Linkage of quality to perceived overall quality

In terms of hypothesis 4, which deals with the linkage between the dimension quality and the construct perceived over all quality, several aspects were mentioned that support this hypothesis. Case 1.1 emphasizes the role of meeting the customer specific needs and how important this was due to the severe situation. Therefore, this customization alignment can be seen as a clear hint for the relationship between those two constructs. It can be seen as the guiding theme for the whole case and its mentioning in terms of the perceived overall quality is a good hint. Further, individuality was mentioned regarding the perceived overall quality in that respective case. In terms of the case 1.2 the desire of the warehouse manager to impose his taste can be linked to the overall perceived quality. He even stated that “implementations are the way I want them to be” [6]. Further, the reliability regarding the mobile framework was mentioned. Case 2.2 completely fulfills the requirements and even offered additional aspects out of the box that the client didn’t had in mind at the beginning. This definitely contributed to the overall perceived quality of the service and is linked to the certainty. This circumstance emphasizes less variance, consistency and conformity by the digital requisition of 4process. All clients that decide for that service become additional features that they might not have thought of at the beginning but which turned out to be beneficial for them. This kind of pleasant surprise to the customer was mentioned in interview [11]. All of these aspects are constructed to support the thesis 4.

6.3.4.2 Linkage of operation to perceived overall quality

The construct of perceived overall quality was also influenced by another one. Hypothesis 5 argues for a positive interconnection of operation to perceived overall quality and in the following some hints found in the interviews are presented. Case 1.1 shows that flexibility or adaptability in the service provision is seen as a characteristic by the service receiver in terms of the perceived overall quality. This is mentioned by [2] in order to meet all needs of the client. Another hint for this relation in case 1.1 is the introduction of the transport module to the SAP system of the service receiver. Both parties weren't expecting this step, but during the service provision they identified this need and made changes to include this aspect also in the solution. This willingness by the provider to take these measures was definitely a plus regarding the perceived overall quality. In case 2.1, the overall quality was heavily influenced by the adaptability in the operations. Interviewee [9] pointed out that in terms of the actual outcome there were a vast amount of new demands and "2% were needed due to mistakes or wrong assumptions made by the provider and 98% were the result of changes that the client wanted to make", Considering this circumstance and the notion of this construct in ACSI, this is a clear hint for that connection. In case 2.2 the interview [12] give hints that being more transparent regarding the progress that has been made and also regarding respective tasks could boost reliability because the consultant has to present the respective subjects to the receiver where an assessment of the correctness of the implementation can take place. This is another hint for supporting this hypothesis because these measurements would have been beneficial regarding the perceived quality.

6.3.5 CUSTOMER EXPECTATION

6.3.5.1 Linkage of operation to customer expectation

The positive interconnection between the operation dimension and the customer expectation construct of ACSI is manifested in hypothesis 6. The interviews could give some support of this assumption. Case 1.2 and 2.1 emphasize flexibility. As mentioned before, the warehouse manager in Case 1.2 really wanted the whole service to be according to his ideas. Therefore, it is no surprise that adaptability, responsiveness and flexibility were expected in terms of operations. Also in case 2.1 flexibility was seen as the characteristics of the service provider in terms of customer expectation. This can be seen as evidence for the linkage between operation & customer expectation. Additionally, case 2.1 interviews acknowledge issue list as providing guidance and clarified responsibilities. Interviewee [9] even mentions that this is something that he expected for the service provision. Case 2.2, expresses also the positive linkage between standardized operations and customer expectation. Here it doesn't come in the form of compliment but rather in the

form of criticism. The issue regarding the additional documents expected by the client can be interpreted as a hint for this interconnection between the operation dimension and the perceived overall quality construct. Due to these aspects, the thesis argues that hypothesis 6 seems correct.

6.3.5.2 Linkage of role of the service provider to customer expectation

The last hypothesis in terms of the assumed model I to model II interconnection is hypothesis 7. The following hints could be found during the interviews. The customer expectation is influenced by non-experimental information. In terms of Case 1.2 the service provider could convince that the consultants are able to provide this service. This was also affected by the perception of the competences of the service provider. On this side, the advantages of the role of the service provider were decisive. The cognitive and affective aspects played a role for this decision as well as the experience of implementing the mobile Framework at a customer site. In case 2.2, the aspect regarding signaling of having competencies in terms of the technology Adobe Interactive Forms can be construed to the competency of having cognitive skills & an effective approach to assess if this technology makes sense in the case of this respective client. Such an attitude towards the service can be linked to some sort of expectation regarding the service. Due to these indicators, the thesis assumes the interconnection seems correct.

The thesis also wants to address those interconnection that weren't assumed in the hypothesis. The interviews showed no support that there were any direct effects of any dimension coming from the classification scheme to the ACSI construct perceived value. So, the assumption that there is no interconnection seems still reasonable.

6.3.6 MISSED LINKAGE OF QUALITY TO CUSTOMER EXPECTATION

The interviews revealed also a possible interconnection that may have been overlooked in the overall model. There are some indicators that there is a positive interconnection between quality dimension and the customer expectation. While creating the model, this interconnection wasn't considered, because the output of an object isn't considered by the construct of customer expectation. This construct is solely focused on aspects that don't deal with the recent consumption and rather focuses on prior aspects. The dimension quality of the classification scheme is also associated to the outcome and therefore it shouldn't be linked to customer expectation. However, the statements regarding the interviews that provided hints for a connection between those constructs gave a matter of reflection to this thesis. The circumstance that receiver and provider associate certain outcomes to their expectations even though they didn't experience that outcome is a

phenomenon that was overlooked and needs to be considered from now on. Therefore, the following hypothesis arises as an adjustment:

If the dimension *Quality* is seen as favorable & important, then the *customer expectation* is increased.

Hypothesis 8: Quality dimension on customer expectation

These following aspects from the interviews led to the decision to rethink the possible interconnections. Reduce information overload as an advantage associated to the quality was a hint towards this. The client sees the observation of the warehouse situation at his or her site as an undeniable part of the service provision. Further, showing alternatives and letting the customer decide is another aspect in that regard. Clearly, these things were expected already before the consumption of the service in case group 1. In case 2.1, the signaling problem shows that there was an unwanted customer expectation regarding the service. This situation will be discussed in the practical implications in more detail, but the linkage between an advantage of the quality dimension and the perceived overall quality is also suggested by this hint.

6.3.7 ADDITIONAL POSSIBLE INTERCONNECTION OF ASSET SPECIFICITY

During the interviews, there were also some hints that emphasized that there might be some sort of interconnection between asset specificity and the degree of digitization. Case 1.1 depicts that many meetings at the customer's site were necessary due to the specificity like the building structure. Additionally, case 1.2 describes a situation where the specificity of the building structure demands the consultant to come to the client site to take a look at the warehouse by himself or herself and examine the building and its processes. This resonates by the statement made by [2]: "But in such a project, in this implementation project, the presence on-site is important". Even though there are these indications, the thesis isn't as sure as it is in the other missed interconnection and therefore the thesis suggests that this possible interconnection as a task for future research.

6.3.8 RESULT IN TERMS OF HYPOTHESES

Considering all the hypotheses that could be assessed as reasonable based on the interviews as well the one interconnection, which is considered to be supported in a clear and reasonable way, then model I which is depicted in figure 10 is confirmed from the qualitative perspective. Model II however, got an additional interconnection between the quality dimension and the customer expectation. The reasoning behind this decision was explained in the new hypotheses 8. The new model II is depicted in figure.

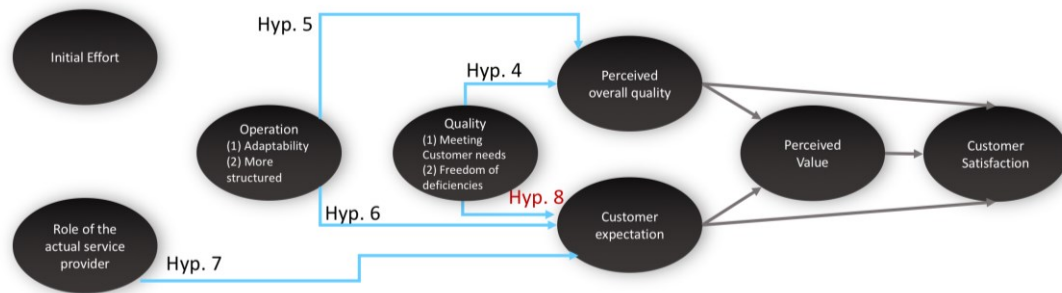


Figure 13: New model II with hypotheses 8

6.4 Practical Implications

This section is dedicated to present the practical implication in terms of the classification scheme and the overall models. In terms of the classification scheme, two issues mentioned before are now examined in a more detail way to show the practical support that this scheme can offer.

The first issue is the signaling, which overall wasn't assessed in the right way regarding the degree of standardization of the service. The service provider made a mistake regarding the signaling in case 2.1. On the one side, the service wasn't perceived as a really individual approach, which was also emphasized in the offering of a fixed price. Further, the targets of signaling were underrated. The service provider mainly focused on the IT department, which understood that this was an individual service. However, users of the requisition or the management had a different view on that subject and therefore, the service provider should have identified this mismatch at the customer's site in terms of understanding and should have tried to actively manage the perception of the service by the receiver.

Taking a look at the customization side of the classification would have been beneficial for identifying this subject, because another aspect linked to signaling despite quality is to make the receiver understand what he or she is getting in terms of the service provision. Make the users or management understand that the goal is to find the best approach for them due to adaptability and co-creation. Interviewee [7] even states that later on in the service, the consultants could take counter measurements in order to correct the signaling. As a consequence, the employees outside of the IT department were starting to be also more comprehensive regarding the service provision and the timely aspect. These examples show that the classification scheme could have given guidance once the right degree of standardization would have been identified.

Another practical approach for dealing with this problem would have been the concept of using model II for identifying the lacking construct while then focusing on Model I to

improve the situation. Based on the situation, it is clear that some part of the client expected something else. While considering the interconnection of dimensions towards customer expectation in combination with asset specificity and the degree of digitization would have supported the finding of an advantage that could have been improved in order to

Another example for the classification scheme and its practical implication can be found in case 2.2. The service offered many advantages associated to the standardization side of the classification but in terms of documentation a few possible improvements were identified. From the receiver perspective, certain documents regarding the time plan or other aspects could have been provided. These kinds of documents could have been prepared before that and used over many instances of that services. Again, the classification scheme could have helped to fine tune the process, which in the end is the goal of standardization.

Despite the classification scheme, these examples can also be used for showing the practical implication of the models. Now that we have some sort of insight on how the composition of services takes place, we can assess case 2.2 in terms of the advantages. Based on the low asset specificity and the high degree of digitization, advantages of standardization will prevail. While looking at the classification scheme to fine tune the service towards standardization, the person in charge of that service identifies the potential regarding the standardized documents. Based on the model II, he or she can assume that using this potential for improvement will not only be beneficial for customer expectation but also will influence the overall perceived quality, which both are supportive for reaching a higher customer satisfaction, which can be seen as an increase in performance.

6.5 Interesting factor for future research

The dependency on the chosen role by the client was a special aspect that seems to be reasonable for future research regarding model I. Based on its chosen role, the client has a different behavior towards the consultant. It could be either that the customer gives control to the consultant regarding the input and the course of the service or that the customer wants to have control. Case 1.1 and 1.2 depict this situation. Case 1.1 gives more space to the consultants and expects that the decisive input comes from his or her work. The consultants really had to grasp the problem and find the optimal solution. The consultant presented different alternatives, explained the respective advantages, gave suggestion and even advised the introduction of the transport module in SAP. Case 1.2 was dominated by the intention of the client to give input, to have control and the desire to impose his own

taste. The warehouse manager had certain ideas and he wanted the consultant to help him to implement those ideas. This even absorbed the advantage of autonomy associated to the role of the service provider, because there was simply no clearance for it. In the end, based on the chosen role different advantages associated to customization were addressed.

An additional special aspect was the fundamental value of flexibility or adaptability in the service provision of the service provider. Flexibility was mentioned in several interviews as a characteristic associated to the service provider. The circumstance is reflected in the situation that even in highly standardized services, consultants strive to offer flexibility & adaptability in order to find the perfect solution because they feel this is something that distinguish them as a service provider from other companies.

The last mentioned interesting factor is the circumstance that many interviewees mentioned that the trust is a requirement for using digital media for communication [6]. This is kind of kind of paradox if we consider the hypothesis that digitization is aimed at standardization and an aspect (trust) from its counterpart is somehow perceived as a requirement. But maybe interviewees mean something different when they talk about trust. Maybe they have reduced transaction costs in mind. The activities of the service provider are consistent and therefore there is less risk and less variation regarding the quality level. In the end, this can be seen as another aspect for future research.

7 Limitation

In terms of limitations several aspects could be considered for future research. The mediating effects of the degree of digitization on services or on the effect of the degree of standardization seems to be an interesting field. This aspect was neglected in the models, because they would have expanded them to such an extent where the actual research endeavor would have got lost on track. For example, considering the recommendation algorithms of Amazon or Spotify then the associated advantages are linked to customization, while the perception towards the degree of digitization and the degree of standardization in this thesis is that digitization has a positive moderating effect on the effect of standardization on services. However, these examples show that there is more to see in that regard.

Additionally, future research could also include the descendants of ACSI in order to depict the whole model. The thesis decided to not do this. Consequently, there are many constructs that were identified in the research but couldn't be brought in line for this research endeavor. So therefore, aspects like company reputation could be considered. Even the interesting aspects for future research of the chapter before can be considered.

8 Conclusion

In conclusion, this thesis gave insight on services, standardization & digitization as the main subjects. Based on this, the construction of suitable definitions in terms of the degree of standardization & digitization as well as suitable measuring approach are a further merit of this thesis. The classification scheme of the advantages of standardization & customization as the heart of the thesis also play a big role and gave guidance & support for the subsequent step. The introduced models and their connection give a perspective on this field of tension and allow a new understanding. By studying the factors leading to these intermediate benefits, and the extent to which each intermediate benefit contributes to the overall impact, we can better understand the pathways through which the certain constructs play a part in contributing to a higher or lower customer satisfaction. The thesis hopes that it could shed a new light on the tension field between services, standardization & digitization and could give measurements and guidance for future research in this field.

9 Appendix

9.1 Additional figures

```
(
(
(IS =
( 10477047 OR 02767783 OR 07421222 OR 00255610 OR 15369323 OR 02683962 OR 13501917 OR 09638687 OR 0960085X OR 10919856 OR
00975397 OR 00222437 OR 00222429 OR 00935301 OR 07322399 OR 00219010 OR 01678116 OR 00920703 OR 00224359 OR 10946705 OR
07376782 OR 10577408 OR 00368075 OR 00028282 OR 00129682 OR 00014273 OR 00223808 OR 00018392 OR 03637425 OR 00251909 OR
01432095 OR 07416261 OR 00221821 OR 13864157 OR 19416520 OR 01492063 OR 00222380 OR 10586407 OR 01708406 )
AND
(
(TI =
( (process OR service) AND ( (standardization OR harmonization) OR(Customization OR Individualization) ) )
OR
(advantag* OR benefit* OR improv* OR influence OR power OR optim* OR valu* OR disadvantag* OR drawback* OR obstacle OR handicap)
AND ( (standardization OR harmonization) OR(Customization OR Individualization) ) )
OR
(TS =
( (advantag* OR benefit* OR improv* OR influence OR power OR optim* OR valu* OR disadvantag* OR drawback* OR obstacle OR handicap)
AND (process OR service)
AND ( (standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity) OR(Customization OR Individualization OR variability) ) )
)
)
)
OR
(TI = (
(process OR service) AND ( (standardization OR harmonization) OR(Customization OR Individualization) ) )
OR
(advantag* OR benefit* OR improv* OR influence OR power OR optim* OR valu* OR disadvantag* OR drawback* OR obstacle OR handicap)
AND ( (standardization OR harmonization) OR(Customization OR Individualization) ) )
)
AND TS = ( (advantag* OR benefit* OR improv* OR influence OR power OR optim* OR valu* OR disadvantag* OR drawback* OR obstacle OR
handicap)
AND
(process OR service) AND ( (standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity) OR(Customization OR Individualization OR
variability) ) )
)
)
)
```

Figure 14: Used Search String for Web of Science

```
(IS ( 10477047 OR 02767783 OR 07421222 OR 00255610 OR 15369323 OR 02683962 OR 13501917 OR 09638687 OR 0960085X OR 10919856
OR 00975397 OR 00222437 OR 00222429 OR 00935301 OR 07322399 OR 00219010 OR 01678116 OR 00920703 OR 00224359 OR 10946705
OR 07376782 OR 10577408 OR 00368075 OR 00028282 OR 00129682 OR 00014273 OR 00223808 OR 00018392 OR 03637425 OR 00251909
OR 01432095 OR 07416261 OR 00221821 OR 13864157 OR 19416520 OR 01492063 OR 00222380 OR 10586407 OR 01708406 OR 00013072
OR 1537260X OR 15589080 OR 00014788 OR 09585206 OR 08887993 OR 09513574 OR 03600300 OR 00950033 OR 10730516 OR 10468188
OR 2158656X OR 1869814X OR 02545330 OR 11755652 OR 0269994X OR 00043702 OR 02780380 OR 10504753 OR 10453172 OR 09376429
OR 00076503 OR 1052150X OR 18668658 OR 09644733 OR 00081256 OR 00010782 OR 03608352 OR 03050548 OR 10452354 OR 0169023X
OR 00117315 OR 01679236 OR 09218009 OR 01651765 OR 10438599 OR 10196781 OR 01425455 OR 01409883 OR 03014215 OR 08985626
OR 21924376 OR 13547798 OR 1351847X OR 16187598 OR 17516757 OR 1359432X OR 02632373 OR 17404754 OR 08944865 OR 09492984
OR 15446123 OR 0015198X OR 00463892 OR 00152218 OR 19366582 OR 09686673 OR 10185895 OR 14656485 OR 20425805 OR 10596011
OR 09262644 OR 03616274 OR 01688510 OR 00187267 OR 00904848 OR 09545395 OR 10534822 OR 00189391 OR 00985589 OR 09606491
OR 00197939 OR 00198501 OR 13662716 OR 03787206 OR 14717727 OR 03064379 OR 13873326 OR 00922102 OR 09695931 OR 00207063
OR 10906738 OR 10864415 OR 17506220 OR 17425360 OR 09585192 OR 01677187 OR 13639196 OR 14608545 OR 01443577 OR 09600035
OR 09255273 OR 00207543 OR 02664623 OR 02190249 OR 02651335 OR 10967494 OR 01448188 OR 09275940 OR 01605682 OR 18325912
OR 02784254 OR 07374607 OR 0148558X OR 00913367 OR 00218863 OR 14708272 OR 10535357 OR 08943257 OR 15427560 OR 08893268
OR 00442372 OR 01674544 OR 0306686X OR 07353766 OR 01482963 OR 09596526 OR 00219916 OR 14601559 OR 09291199 OR 17446619
OR 08852545 OR 12460125 OR 10741240 OR 01674870 OR 09275398 OR 00950696 OR 14798409 OR 13864181 OR 10598596 OR 02776693
OR 02707314 OR 13811231 OR 09324569 OR 10949968 OR 10619518 OR 15426297 OR 10754253 OR 1069031X OR 02615606 OR 00222186
OR 87566222 OR 10492127 OR 10525629 OR 10564926 OR 02683946 OR 08997764 OR 09631798 OR 14784092 OR 08965803 OR 14651211
OR 08955646 OR 15265943 OR 17575818 OR 00472778 OR 15232409 OR 00045411 OR 00018791 OR 10909516 OR 07439156 OR 08853134
OR 00235962 OR 09275371 OR 00246301 OR 09388249 OR 13505076 OR 16156005 OR 01436570 OR 09230645 OR 09601627 OR 14322994
OR 15401960 OR 0894069X OR 08997640 OR 10486682 OR 03050483 OR 01676377 OR 13505084 OR 10860266 OR 07426046 OR 00333298
OR 00333352 OR 00485853 OR 14719037 OR 11766093 OR 14697688 OR 15707156 OR 00336807 OR 01913085 OR 0733558X OR 09287655
OR 10583300 OR 18636683 OR 0924865X OR 09565221 OR 0921898X OR 14751461 OR 03412954 OR 14761270 OR 10705511 OR 13598546
OR 08837066 OR 00401625 OR 00954918 OR 08929912 OR 01989073 OR 10629769 OR 09658564 OR 01912615 OR 13619209 OR 13665545
OR 10983015 OR 09578765 OR 09500170 OR 03412687 OR 09310983 )
AND
(TI
( (process OR service) AND ( (standardization OR harmonization) OR(Customization OR Individualization) ) ) OR (advantag* OR benefit* OR
improv* OR influence OR power OR optim* OR valu* OR disadvantag* OR drawback* OR obstacle OR handicap) AND ( (standardization OR
harmonization OR industrialization OR uniformity) OR(Customization OR Individualization OR variability) ) )
OR
( AB ( (process OR service) AND ( (standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity) OR(Customization OR Individualization
OR variability) ) ) AND (advantag* OR benefit* OR improv* OR influence OR power OR optim* OR valu* OR disadvantag* OR drawback* OR
obstacle OR handicap) AND ( (standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity) OR(Customization OR Individualization OR
variability) ) ) )
AND
```

SU ((process OR service) AND ((standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity) OR(Customization OR Individualization OR variability)) AND (advantag* OR benefit* OR improv* OR influence OR power OR optim* OR valu* OR disadvantag* OR drawback* OR obstacle OR handicap) AND ((standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity) OR(Customization OR Individualization OR variability)))))

OR

(TI ((process OR service) AND ((standardization OR harmonization) OR(Customization OR Individualization)) OR (advantag* OR benefit* OR improv* OR influence OR power OR optim* OR valu* OR disadvantag* OR drawback* OR obstacle OR handicap) AND ((standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity) OR(Customization OR Individualization OR variability))))

AND

(AB ((process OR service) AND ((standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity) OR(Customization OR Individualization OR variability)) AND (advantag* OR benefit* OR improv* OR influence OR power OR optim* OR valu* OR disadvantag* OR drawback* OR obstacle OR handicap) AND ((standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity) OR(Customization OR Individualization OR variability))))

AND SU ((process OR service) AND ((standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity) OR (Customization OR Individualization OR variability)) AND (advantag* OR benefit* OR improv* OR influence OR power OR optim* OR valu* OR disadvantag* OR drawback* OR obstacle OR handicap) AND ((standardization OR harmonization OR industrialization OR uniformity) OR(Customization OR Individualization OR variability)))))

Figure 15: Used Search String for EBSCO

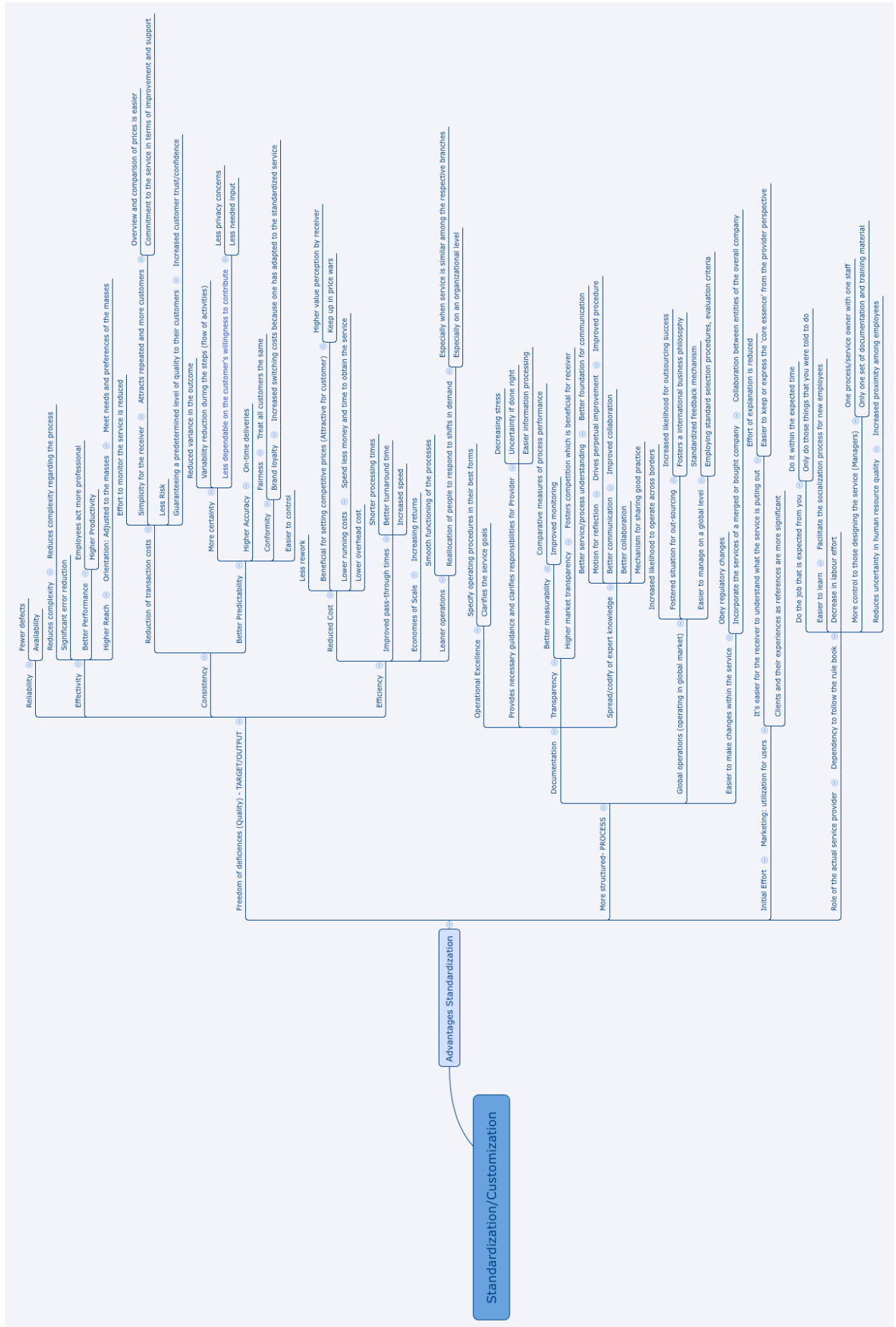


Figure 17: Classification Scheme - Standardization Side

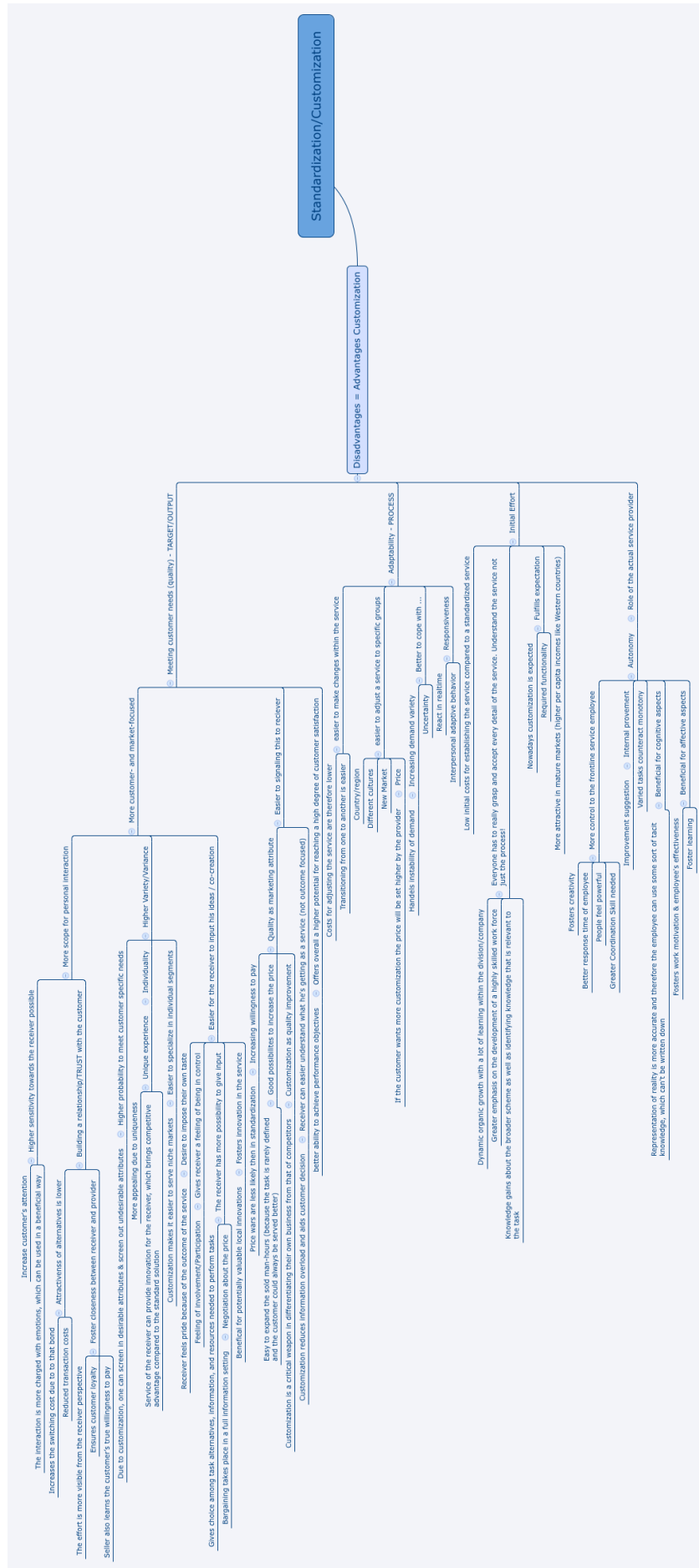


Figure 18: Classification Scheme - Customization Side

9.2 Interview Guides

9.2.1 EXAMPLE OF CASE GROUP I (IN GERMAN)

Schritt 1: Begrüßung

- Vielen Dank, dass Sie an der Befragung teilnehmen ...
- Masterarbeit mit dem Thema: ‚The Interplay of Standardization & Digitization on Services‘
- In anderen Worten: Welchen Einfluss haben Standardisierungen und Digitalisierungen auf die Dienstleistung
- Ziel: Erkenntnisse werden hierbei auch im Bereich Projekterfolg, Kundenzufriedenheit, Erwartungshaltung erzielt

Schritt 2: Case-Beschreibung

- Die Arbeit umfasst 4 Cases, die in 2 Gruppen eingearbeitet werden
- Ihr Case ist der 1 Gruppe zugeordnet
- Case-Gruppe 2: Optimierung der Logistik-Prozesse im Warehouse Management

□	<ul style="list-style-type: none"> - Case 1.1: Konzept für Logistik-Prozesse ohne Mobil Framework - Das Projekt bei ██████ ist als Individualprojekt zu sehen. - Die Anforderungen an das Projekt war eine Optimierung der Prozesse und dabei spielten gerade die Besonderheiten hinsichtlich der Rogers Germany GmbH eine entscheidende Rolle
□	<ul style="list-style-type: none"> - Case 1.2: Konzept für Logistik-Prozesse mit Mobil Framework - Das Mobil Framework als Produkt der 4process bietet viele Prozesse im WM schon vorweg ab. Darauf aufbauend sind neue Anforderungen in kürzester Zeit umsetzbar durch Schnittstellen und BAPIs - Die ██████ entschied sich für eine Optimierung ihrer Prozesse im WM und wählte dabei den Ansatz der 4process und somit für eine Lagerverwaltung mit dem 4pro Mobil Framework

Schritt 3: Dienstleistungsperspektive

- Für viele im ersten Moment eher schwierig diese Ansicht zu verwenden
- Eine Dienstleistung im Beratungsumfeld kommt – ganz allgemein betrachtet – zustande, wenn ein Unternehmen ein Problem hat und wenn zusammen mit einem oder mehreren Beratern dieses Problem gelöst werden kann. Dabei bringen sich sowohl das Unternehmen als auch die Berater mit ein, wobei aus Unternehmenssicht gerade die Skills und das Wissen seitens der Berater ausschlaggebend ist. Das Ergebnis der Beratung hat somit zur Folge, dass entweder das Problem gelöst wurde oder dass man Erkenntnisse erlangt hat, die dem Unternehmen weiterhelfen. Für den Berater spielt hauptsächlich der monetäre Anteil eine wichtige Rolle
- Dieses ist Verständnis ist ganz wichtig. Es geht also mehr um die Effekte für Sie im Unternehmen und wie sich der Weg zur Einführung gestaltet. Das heißt man muss nicht nur das Ergebnis im Auge behalten, sondern auch die Durchführung bzw. auch die Phase vor der tatsächlichen Dienstleistungserbringung.
- Man könnte den Umfang unseres Cases z.B. wie folgt umreißen: Die Sicht auf die **‚Optimierung der Lagerverwaltung auf einem fast weißen Papier‘** /

„Optimierung der Lagerverwaltung mit dem Mobil Framework“ umreißt sämtliche Aspekte beginnend mit den Vorgesprächen über die tatsächliche Implementierung bis hin zum Go-Live und den Anpassungen, die vielleicht noch folgen oder folgten.

- Die Dienstleistung **„Optimierung der Lagerverwaltung ohne Framework“ / „Lagerverwaltung mit Framework“** könnte man als Beratungsdienstleistung sehen, dem ein Konzept vorausgeht auf das sich die Beratungsseite und die Unternehmensseite geeinigt haben, das anschließend in die Realität übergeführt wurde. Konkret wäre das die Implementierung bzw. Anpassung **der Prozesse der Lagerverwaltung auf komplett neuen Komponenten / der Prozesse mit Bausteinen aus bewährter Lösung.**
- Vielleicht ist es für Sie einfacher, wenn sie es als Projekt ansehen

Schritt 4: Warum DU/SIE?

- Expertenstatus hervorheben: Sie kennen sich mit der Thematik aus und waren am Projekt beteiligt
- Ich möchte Sie darauf hinweisen, dass dieses Interview aufgezeichnet. Weder Sie noch das Unternehmen, in dem Sie arbeiten werden namentlich in der Arbeit genannt. Darüber hinaus ist die Gewährleistung der Anonymität ein klares Ziel bei der Einarbeitung dieses Praxis Inputs in die Masterarbeit. Ich hoffe unter diesem Rahmen ist die Aufzeichnung für Sie ok.

Schritt 5: Struktur der Befragung

1. An sich 2 Fragenblöcke: Zum einen Fragen zur Einschätzung der Kundenzufriedenheit und den damit verbundenen Faktoren. Zum anderen geht es dann um ihre Einschätzung hinsichtlich der Dienstleistung selbst und welche Vorteile Sie sehen bzw. wie Sie diese einschätzen. Dabei wird unter anderem auch über die digitalen Aspekte der Dienstleistung gesprochen
2. Diese 2 Fragenblöcke sind als Leitfaden zu verstehen und das ganze wird eher Diskussions-Charakter haben.

Schritt 6: Gibt es irgendwelche Fragen bevor es losgeht?

Schritt 7: ACSI

- 1) **CUSTOMER SATISFACTION: Wie zufrieden ist der Kunde mit der den Prozessen im WM, die aktiv von der 4process mitgestaltet wurden? Gibt es Aspekte, die Sie gerne hervorheben möchte z.B. Sachen, die Sie überrascht haben und ihnen sehr gut gefallen haben.**
- 2) **CUSTOMER EXPECTATION: Wie war die Kundenerwartung bezüglich der 4process? Hat sich diese gewandelt?**
- 3) **OVERALL QUALITY: Konnte die 4process AG ihre Anforderungen erfüllen, die Sie mit dem Projekt verbunden hatten?**
- 4) **OVERALL QUALITY: War die Projektdurchführung geprägt von Anpassungen und stand ihnen die 4process mit Rat und Tat zur Seite? Waren diese Anpassungen das Resultat von vorherigen Fehlern?**
- 5) **PERCEIVED VALUE: Gegeben der Qualität, war der zeitliche Aufwand - also die Mann-Tage oder fakturierbaren Stunden - ihrer Meinung nach gerechtfertigt**

Schritt 8: MODEL I

- 1) **QUALITY: Wie sehr war die Dienstleistung auf das Unternehmen zugeschnitten?**
- War das ausschlaggebend für die Entscheidung zu diesem Projekt?
 - Wie hat sich die Kundenseite miteingebracht?
 - Im Nachhinein war dies der passendste Schritt für Sie
 - Ergaben sich im Laufe der Dienstleistung neue Anforderungen, die der Kunden zuvor nicht auf den Schirm hatte
- 2) **QUALITY: Hat sich die Dienstleistung / das Projekt als effektive Variante entpuppt, die ohne größere Überraschungen über die Bühne ging?**
- Wie bewerten Sie diesbezüglich die Effizienz? Konnten Sie die Lösung sowie deren Erfolg gut einschätzen
- 3) **OPERATION: Inwiefern zog sich eine klare Struktur bezüglich Arbeitspaketen und Ressourcen (SAP, Adobe Interaction forms [War das zu Beginn klar für Sie]) durch den Projektverlauf?**
- Wichen Sie oft bewusst während des Projekts von dieser Struktur ab, oder war von vornherein schon klar das Flexibilität entscheidend für den Projekterfolg wird? Oder zog sich ein klarer roter Faden durch das ganze Projekt hinsichtlich wann welche Schritte durchgeführt wurden und welche Herangehensweise (e.g. neue Arbeitsweise hinsichtlich der Banf) etabliert wurde?
 - Hat dies ihre Kundenerwartung beeinflusst
- 4) **INITIAL EFFORT: Inwiefern stand eher das Problem oder die konkrete Lösung im Vordergrund als sie sich entschieden, die 4process wegen einem möglichen Projekt zu kontaktieren?**
- Hatten Sie schon konkrete Maßnahmen im Kopf, die ergriffen werden müssen für das Projekt

<input type="checkbox"/>	- Sie haben quasi schon eine Vorauswahl getroffen im Kopf? „Das ist genau das was wir suchen“
<input type="checkbox"/>	- Konkrete Maßnahmen gab es vorher nicht. Diese ergaben sich erst im Austausch mit der 4process
 - Hat sich das auch im Marketing widerspiegelt?
- 5) **ROLE: Welche Rolle spielten konkret die Berater xy?**
- Hatten Sie den Eindruck, dass die Berater einen klaren Plan verfolgten, bei dem Sie einen Schritt nach dem anderen abarbeiteten? Oder war es eher so, dass Sie aktiv zusätzliche Optimierungen angestoßen haben und sich somit selbst eingebracht haben
 - Hat dies ihre Kundenerwartung beeinflusst
- 6) **ASSET SPECIFICITY: Wie viel Wissen über ihr Unternehmen und die involvierten Prozesse musste die 4process aufbauen, um ihre Dienstleistung durchzuführen.**
- 7) **ASSET SPECIFICITY: Welches Wissen haben Sie dabei insbesondere von der 4process genutzt? Nur SAP? Mehr konzeptionell? Projekt-Erfahrung?**

Schritt 9: Digitalisierung

Digitalisierung ist auch ein Bestandteil dieser Masterarbeit und die Perspektive auf dieses sieht wie folgt aus. Digitalisierung kann ja als Wechsel von traditionellen Herangehensweisen zu einer digitalen Methodik verstanden werden und dabei ergeben sich ja bestimmte Konsequenzen wie neue Möglichkeiten oder eine Verschiebung des

Verhältnisses von Technik und des Human Capital. Mit diesem Hintergrund, welcher Rolle sprichst du den digitalen Komponenten in diesem Projekt zu?

- Kommunikation per Telefon, E-Mail sowie kleinere Sessions per Teamviewer, wo Kunde und Berater ihren Screen sharen können und sich somit noch konkreter über die Thematik austauschen können
- Wie wichtig waren die Infos, die Sie online eingeholt hatten bezüglich der digitalen BANF bzw. der 4process AG (**varying degree of technology and human capital**)
- Wenn Sie an das Ergebnis dieses Projekt denken, würden Sie es im Zuge der Digitalisierung überarbeiten? Wenn ja, warum und wie?

9.2.2 EXAMPLE OF CASE GROUP II (IN GERMAN)

Schritt 1: Begrüßung

- Vielen Dank, dass Sie an der Befragung teilnehmen ...
- Masterarbeit mit dem Thema: ‚The Interplay of Standardization & Digitization on Services‘
- In anderen Worten: Welchen Einfluss haben Standardisierungen und Digitalisierungen auf die Dienstleistung
- Ziel: Erkenntnisse werden hierbei auch im Bereich Projekterfolg, Kundenzufriedenheit, Erwartungshaltung erzielt

Schritt 2: Case-Beschreibung

- Die Arbeit umfasst 4 Cases, die in 2 Gruppen eingearbeitet werden
- Ihr Case ist der 2 Gruppe zugeordnet
- Case-Gruppe 2: Bedarfsanforderung mit Freigabeprozess

□	<ul style="list-style-type: none"> - Case 2.1: Digitale BANF bei [REDACTED] - Das Projekt bei [REDACTED] ist als Individualprojekt zu sehen. - Die Anforderungen an das Projekt war eine Optimierung des Prozesses und dabei spielten gerade die Besonderheiten hinsichtlich der Bedarfsanforderung (hier Materialanforderung?) eine entscheidende Rolle
□	<ul style="list-style-type: none"> - Case 2.2: Digitale BANF bei [REDACTED] - Die digitale BANF ist ein Produkt, das bei der [REDACTED] eingeführt wurde. - Bedarfsanforderung als ein Prozess der sich in jedem größeren Unternehmen wiederfindet. Die digitale BANF als Lösung vereinfacht und digitalisiert die Bedarfsanforderung und den Freigabeprozess. Mit dem Workflow und den Adobe forms wird dies bewerkstelligt.

Schritt 3: Dienstleistungsperspektive

- Eine Dienstleistung im Beratungsumfeld kommt – ganz allgemein betrachtet – zustande, wenn ein Unternehmen ein Problem hat und wenn zusammen mit einem oder mehreren Beratern dieses Problem gelöst werden kann. Dabei bringen sich sowohl das Unternehmen als auch die Berater mit ein, wobei aus Unternehmenssicht gerade die Skills und das Wissen seitens der Berater ausschlaggebend ist. Das Ergebnis der Beratung hat somit zur Folge, dass entweder das Problem gelöst wurde oder dass man Erkenntnisse erlangt hat, die

dem Unternehmen weiterhelfen. Für den Berater spielt hauptsächlich der monetäre Anteil eine wichtige Rolle

- Dieses ist Verständnis ist ganz wichtig. Es geht also mehr um die Effekte für Sie im Unternehmen und wie sich der Weg zur Einführung gestaltet. Das heißt man muss nicht nur das Ergebnis im Auge behalten, sondern auch die Durchführung bzw. auch die Phase vor der tatsächlichen Dienstleistungserbringung.
- Man könnte den Umfang unseres Cases z.B. wie folgt umreißen: Die Sicht auf die **„digitale BANF“ / „das Projekt bei [REDACTED] umreißt sämtliche Aspekte beginnend mit den Vorgesprächen über die tatsächliche Implementierung bis hin zum Go-Live und den Anpassungen, die vielleicht noch folgen oder folgten.**
- Die Dienstleistung **„digitale BANF“ / „Optimierung ihrer Bedarfsanforderung bei [REDACTED] könnte man als Beratungsdienstleistung sehen, dem ein Konzept vorausgeht auf das sich die Beratungsseite und die Unternehmensseite geeinigt haben, das anschließend in die Realität übergeführt wurde. Konkret wäre das die Implementierung der digitalen Banf im SAP der [REDACTED] / die Erstellung und Umsetzung eines Optimierungskonzepts für [REDACTED]**
- Vielleicht ist es für Sie einfacher, wenn sie es als Projekt ansehen

Schritt 4: Warum DU/SIE?

- Expertenstatus hervorheben: Sie kennen sich mit der Thematik aus und waren am Projekt beteiligt
- Ich möchte Sie darauf hinweisen, dass dieses Interview aufgezeichnet. Weder Sie noch das Unternehmen, in dem Sie arbeiten werden namentlich in der Arbeit genannt. Darüber hinaus ist die Gewährleistung der Anonymität ein klares Ziel bei der Einarbeitung dieses Praxis Inputs in die Masterarbeit. Ich hoffe unter diesem Rahmen ist die Aufzeichnung für Sie ok.

Schritt 5: Struktur der Befragung

3. An sich 2 Fragenblöcke: Zum einen Fragen zur Einschätzung der Kundenzufriedenheit und den damit verbundenen Faktoren. Zum anderen geht es dann um ihre Einschätzung hinsichtlich der Dienstleistung selbst und welche Vorteile Sie sehen bzw. wie Sie diese einschätzen. Dabei wird unter anderem auch über die digitalen Aspekte der Dienstleistung gesprochen
4. Diese 2 Fragenblöcke sind als Leitfaden zu verstehen und das ganze wird eher Diskussions-Charakter haben.

Schritt 6: Gibt es irgendwelche Fragen bevor es losgeht?

Schritt 7: ACSI

- 6) **CUSTOMER SATISFACTION: Wie zufrieden ist der Kunde mit der digitalen Banf? Gibt es Aspekte, die Sie gerne hervorheben möchte z.B. Sachen, die Sie überrascht haben und ihnen sehr gut gefallen haben.**
- 7) **CUSTOMER EXPECTATION: Wie war die Kundenerwartung bezüglich der 4process? Hat sich diese gewandelt?**
- 8) **OVERALL QUALITY: Konnte die 4process AG ihre Anforderungen erfüllen, die Sie mit dem Projekt verbunden hatten?**
- 9) **OVERALL QUALITY: War die Projektdurchführung geprägt von Anpassungen und stand ihnen die 4process mit Rat und Tat zur Seite? Waren diese Anpassungen das Resultat von vorherigen Fehlern?**

10) PERCEIVED VALUE: Gegeben der Qualität, war der zeitliche Aufwand - also die Mann-Tage oder fakturierbaren Stunden - ihrer Meinung nach gerechtfertigt

Schritt 8: MODEL I

8) QUALITY: Wie sehr war die Dienstleistung auf das Unternehmen zugeschnitten?

- a. War das ausschlaggebend für die Entscheidung zu diesem Projekt?
- b. Wie hat sich die Kundenseite miteingebracht?
- c. Im Nachhinein war dies der passendste Schritt für Sie
- d. Ergaben sich im Laufe der Dienstleistung neue Anforderungen, die der Kunden zuvor nicht auf den Schirm hatte

9) QUALITY: Hat sich die Dienstleistung / das Projekt als effektive Variante entpuppt, die ohne größere Überraschungen über die Bühne ging?

- a. Wie bewerten Sie diesbezüglich die Effizienz? Konnten Sie die Lösung sowie deren Erfolg gut einschätzen

10) OPERATION: Inwiefern zog sich eine klare Struktur bezüglich Arbeitspaketen und Ressourcen (SAP, Adobe Interaction forms [War das zu Beginn klar für Sie]) durch den Projektverlauf?

- a. Wichen Sie oft bewusst während des Projekts von dieser Struktur ab, oder war von vornherein schon klar das Flexibilität entscheidend für den Projekterfolg wird? Oder zog sich ein klarer roter Faden durch das ganze Projekt hinsichtlich wann welche Schritte durchgeführt wurden und welche Herangehensweise (e.g. neue Arbeitsweise hinsichtlich der Banf) etabliert wurde?
- b. Hat dies ihre Kundenerwartung beeinflusst

11) INITIAL EFFORT: Inwiefern stand eher das Problem oder die konkrete Lösung im Vordergrund als sie sich entschieden, die 4process wegen einem möglichen Projekt zu kontaktieren?

- a. Hatten Sie schon konkrete Maßnahmen im Kopf, die ergriffen werden müssen für das Projekt

<input type="checkbox"/>	- Sie haben quasi schon eine Vorauswahl getroffen im Kopf? „Das ist genau das was wir suchen“
<input type="checkbox"/>	- Konkrete Maßnahmen gab es vorher nicht. Diese ergaben sich erst im Austausch mit der 4process

- b. Hat sich das auch im Marketing widergespiegelt?

12) ROLE: Welche Rolle spielten konkret die Berater xy?

- a. Hatten Sie den Eindruck, dass die Berater einen klaren Plan verfolgten, bei dem Sie einen Schritt nach dem anderen abarbeiteten? Oder war es eher so, dass Sie aktiv zusätzliche Optimierungen angestoßen haben und sich somit selbst eingebracht haben
- b. Hat dies ihre Kundenerwartung beeinflusst

13) ASSET SPECIFICITY: Wie viel Wissen über ihr Unternehmen und die involvierten Prozesse musste die 4process aufbauen, um ihre Dienstleistung durchzuführen.

14) ASSET SPECIFICITY: Welches Wissen haben Sie dabei insbesondere von der 4process genutzt? Nur SAP? Mehr konzeptionell? Projekt-Erfahrung?

Schritt 9: Digitalisierung

Digitalisierung ist auch ein Bestandteil dieser Masterarbeit und die Perspektive auf dieses sieht wie folgt aus. Digitalisierung kann ja als Wechsel von traditionellen Herangehensweisen zu einer digitalen Methodik verstanden werden und dabei ergeben sich ja bestimmte Konsequenzen wie neue Möglichkeiten oder eine Verschiebung des Verhältnisses von Technik und des Human Capital. Mit diesem Hintergrund, welcher Rolle sprichst du den digitalen Komponenten in diesem Projekt zu?

- Kommunikation per Telefon, E-Mail sowie kleinere Sessions per Teamviewer, wo Kunde und Berater ihren Screen sharen können und sich somit noch konkreter über die digitale Banf austauschen können
- Wie wichtig waren die Infos, die Sie online eingeholt hatten bezüglich der digitalen BANF bzw. der 4process AG (**varying degree of technology and human capital**)
- Wenn Sie an das Ergebnis dieses Projekt denken, würden Sie es im Zuge der Digitalisierung überarbeiten? Wenn ja, warum und wie?

9.3 Transcribed Interviews

The token introduced in the interview chapter will be used here again. Therefore, in order to check the role & title of the interviewee associated to the token take a look at table 4. Regarding the interviews **C** stands for me as the one leading the interview, while **I** stands for interviewee.

9.3.1 CASE 1.1 – TOKEN [1]

Interview Martin Voss – Case 1.1

C: Wie zufrieden, war aus deiner Sicht die ████████ GmbH, mit dem Prozess, den ihr optimiert habt?

I: Im Großen und Ganzen waren sie schon sehr zufrieden.

C: Gibt's irgendetwas, was du da herausheben möchtest, was den Kunden vielleicht überrascht hat?

I: Ja, es war vielleicht in erster Linie, dass wir ihnen mehr Versandsicherheit gegeben haben. Sie hatten große Probleme vorher mit der Zuverlässigkeit der Mengen, die an die Kunden geliefert worden sind. Insbesondere mit dem Zählen einzelner Pakete, deren Inhalte und deren wiederum Verpackungen mit größeren Transportbehältern zu tun hatten. Das wurde damals mit einer Excel-Lösung, die sie mit Makros und Handscanner gebaut hatten. Da wurde diese Funkscannermeldung abgesetzt, die dann auch kollidierte ob sie richtige Chargen, richtige Materialien, der richtige Kunde ist, ob die zusammenpassen, die in ein Paket kamen. Und diese Dinge. Das passiert auch auf Kundendruck dieses Projekt, muss ich dazusagen. Die mussten was tun. Und das hat glaub ich, diese Ziele erfüllt und das verbessert.

C: Also war das vorher so, dass die manuell die Auswertung über Excel ausgeführt haben?

I: Man muss sich das so vorstellen, über Kisten, die haben Kleinkisten gehabt, wo an sich, eine Teilmenge von Produkten drin war, 50 Stück, 100 Stück und jetzt will der Kunde 2000 Stück haben. Dann haben sie einen Spezialausdruck gemacht über Excel halt, wo sie sich die Daten zusammengestellt haben. Und haben da im Prinzip noch eingescannt, wenn sie 20 Zahlen hatten, hat dann Excel gerechnet, ok das muss so und so viel sein. Aber keine Validierung was sie da genommen haben. Die haben einfach genommen und Materialnummern nochmal abgescannt, also man konnte das gleiche Paket auch zweimal scannen z. B. war kein Problem. Also völlig andere Materialnummern, das gleiche Etikett von anderen Materialnummern abscannen. So Nummern und jetzt hat man praktisch das WM, wo jedes Paket eindeutige Identifikation, Barcode hatte und das gescannt wurde. Das System konnte prüfen, welche Materialnummer liegt hinter diesem Barcode tatsächlich. Welche Charge, wie alt ist die und viele andere Dinge mehr. Und dann konnte man prüfen ob das die Richtige ist, ob das passt zu der Lieferung. Ob das Material, irgendein Material ist, das für den Kunden auch gedacht ist, also die haben viele kundenspezifisches Materialien. Und all diese Dinge wurden dann automatisiert, durch diese Lösung. Dann konnte man auch durch diese Lösung sagen: Ok, diese kleine Kiste wurde in diese große Kiste gelegt. Wenn man die große Kiste einmal abgescannt hatte, was man dann strukturierte Packstücke hatte. Und dadurch konnte dann diese die Transparenz zum Versand haben und auch die Kundenanforderung erfüllen. Weil oft hatten die Kunden dann ihre Bänder stehen, wenn 200 Stützen mehr geliefert worden waren. Kamen so Geschichten vor, und das konnte damit sehr verbessert werden. Also vor allem Outbound-WM, also versandseitiges WM in erster Linie. Ein Fertigprodukt und deren Versandaktivitäten und Packaktivitäten. Das hat glaub ich den Prozess sehr stark verbessert. Das vorher nicht über das System gelaufen ist.

C: Man hatte also jetzt nicht irgendwie Aktivitäten, die vorher die Mitarbeiter gemacht haben ersetzt, sondern ...?

V: Doch, der Mitarbeiter hat natürlich von Hand suchen müssen, wo liegt das Ding eigentlich. Der Mitarbeiter musste dann sich orientieren, in welcher Kiste muss ich es reintun. All diese Dinge werden jetzt digital geführt und gesteuert.

C: Ok, jetzt hat man aus der Perspektive schon mehr Möglichkeiten.

I: Der manuelle Papierkrieg basierte Prozess, wurde dann digital gesteuert. Weil im Prinzip die Auslagestrategie - wo er es hintun soll, wie es verpackt werden soll - alles über den Scanner der Mitarbeiter geführt wurde und validiert, insbesondere über diese Kontroll-

Scans. Wurden diese Pakete validiert, Transportboxen und Makros abgescannt wurden, wurde gleich validiert und das passt. Im Hintergrund wurden die Daten immer überprüft, passt Material zu Kunde. Passt Charge zu Ding usw. Das Chargen nicht gesperrt sind, gibt's auch z.B., da gibt's ein Qualitätsproblem. Und das Ganze dann in Echtzeit validieren, wenn du sofort beim Scan gedrückt hast im Back-End einer Datenbank und somit sehen kannst was ist das eigentlich und Plausibilitätscheck machen kannst.

C: Du hast jetzt vorhin schon erwähnt, dass das vom Kunden angestoßen wurde, das Projekt.

I: Es gab eine Menge Kundenbeschwerden, über Fehllieferungen, falsche Artikel, falsche Mengen. Vor allen Dingen. Und das wurde stark verbessert, dadurch dann.

C: Jetzt aus der Perspektive von der [REDACTED] GmbH, wie war denn da die Kundenperspektive hinsichtlich der 4process. Warum man sich gerade für die 4process entschieden hat? Aus Kundenerwartungssicht?

I: Ich denke zum einen, weil sie uns in der Vergangenheit schon kannten und wir mit dem Setup vertraut waren und in die Problemlösungsdiskussion schon vorzeitig miteingebunden waren. Also das Problem wurde uns vorzeitig geschildert und die Idee dazu hatten wir schon ein Jahr vorher angestoßen, da hatten sie sich aber noch nicht dazu entscheiden können, das zu tun. Nachdem der Kundendruck aber jetzt gewachsen ist, hatte man wohl, den Kunden das schon versprochen, bevor wir engagiert wurden, dass wir das tun. Insofern mussten sie das tun.

C: Und aus deiner Sicht, hat sich vielleicht die Kundenerwartung oder Kundenhaltung verändert während des Projekts?

I: Nein, die Kundenhaltung bzw. -erwartung wurde zumindest besser erfüllt als vorher. Sie war aber noch nicht perfekt, das kam aber bei einem Folgeprojekt erst raus. Weil der Versand zwar richtig funktionierte, aber die Produktion die Endverpackung in der Produktion hatte noch Unschärfen. Also in den ganz kleinen Unterboxen wieder, die in den Packstücken waren. Also bei Einheiten von 10 Stück, waren manchmal nur 9 drinnen, nur 8 drin, manchmal 11 drin. Sodass wenn der Versender, der Versandmensch mit dem Scanner richtig aktiv gearbeitet hat, es sein konnte, dass die Menge trotzdem nicht stimmte. Wir haben dann 2 Jahre später noch eine Endkontrolle und eine Endverpackung auch nochmal Digitalisierungslösung eingeführt allerdings mit einer Touchscreen-basierten Lösung und die hat das nochmal stark verbessert, dass auch die Mengen drin waren, die auch drin sein sollten. Das fiel aber auch erst auf, dass da noch ein Problem war nachdem das andere einmal geglättet war. Weil vorher wusstet du ja nicht, ok warum kommen die

Mengen nicht ob jetzt der Kommissionierer oder der Produzierer denn Fehler macht. Am Ende wars an beiden Stellen, ist dann rausgekommen.

C: Aber ich hör jetzt heraus, dass die Kundenerwartung hinsichtlich der 4process eigentlich immer konstant auf den gleichen Kundenlevel war und hat sich jetzt nicht positiv oder negativ durch das Projekt verändert

I: Ich glaube schon, dass es sich positiv verändert hat, weil eine solche funkscanner-basierte Geschichte hatten wir bis dahin noch nicht gemacht. Es war eigentlich das erste Mal, dass wir das ERP-System weg vom Bildschirm und der Tastatur auf den Schreibtisch geholt haben, und tatsächlich die operativen Prozesse mehr reingebracht haben. Das du im Lager rumlaufen konntest, auf dem Verladehof mit dem Scanner und den ERP-System kommunizieren konntest. Also diese Allgegenwärtigkeit des Systems in Anführungszeichen, wurde eigentlich zum ersten Mal durch dieses Projekt gefördert. Du hast gemerkt, man kann das eigentlich im Alltag verwenden in Situationen, wo es bisher eigentlich keine Rolle gespielt hat. Das praktisch in die eigenen Prozesse unterstützend eingreift und nicht nur etwas ist, wo man am Ende sich hinsetzt und per Papier die Rückmeldungen erfasst. Das ist was, was eigentlich aktiv diesen Prozess eigentlich führt. Die digitale Führung war, glaub ich schon ein neues Erlebnis, für die. Und deswegen haben wir es auch 2 Jahre später in der Endkontrolle und Produktion auch gemacht, dass die digitale Führung auch Endprozess implementiert wurde.

C: Also konnte sich die 4process von einer ganz neuen Seite präsentieren.

I: Zumindest eine weitere Facette und auch eine weitere Nutzung ihrer Software dem Kunden schmackhaft machen. Was inzwischen in vielen weiteren Tochtergesellschaften von denen auch dann adoptiert worden ist.

C: Also hat sich definitiv gelohnt.

I: Absolut

C: Konnte die 4process, die Anforderungen erfüllen, die mit dem Projekt verbunden waren?

I: Aus Versandsicht schon, dass natürlich manche dieser Versandstücke die aus der Produktion keinen richtigen Inhalt hatten. Das hat natürlich dazu geführt, dass immer noch teilweise Mengendifferenzen bei Lieferungen waren. Wenn auch nicht mehr so krasse, insofern ja im Versand schon und im Gesamtprozess auf Grund von Kundendefiziten, dann erst später.

C: Wurde das dann auch bei [REDACTED] so gesehen?

I: Doch; doch. Deshalb wurde ja auch nach Maßnahmen das neue Projekt angetriggert und ne,ne, das wird schon sehr positiv bei [REDACTED] gesehen, weils einfach den Prozess drastisch verbessert hat.

C: ok, vielleicht ein bisschen genauer zur Projektdurchführung, war diese geprägt von Anpassungen und wenn ja stand die 4process dann immer mit Rat und Tat zur Seite?

I: Na gut, da waren zahlreiche Anpassungen, also der Ablauf bei [REDACTED] ist bei keinen anderen Kunden übernommen, weil da sind ein paar Besonderheiten zusammengekommen, die Packstückgrößen, die Versandart für die Kunden, dann die Sammlung teilweise auch von Versandbehältern weil ein Selbstabholer einer der größten Kunden, der kommt alle drei Tage mit den LKW. Da musste man noch einen Versandbehälter füllen und überprüfen was da drin ist. Spezielle Barcodeanforderungen an die Kunden, die sehr speziell sind. D. h. es gibt 8 verschiedene Kundenlabels, die dann Empfängerspezifisch geprintet werden müssen im Versandprozess. Plus noch, das sind sehr spezifische Chargenmaterialnummern, die wir hier haben. Aber sehr vieles ist sehr speziell an [REDACTED] angepasst worden. Also die Applikationen ist denen auf den Leib geschneidert worden. Das wird auch kein anderer verwenden in der Form.

C: Waren diese Anforderungen von Beginn schon klar, oder gab es auch Sachen die sich erst im Laufe des Projekts ergaben?

I: Die haben sich erst im Laufe des Projekts, der Workshops, der Prototypen, der Verfeinerung ergeben. Das ist aber bei den meisten Projekten so. Am Anfang war nur grob klar, wir müssen besser werden im Versand, wir wollen die Excel-lösung mit unserm Handscanner ablösen und das integriert machen. Aber was das im Detail bedeutete und wie wir dann arbeiten mussten, das war dann ein zweiter Schritt dann.

C: Gabs dann auch Situationen, wo z.B. Misskonzeptionen stattfanden oder ihr einen Fehler gemacht habts? Das quasi dann zu einer neuen Anforderung geführt hat, oder war das einfach das man neue Anforderungen erkannt hatte von beiden Seiten und man gesagt hat, das müssen wir auch noch berücksichtigen?

I: Ja es war z.B. so das anfangs nicht klar war, dass die Dinge auch auf einen Lieferschein müssen. Dann musste man rausfinden, dass alles zusammen zu einer Lieferung verpackt wird aber es war dann klar, dass in den großen Transportboxen, dass teilweise auch mehrere Lieferungen zusammen verpackt wurden oder auch, dass es passieren konnte, dass N-Lieferungen in M-Boxen kommen konnten. Also eine Lieferung kann in zwei Boxen sein. Eine Box kann aber auch mehrere Lieferungen oder Teile davon enthalten. Das wir dann auch das Transportmodel miteinführen mussten, was anfangs nicht geplant war. Weil nur

mit dem Transportmodul kann man liefer-übergreifende Packstücke bilden. Also die von mehreren Lieferungen Warenhäppchen binden, das geht mit SAP sonst leider nicht. Dann noch zusätzlich was wir anfangs nicht auf dem Schirm hatten, das Transportmodul einführen, damit wir einen Transportkopf hatten zudem wir diese Packstücke bilden konnten. Wo wir dann alle Lieferungen immer kombinieren konnten in den Kisten praktisch. Und dann konntest du zu den Kunden sagen, in dieser Kiste findest du diese Chargen von dem Material, damit erstens einer Produktionsbereitstellung vernünftig ist und seiner Einlagerungsstrategie weiter bearbeiten konnte. Aber das heißt, das hatten wir anfangs nicht auf dem Schirm. Dieser Transportdimension und auch diese hierarchischen Packstücke höherer Ordnung, wobei wir davon ausgingen, dass wir nur die einzelnen lagerbefindlichen Kartons praktisch scannen müssten und das war nicht der Fall.

C: Der Scope war von Anfang an noch nicht so einzuschätzen, das kann man dann so sagen

I: Nö klar, es wurde erst im Laufe der Zeit dann. Aber das ist ja bei vielen Projekten so, dass solche Dinge erst im Laufe der Zeit auftauchen und auch dort war es so.

C: Das ganze hört sich jetzt sehr umfangreich an, neben der Qualität, die ihr da geliefert habt, war der zeitliche Aufwand also die Manntage oder die fakturierbaren Stunden, waren die deiner Meinung nach gerechtfertigt?

I: Ja, glaub ich schon. Weil es war ein relativ komplexes Umfeld. Wir haben dann die Arbeit auch mehrschichtig Schulen müssen, supporten müssen. Mussten dann auch noch automatisches Regallager, so ein Händellift mitintegrieren, wo eine Schnittstelle angebunden waren CM plus die ganze Funkscanner-Technik und mussten dann auch sicherstellen, dass der gleiche Prozess sowohl funktioniert, wenn man etwas aus dem Blocklager mit dem Scanner kommissioniert oder mit dem automatischen Regallager sich liefern lässt. Wie Apotheken z. B. diese paternosterähnlichen Dinger.

C: Das hab ich schon mal bei der ████ gesehen

I: Der Auftragsbestand, dann passt da nicht alles rein, aber ein Teil der Ware, d. h. die wurde, du sagst ich brauch jetzt die und die Charge Material, dann wurden die Dinger bereitgestellt über diesen Weg und wurden auch über eine Schnittstelle quittiert von dem Ding und die musste man also genauso zuordnen im nächsten Schritt, in richtigen Packstücken wie die die sofort von den Scanner kommissioniert waren. Also da waren schon sehr, sehr spezielle Abläufe und Enden zusammenzuführen und Prozesse und auch so, dass das verständlich ist. Für den Mitarbeiter, der am Ende das praktisch gemacht hat. Also das war schon umfangreich. Ich bin mir nicht mehr ganz sicher. Das war schon eine Größenordnung von 80 Tagen plus Personentagenaufwand am Ende in einem Zeitraum

von 4 bis 6 Monaten das Projekt hat das schon gebraucht. Natürlich muss man sagen, damals war das noch alles Individualprogrammierung jede Scannertransaktion muss man fairerweise sagen. Insofern wäre vielleicht, hätten wir schon so Framework gehabt wären vielleicht so maximal 10 Tage hätten wir uns sparen können. Wobei andere spezifische Funktionalität der Dinge, naja 5 bis 10 Tage hätte man sich sparen können. Das konzeptionelle Herantasten an die Dinge war schwierig.

C: Hat das der Kunde auch so verstanden, du hast jetzt eher so ausgedrückt, dass das PreisLeistungsverhältnis gut war. Hat das der Kunde auch so empfunden?

I: Also es gab keine Beschwerden bei dem Projekt. Es gab auch keine Diskussionen über die Fakturierungen, es gab aber auch keine Alternativen, denn er musste seinen Kunden wiederum Ergebnisse liefern. Insofern wäre es auch schlimmer gewesen einen Kunden zu verlieren, der keine Ahnung bei dem Kunden mehrere Millionen Umsatz macht. In dem Fall ist es glaub ich besser, da zahlt man 5.000€ mehr Projektkosten und verlier nicht 10 Millionen Umsatz auf den eigenen Verkaufsertrag.

C: Also könnte man schon so sagen, dass da wirklich das Problem, dass das nicht funktioniert und dass die Kunden jetzt schon Druck machen, dass man das löst und dass das wirklich im Vordergrund stand. Nicht jetzt irgendwie eine konkrete Lösung?

I: Also das war der Auslöser, um den Invest zu genehmigen bei dem Kunden und das die Lösung natürlich auch andere Dinge verbessert ist ein Nebeneffekt. Aber das war das Hauptziel bei dem Projekt.

C: Das wären jetzt schon die Fragen zum Acsi-Modell, jetzt gehen wir genauer auf die Dienstleistung ein. Da wär die erste Frage: Wie sehr war die Dienstleistung auf das Unternehmen zugeschnitten? Also du hast jetzt schon gesagt, dass es maßgeschneidert war

I: Total, also wirklich absolut kundenspezifisch, an jedem Prozessdetail bei denen auf bzw. auch auf die örtlichen Begebenheiten die wir hatten. Also wo konnten Pufferzonen gemacht werden, um diese Transportboxen zu sammeln. Wie oft kommen bestimmte LKW und welche Kunden akzeptieren, wie viele verschiedene Chargen und sonst was zusammen in einer Kiste. Sehr, sehr spezifische Regeln, die da implementiert wurden sind. Die ich also wirklich in der Form auch nur bei dem Kunden so kenne.

C: War das dann ausschlaggebend, dass das Projekt mit der 4process gemacht wurde? Weil das eben so kundenspezifisch ist? Du hast vorher schon erwähnt, dass die vorher schon entschieden haben, dass die das machen. Und dann erst bei 4process angefragt haben?

I: Ja so im Prinzip, wars klar, dass sie das machen müssen. Und haben dann bei uns angefragt und dann haben wir uns gemeinsam was überlegt, wie wirs wohl tun müssten, könnten. Und da ist es dann verfeinert worden in den Gesprächen, der Prozess dann.

C: Wie sehr hat sich denn die Kundenseite miteingebracht?

I: Stark, wir hatten natürlich sehr umfangreiche Workshops, da wurden sie immer wieder verfeinert die Prototypen. Die Demos schon gezeigt. Prozessteile, wir hatten bestimmt fünf Iterationen an Prototypen, Workshops und Verfeinerungen, wo immer wieder schon die Lösungen gebaut haben, aufgrund der spezifisch Workshop gezeigt haben, was es bedeutet, wie es funktioniert, welche Folgefragen sich uns gestellt haben. Der Kunde es sich angeschaut hat, hat es kommentiert, hat gesagt nein jetzt doch nicht weil ich will eigentlich noch Platz haben dafür. Weil manchmal gibt's die Ausnahmen und so weiter. Und dann haben wir die lieferübergreifenden Packstücke und..und.. und. So haben wir es Stück für Stück verfeinert. Das war ein iterativer Prozess, wo immer auch Workshops mit mehr als 10, 12 Teilen jeder war, von Kunden von der QM-Abteilung , von der Versandabteilung , Produktionsabteilung , IT da waren also zig Vertreter da. Von uns als auch vom Kunden. Da haben wir wirklich intensiv zusammengearbeitet und die Lösung immer mehr angenähert mehr an das was eigentlich Realität und Anforderung war. Da hat der Kunde sich sehr eingebracht und sich vor Ort angeguckt mehrfach in den Runden, Räumlichkeiten bei dem Kunden, Logistik beim Kunden usw.

C: Also die Zusammenarbeit war quasi sehr gut, dann kann ich mir auch vorstellen, dass die Berater da sehr aktiv waren, neue Probleme, Problemstellungen zu finden. Die behoben werden könnten im Rahmen des Projekts. Also man hat sich jetzt nicht nur auf den Scope, den man zu Beginn mal vereinbart hat konzentriert, sondern man hat immer auch drüber nachgedacht noch weitere Verbesserungen zu finden.

I: Es gab das Ziel, es gab einen Entwurf mit dem wir glaubten, das Ziel zu erreichen. Und dann stellte man fest, um das Ziel zu erreichen müssen wir ein, zwei Dinge mehr noch tun. Das war aber ok. Das war im Prinzip aus Kundensicht verständlich, dass wir das noch einstellen. Ohne diese Dinge hätten nur eine 50%; 60% Lösung gehabt und die wollten halt den Prozess komplett ab für sich, digital den Prozess.

C: Und das war allen Beratern klar?

I: Das ergibt sich immer, am Anfang war das nicht jeden klar. Wir haben ja nicht gewusst was die Anforderungen waren Wir haben noch Zusatzreports geschrieben, wo man gucken konnte, welchen Transport, welcher Lieferung die Packstücke zugeordnet wurden, wo fehlt noch was. Alles solche Dinge die eigentlich, die man eigentlich zu den Roh-Etiketten

zusätzlich noch braucht und lauter so Zeug. Die uns eigentlich nicht klar waren. Wir hatten uns ein paar Dinge ein wenig geradliniger vorgestellt. Mein Gott, das ist auch kundenspezifischer Fertiger. Wir haben ein, zwei sehr große Kunden, die überragende Bedeutung haben, die natürlich jeden Wunsch erfüllt bekommen. Also muss man für die auch alle Sonderregeln und alle Sonderdruckformate und alle was weiß ich für Dinge berücksichtigen, an den Prozessen damit die ihren Wunsch so kriegen. Und diese Vielfalt an Kundenwünschen, von deren Kunden wiederum mussten wir erfüllen. Die kamen erst im Laufe der Diskussion heraus. Ich glaub das war auch dem Kunden, nicht jeder Abteilung klar. Ich glaube auch die Kunden haben untereinander gelernt. Was sie alles machen müssen. Ich mein sie kannten am Anfang nur der Vertrieb wurde konfrontiert, wir kriegen einen Kopf. Und dann wenn man sich das einmal angeguckt hat, ok, wurde festgestellt, da ist ein Problem in unserer Abteilung und dann wird es eingetragen und dann haben wir mit diesen Fachabteilungen erst langsam eingeräumt, wo liegen die Probleme wie ist der Ablauf, wie könnte man den noch ändern usw. und sofort. Also das war eigentlich ein Teil dieser Prozessschritte bei dem Kunden da. Und so war gegeben, du kannst die physische Baustruktur nicht komplett ändern. Du kannst Kundenanforderungen alleine nicht ändern. Aber alles was dazwischen läuft kannst du versuchen halt, es so zu machen, dass das System die optimale digitale Unterstützung kann, Ja.

C: Also war es so das kein Problem, dass man kundenseitlich signalisiert, dass es sich da wirklich um ein Individualprojekt handelt, dass man da wirklich die ideale Lösung findet?

I: Der Kunde erwartet ja auch eine individuell zu ihm passende Lösung.

C: Also da gabs überhaupt keine Diskussion, diesbezüglich?

I: Ne, ne der wollt ja auch nicht unbedingt ein Standartprodukt kaufen wobei die Frage ist ja immer am Anfang SAP hat ja bestimmt etwas für dieses Problem und darauf gab es aber keine Standardantwort.

C: Und das wurde wahrscheinlich auch von oberster Stelle so gesehen?

I: Ja ich sag mal die IT-Leitung, die Projektleitung an diesem Projekt hat eigentlich das gut nachvollziehen können. So war mein Eindruck. Und eigentlich mitgepusht das Ganze.

C: Weil ich kenn z.B. jetzt einen Fall, wo die IT-Abteilung sehr verständnisvoll ist. Wenn man aber jetzt auf die Geschäftsführung schaut, würde die eher Druck ausüben, weil der Geschäftsführung war das nicht so klar, dass das so ein Individualprojekt war. Wie würdest du das jetzt einschätzen, in dem Fall?

I: Meinst du, dass es die Leute jetzt stört, dass es ein Individualprojekt war, dass da die Kosten an sich steigen?

C: Ja, genau, wenn ich jetzt meine, es ist kein Individualprojekt, sondern sie kaufen die oder die Lösung, dann achten sie auch viel, viel besser darauf, wie lange dauert das dann, wieviel Kosten verursacht das Ganze. Da gibt es ja eine IT-Abteilung, der ist es völlig klar, das ist ein Individualprojekt, da wird man manche Runde drehen.

I: Ja sagen wir mal so, wir hatten, wir lagen jetzt nicht so brutal über unserer Kostenschätzung. Wir lagen zwar darüber am Ende. Aber nicht so viel. Und die Kundenanforderungen waren mit einer Deadline verbunden. Wir mussten das alles bis zu einem gewissen Datum, ich glaube bis Ostern 2013 schaffen. Wir mussten das bis dahin machen und das war von überragender Bedeutung. Da war am Ende die Sache wichtiger, als der Euro. Das war jetzt eine Geschichte wo die Leute die dort waren haben das auch gesehen und verstanden. Und auch gesagt, sie brauchen diese Zusatzfunktionalitäten und da gab es auch budgetmäßig keine Diskussion und die Toplevel-management attention war darauf aus, sie müssen dem Kunden sagen es ist fertig, wir haben das Problem komplementiert, wir haben uns an die Vereinbarung gehalten, das war eigentlich das Hauptziel. Das war eigentlich auch recht positiv am Ende.

C: Kann man dann sagen, das die Dienstleistung als eine effektive Variante entpuppt hat, die eigentlich ohne größere Überraschungen mit den Anforderungen über die Bühne ging?

I: Also eigentlich, haben wir den Zeitplan nicht überstrapaziert ... außer den Sachen, die wir angedacht haben ... man brauche für die Umstellung ein langes Wochenende und deswegen war es glaub ich Ostern als wir das gemacht haben also Karfreitag bis Montag Nachtschicht ... Dienstag-Frühschicht ging es dann glaube ich los.

C: Also war es trotzdem ein ziemlich effizienter Durchlauf

I: Man merkte auch, dass der Kunde den Druck auch hatte von seinen Kunden. Deswegen waren sie fokussiert drauf etwas vorwärts zu bringen, ergebnisorientiert. Also es ging von Workshop zu Workshop vorwärts. Es war kein Projekt wo jemals eine Durststrecke war. War vielleicht, weil die Leute deswegen interessiert waren: Die hatten den Druck, von ihrem Management, von ihren Kunden und wollten, das auch verbessern und das haben wir auch getan. Nicht alle konnten sich das am Anfang vorstellen digital zu arbeiten, aber das hat sich dann ... ich mein wenn man sonst zu Papier und Stift und plötzlich der Scanner dich führt, da ist das ein neues Paradigma für manche Leute gewesen.

C: Also jetzt haben wir ja schon ein bisschen über den Projektverlauf gesprochen, wie effektiv oder wie effizient der war. Mich würde jetzt auch interessieren, ob sich da klare Strukturen bezüglich Arbeitspaketen und Ressourcen durch den Projektverlauf gezogen

hat. Z. B. auch hinsichtlich der Ressourcen wurde ja auch die Scannerlösung erwähnt. War das von Anfang an klar, oder?

I: Ja, die Scanner Lösung war von Anfang an klar, weil die hatten ja auch schon den Handscanner im Einsatz der an Excel angeschlossen war, um damit Papierpacklisten für den Kunden zu generieren wo draufstand du hast jetzt ein Paket von diesem Material bekommen, draufgepickt. Der mit Etikettendruck und Erfassung des kommissionierten Materials mit Excel gemacht wird mit all den Fehlern, die da passieren können. Dass man ne Scanlösung brauchen würde, war klar. Es war auch klar, dass wir das Ganze im WM mit Handling-Units und Pallettennummern arbeiten mussten. Soviel war klar. Alle Details waren nicht so klar, die dann am Ende rauskamen. Dafür muss man sagen kannten weder wir, noch mancher der in der Abteilung alle Details dieser Versandprozesse und Kundenanforderungen von vornherein so gut. Aber das ist denk ich mal normal, dass man sich im Projekt langsam mal an die Sache heranarbeitet. Die Arbeitspakete kamen natürlich dann im Laufe des Projekts ein paar Überraschungen dazu. Transporteinführung und Reports dafür und einige Kunden-Etiketten mehr als zuvor, deren Anpassung hatten wir also nicht auf dem Schirm. Dafür gab es wieder andere Dinge im WM, die nicht den Umfang machten, die Anbindung der automatischen Hochregallager war nicht so problematisch, wie wir es gedacht hatten. Da hatten wir mehr Aufwand eingeschätzt haben, im Vorfeld. Die Anbindung war relativ easy. Wenn sie sich auch manches als oberflächlich bewies war es gut anbindbar, das heißt, die Arbeitspakete, die geplant waren, haben sich etwas verschoben. Aber das ist meistens so. Was natürlich hinten raus auch nochmal sein kann. Ein bisschen mehr Schulung, ein bisschen mehr Anlaufreport als geschätzt war, ist erforderlich. Aber das ist auch nicht unmöglich sag ich mal, weil natürlich eine Angebotsphase dann schon auch schaut, dass man die Leute nicht gleich erschreckt mit den 20 Tagen Anlaufsupport auch wenn er manchmal benötigt wird. Da gibt man 2 Tage Anlaufsupport und der Kunde ist ja schnell bereit noch ein paar Tage mehr zu investieren:

C: Solche Unklarheiten erfordern ja ein bisschen Flexibilität seitens der Berater, wie wurde das angenommen oder wie lief das ab?

I: Ja, das glaub ich war schon immer unsere Stärke, In allen Projekten, ist auch heute noch egal wie wir vorgehen, dass wir diese Flexibilität immer haben. Dass wir die Lösung komplett adaptieren zu dem was der Kunde braucht und auch was man da in Erkenntnissen und in Workshops so mitnimmt, dass man das auch nimmt und teilweise die ganze Konzeption noch einmal fundamental zu überdenken, zählt zu unserer Stärke. Also das halt

ich generell für sehr wichtig, für das was wir tun. Das ist jetzt eher die Regel als die Ausnahme.

C: Das ist quasi so eine Stärke von 4process?

I: Man kann es als Schwäche vom Kunden sehen, dass der seine Prozesse vorher nicht genau beschreiben und definieren kann. Allerdings glaub ich, geht's den meisten Kunden so, die ich kenne. Und deswegen ist es eine sogenannte Stärke von uns oder die Bereitschaft das zu tun. Das ist halt wichtig. Ok, ich krieg jetzt nicht die 0815.Lösung hin, die euch eher behindert, aber anders gibt's halt nicht. Wir versuchen das so anzupassen, damit ihr damit vernünftig arbeiten können und ne vernünftige Lösung damit kriegt und das ist zumindest der Anspruch, denn wir haben sollten.

C: Ok; du hast jetzt schon gesagt, dass der Kunde das teilweise nicht richtig einschätzen kann oder seine Anforderungen nicht so klar definiert. Hatte denn der Kunde schon irgendwelche konkreten Maßnahmen im Kopf? Als er auf euch zugekommen ist, wegen diesem Projekt?

I: Ja; er wollte schon, dass praktisch die entsprechende Kommissionierung also die Bereitstellung systemgestützt erfolgt damit das System mitrechnet, das System auch prüft ob das das Richtige ist und dass sie auch die entsprechenden Packstücke besser dirigieren können. Das war klar die Anforderungen, das kam auch von deren Kunden. Wie der Weg dahin gehen sollte, hatte er keine genauen Vorstellungen. Das ist auch nicht seine Aufgabe.

C: Das entstand dann erst im Austausch.

I: Genau

C: Hat sich das auch im Marketing wiedergespiegelt? Also Marketing in dem Fall entspricht den Gespräche die man mit dem Kunden führt. Wahrscheinlich auch schon im vorherigen Projekten?

I: Na gut, wir können natürlich immer, wenn wir so eine Lösung anbieten mit Referenzprojekten natürlich Punkte machen. Das haben wir eigentlich beim Kunden gemacht und du kannst das mal zeigen oder Screenshots zeigen oder das funktional beschreiben, was gemacht worden ist. So war das hier auch,... Und konnten das skizzieren. Der Kunde kannte das noch nicht, das waren sehr viele logistische Details, die man da im System abbildete. Die ganze Lieferung 2000 Stück, fertig, bestätigt. Jetzt natürlich, einzelne 50iger Boxen abscannen und dass das feinteilig abgebildet wird im System, das war für die natürlich etwas Neues. Insofern, war dann auch dieses Projekt mit Vorstellung von etwas Neuen verbunden. Also quasi diese übergreifende Verpackung hatten wir so vorher auch nicht abgebildet. Das haben wir in den darauf folgenden Projekten, dann auch

wieder verwendet bzw. wenn einer in der Akquise-Phase ist, und Kunden diese Anforderungen haben, konnte man diese Lösung für diese verwenden. Das war auch so die Phase wo wir langsam mehr und mehr Prozessdetails aufgeschnappt haben, integriert haben in die Software. Bevor wir dann später das Ganze mal als Framework versucht haben. Das war bei vielen Kundenprojekten so. Prozesse, die wir kannten zusammenzuführen.

C: Beim Mobile Framework gibt's ja dann schon die Success Story, gab es vorher schon für diesen Fall, auf der Internetseite oder über Flyer schon Hinweise, dass ihr sowas anbietet.

I: Wir hatten da schon so Flyer zum Warehouse-management, hatten das aber nicht so in der Form strukturiert wie heute dort praktisch. Das waren dann auch, die ersten WM-Projekte die wir hatten und kamen auch mehr dadurch, dass wir im Zuge von ERP-Einführungen mehr Bestandskunden das Thema WM mit dabei hatten. Das waren so die ersten paar Projekte die wir hatten, und dann erst, als wir das dann ein paarmal gemacht hatten, die Lösung und sehr gut ankam die Lösung, dass wir dann gesagt haben, ok, dass ist eigentlich das wir anschreiben und sehr gut können. Das ist eigentlich so der Produktcharakter von dieser WM-Schiene und so für den Scanner Schiene entstanden.

C: Wir haben jetzt vorher darüber gesprochen, dass bei 4process die Berater sehr flexibel waren und das zu den Stärken von 4process zählt. Hattest du dann denn Eindruck, dass die Berater einen klaren Plan verfolgten, bei dem sie einen Schritt nach dem anderen abarbeiteten. Wahrscheinlich eher nicht, wenn sie flexibel ...?

I: Nein, das war schon so, dass man manchmal vom Prototypen ein bis zwei Tage weiter ausweisen mussten, weil in den Workshops rauskam, die Sachlage ist anders praktisch. Das heißt, es ist kein geradliniger Wechsel, auch ein paar Abbiegungen und auch mal eine Rekursion beinhalten können.

C: Das ist ja teilweise auch sehr gewünscht. Kann man sagen, das ganz aktiv immer diese Optimierungen angestoßen wurden, auch von der Beraterseite, die sich dann ergeben haben. Also wir haben jetzt über ganz neuen Anforderungen sprechen ...

I: Man muss überlegen, das Problem ist, du kannst es vorher machen in der Workshop-Phase und Vorproduktiv-Phase und sagen ok, jetzt machen wir mal neu weils dann besser passt oder du lässt es jetzt erst mal so produktiv gehen. Hast ein bisschen mehr Kundenunzufriedenheit und musst das nachher ausbügeln, insofern was dann schon bekannt ist, sollte man eigentlich nicht ignorieren, sondern es wahrnehmen und es versuchen zu adaptieren, wenn möglich.

C: Wir haben jetzt auch schon darüber gesprochen, dass das ganze sehr auf [REDACTED] zugeschnitten war. Wieviel Wissen, hat denn da die 4proces aufbauen müssen, hinsichtlich der involvierten Prozesse und der Struktur bei [REDACTED]?

I: Sehr viel, sowohl der Kundenanforderungen, deren Chargen, die Verpackungsprozesse, -fristen, die Transportmeldungen usw. . Also am Ende konnten wir mit den Leuten so reden als wären wir Teil der Firma. Muss man dann auch so, im Gegenteil also wahrscheinlich kennen wir das besser als viele in der Firma.

C: Also es war nicht so, dass man jetzt viele Best-Practice Lösungen kennt aus dem Warehouse-Management, die man da anwenden kann? Das war ein sehr...

I: Schon aber, man sieht an ein paar Stellen, die passen da einfach nicht. An den Stellen haben wir im Prinzip verstehen müssen, was ist eigentlich der Grund dafür, warum die nicht passen. Was ist die Anforderung? Wie kann man sie bestmöglich mit den gegebenen Möglichkeiten der Software anpassen und dann versuchen, sich dem zu nähern.

C: Und jetzt wenn wir die Perspektive tauschen, welches Wissen hat jetzt konkret die [REDACTED] GmbH von der 4process genutzt? War das jetzt rein SAP, also rein technisches Wissen. Ich vermute es war mehr konzeptionelles Wissen dabei?

I: Ja klar. Beides konzeptionelles Wissen ist für den Prozess aufsetzt. Wie man Lieferungen gruppiert, wie man die abarbeitet am besten, wie das dann am besten erfasst werden kann. Wie man das validieren kann, welche Daten gepflegt werden müssten usw. All diese Dinge haben wir dann prozessual konzeptioniert. Und natürlich das Wissen an der Software auch, welche Möglichkeiten es jetzt gibt. Funkscanner zum Beispiel. Das war jetzt denen auch nicht klar. Handling-Units, das war jetzt für die so, das war bei denen der Hauptbegriff für das Projekt. Für die ist das Projekt Handling-Units gewesen. Das ist bis heute so, das Schlagwort. Das hat die Welt verändert. Wenn das System praktisch die Verpackungsstücke kennt, mitsamt Inhalt, mit seinem eindeutigen Namen. Mit allem was dazugehört, Historie usw.. Das ist für Tracing, Tracking, Steuerungsprozess, das ist für die eigentlich so das Symbol für dieses Projekt gewesen. Das war z. B. von der Technologie her nie im SAP-System bei denen verwendet worden.

C: Wo kam dann das Wissen von der [REDACTED] her? Also wahrscheinlich gabs ja schon vorher solche Projekte? So Individualprojekte, wo man erkannt hat, die 4process hat gerade ihre Stärken, hat sehr viel Wissen Im Bereich SAP, auch im konzeptionellen Bereich.

I: Ja, da sind wir Haus und Hof Lieferant in allen Bereichen. Egal ob es jetzt Finanzwesen, das Controlling, vor allem auch. Da haben wir da auch immer schon sehr viel gemacht. Das alte WM, das sie vorher hatten, haben wir nicht eingeführt. Das hat ne andere Beratung

gemacht gehabt. Aber nachdem wir in allen anderen Bereichen sehr gut zusammengearbeitet haben und mit Problemen konfrontiert wurden, und gefragt wurden was wir da vorschlagen würden. Haben wir gesagt, ok, dass könnten wir in den WM, Funkscanner ganz gut abbiegen. Und so kam dann zu diesem Projekt dann und dann haben sie uns vertraut, dass wir das können, von anderen Kundenprojekten Eindruck gegeben, die wir gemacht haben. Die teilweise Ähnlichkeiten haben, zumindest mal das da kommissioniert wurde mit Funk-Scannern, mit Palettenstücken usw. und das konnten sie sich dann auch grob vorstellen. Aber wie gesagt, die Lösung am Ende ist eine im Detail ganz andere geworden, als bei vielen anderen Kunden.

C: Jetzt kommen wir schon zum nächsten Bestandteil der Befragung, der Digitalisierung. Die Digitalisierung ist ja der Wechsel von traditionellen Herangehensweisen zu Digitalen, dabei ergeben sich ja ganz viele neue Möglichkeiten. So wie es verändert sich auch das Verhältnis von der menschlichen Komponente und der technischen Komponente. Also die technische Komponente übernimmt ja viele Aufgaben, die vorher der Mensch übernommen hat. Mit diesem Hintergrund, welche Rolle sprichst du da den digitalen Komponenten beim Projekt zu?

I: Also du meinst im Ergebnis?

C: Auch, aber übergreifend. Also, du hast da die Collaboration genannt, beim Projekt. Natürlich auch bei der Scanner-Lösung.

I: Das Projekt war jetzt, bei der Durchführung selbst, nicht so stark digitalisiert. Das hatten wir mehr Workshop-Charakter, Digital war dann eigentlich war das Produkt, das Ergebnis, das wir eingeführt hatten bei diesem Projekt. Das war so, die Projektdurchführung war wenig digitalisiert. Das Ergebnis, der Kundenprozess, dieser Kommissionierungsprozess, der ist ja sehr stark digitalisiert worden dadurch. Das Ergebnis war sehr digital, weil vorher hatten sie Papier und Zettel. Der ist mit seinem Wagen hingefahren, hat Kisten drauf getan. So einen Handscanner, der einen USB auf Excel einfach mal, fünfmal gescannt, wusste normal sind das 120 Stück. Das hat man dann aus dem Excel ausgedruckt und draufgeklebt. Und zum Kunden gesagt, das müsste das sein. Bei uns dann, pass auf, geh zum Lagerplatz 731, nimm genau die Palette raus, scann das ab, Nimm das, nimm das, sag mir nachher in welche Versandbox hast du es reingetan. Diese ganze Struktur mit Inhalt zu Wissen Chargen-genau und alles praktisch dann wird das immer auf Versand-Etiketten zu drucken, mit EDI zum Kunden zu schicken, das hat das ganze viel, viel mehr digitalisiert als vorher. Weil die ganze Prozessführung des Mitarbeiters intern nun digital erfolgt. Das System sagt, was zu tun ist. Es ist gespeichert, dass was getan wurde. Und das System bereitet das

Ganze auf und alles was anhängt wurde, um dem Kunden mitzuteilen, hier ist das Ergebnis, die komplexe Packstruktur für XY :

C: Würdest du dann sagen, dass bei diesem Auftrag dann beschrieben ... du hast ja schon einige Sachen genannt, dass das Ganze dann mit der Lösung auch viel effektiver, effizienter geworden ist. Würdest du dann sagen, dass man nach so Operation Excellence quasi etabliert hat im Unternehmen. Man hat eine [REDACTED] Best Practice gesetzt, einen neuen Standard was das angeht?

I: Also Operational Excellence ist natürlich ein großes Wort, klingt gut. Also ich glaube, zunächst zum Status quo, hat es sich stark verbessert. Was kann man noch verbessert. Es ist zumindest so, als Best Practice von [REDACTED] hinterher angesehen worden. Weil einige Jahre später, stand in Ungarn genau die gleiche Lösung ins Haus. Wir sind gekommen auf Wunsch des Kunden, natürlich auch wieder, aufgrund von deren Kundenwunsch, die jetzt auch auf von diesem neuen Standort beliefert wurden. Sie haben dann natürlich erwartet, die gleiche Qualität und die gleiche Digitalisierung und die gleiche Verlässlichkeit im Lieferbereich zu bekommen. Wie vom Standort in Eschenbach in Deutschland. So das wir Ungarn auch noch betreut haben und das nächste ist jetzt momentan, dass wir jetzt auch noch dabei sein um das in China auszuräumen. Das heißt, ja [REDACTED] intern für diese Division wird es jetzt als beste Lösung für diese Sparte gesehen und wird jetzt mehrfach wiederum ausgerollt.

C: Ja, dann könnten wir ja jetzt zusammenfassend sagen, dass der Output sehr digital war und sagen wir die Projektdurchführung oder auch wie das Projekt zusammengefasst schon mehr auf den persönlichen Kontakt aufbauend war. Wie beim vor-ort Termin; Workshop wird wahrscheinlich auch der Sache geschuldet ...

I: Das war Durchführung, die Arbeit und der Inhalt auch die Anpassung der Dinge haben im Großen den manuellen Input erfordert. Da war jetzt wenig Sinn, dass wir die digitale Lösung ausräumen konnte oder Automatisierungen die man dort lösen konnte, Das war eigentlich dem Projekt sehr, sehr wenig. Muss man sagen. Vom Scratch an die Sache herangegangen, war natürlich ein bisschen Erfahrungswissen der Beratung und nicht digital vorgegeben. Und sehr human.

C: Meine abschließende Frage wär jetzt, wenn man das Projekt jetzt bedenkt, das liegt ja jetzt auch schon ein paar Jahre zurück. Würde es im Zuge der Digitalisierung überarbeitet werden? Das ist jetzt gerade der Trendbegriff. Viele Unternehmen erhöhen ja das Budget für IT-Ausgaben drastisch. Würde aus deiner Sicht, das überarbeitet, optimiert werden? In dem Rahmen?

I: Also dieser Prozess, denn wir da gemacht haben ist glaub ich schon damals sehr umfangreich digitalisiert.

C: Man war praktisch seiner Zeit voraus.

I: Jein, das sind ja nicht die ersten gewesen, die Funkscanner im WM gemacht haben. Ich würd sagen die waren so im Mittelfeld hätt ich jetzt gesagt: also der Zeit voraus, würd ich sagen, ist vielleicht übertrieben. Aber sie haben zumindest nicht zu spät, diese Dinge angestoßen. Wir haben ähnliche Dinge schon gemacht. Auch ein paar Jahre vorher, bei einem Kunden. Insofern würde ich mal sagen, der Zeit voraus, ist übertrieben. Ich würde, was diese Lagerlogistik ... was ich mir noch vorstellen könnte, dass man die vielleicht noch ein bisschen modernisiert hinsichtlich der Lagertechnik. Da könnte man noch etwas mehr machen mit einem automatisierten FiFo-Regal und das wäre ein Punkt der weniger mit SAP zu tun hat mehr mit der physischen Umgebung. Wobei eigentlich von Prozess her, viele machen ja in der Tat Workflows, andere Digitalisierungsschritte um Prozesse zu automatisieren. Was man da noch machen könnte, wäre im Vorfeld, das der Kunde vielleicht einen Lieferabruf automatisch einspielt bei dem. Aber diesen logistischen Prozess, den wir hier bearbeitet haben eigentlich, also ab dem Moment es muss geliefert werden, bis zur Auslieferung und Versandverpackung, dass glaube ich ist hinreichend digitalisiert. Vor allem der Nachfolger, der ein paar Jahre später kam, wo selbst die Packstücke auch nochmal tiefer strukturiert wurden ermöglichte eine noch genauere Abbildung der Packstruktur. Das ist dann schon sehr sehr granular hinsichtlich der Abbildung. Meiner Meinung nach ist der Prozess sehr stark digitalisiert.

9.3.2 CASE 1.1 – TOKEN [2]

C: Also die erste Frage wäre: wie zufrieden ist denn die xy GmbH mit dem WM, die damals aktiv von der 4Process in dem Projekt mitgestaltet wurden? Aus deiner Sicht?

I: Ich denke schon, dass sie zufrieden sind. Es ist natürlich komplizierter geworden für sie. Also vom ganzen Handling, weil du natürlich genauer arbeiten musst, aber am Ende des Tages sind sie glaube ich zufrieden weil das was sie haben wollten haben sie ja und sie können es ganz genau nachvollziehen, wo die Ware sich befindet, was da drinnen ist und so weiter. Deswegen gehe ich davon aus, dass sie zufrieden sind.

C: Zufrieden oder sehr zufrieden? Also vom Gefühl her?

I: Ich würde sagen zufrieden weil das ganze etwas komplizierter ist vom Ablauf her und weil sie zum Teil anders arbeiten müssen. Das ist ja immer so wenn die Einstellung...Leute die 20 Jahre das eine gemacht haben und dann müssen sie was anderes machen, dann sind

sie natürlich, aber ich denke natürlich zufrieden ist man, also meiner Meinung nach....es ist ja schon wieder ein paar Jahre her.

C: und wenn man es jetzt auf die Arbeit der 4Process bezieht. Wie würdest du es dann bewerten, also ich meine du hast ja jetzt das Ergebnis..?

I: Also ich denke schon, da sind sie sehr zufrieden also ich hoffe es, aber dadurch, dass halt Nachfolgeprojekt entstanden sind. Mit uns sind sie schon sehr zufrieden. Also einfach diese Flexibilität und alles das spielt schon eine Rolle

C: Dann wäre die nächste Frage wie war denn die Kundenerwartung bezüglich der 4Process? Also vor dem Projekt und vielleicht hat sie sich auch geändert?

I: Also es ist nicht so wie bei jedem anderen. Also zu Anfangszeiten, als es denn IT-Wechsel gegeben hat, war die Erwartungshaltung sehr hoch, weil der damalige IT-Leiter sehr skeptisch uns gegenüber war, der Herr xy, das war so ein Typ der hat zum Beispiel. Er hat Berater bei sich gehabt und dann nach einen halben Tag hat er sie nach Hause geschickt und sie nie wieder beauftragt. Der ist schon so also zu Anfangszeiten hat er gesagt: ich kenne sie nicht also fangen wir von vorne an. Da ist die Erwartungshaltung einfach da, dass wir die beste Arbeit einfach abliefern und dann auch von uns auch damit wir einfach im Boot bleiben. Das war einfach denke ich die Gelegenheit.

C: Also er hat quasi seinen eigenen Anspruch auf die anderen projiziert.

I: Genau.

C: Könnte man so sagen. Okay, also jetzt bin ich daraus ... die Kundenerwartung haben wir schon besprochen?

I: Also wie hoch sie war? Ja ich meine jeder Kunde hat hohe Erwartung, vor allem wenn man sich schon jahrelang kennt und die einfach wissen okay die können das, dann ist es vielleicht einfach das ... also, dass es am Ende einfach raus kommen muss da hat jeder einfach die höchste Erwartung. Das er sagt: ich erwarte die beste Lösung in der kleinsten Zeit und so billig wie möglich. Jeder Kund ist so.

C: Es gibt aber jetzt schon so andere Bereich, wenn man jetzt in die -Strategie-Beratung geht, gibt es ja schon so Beratungen, die sehr von der Kundenerwartung leben... also, man beauftragt jetzt McKinsey nicht, weil sie die beste Lösung haben, sondern weil sie eben McKinsey sind. Man hinterfragt das gar nicht das ist, aber vielleicht im SAP-Umfeld vielleicht nicht so ausgeprägt.

I: Das ist schon klar ich meine bei xy damals das war yz, da haben sie uns schon gekannt vorher. Wir haben schon vorher Projekte gemacht und deswegen die wissen was wir können und deswegen wird dann vielleicht mir der Zeit etwas diese Erwartungshaltung,

die wissen, dass wir gute Arbeit leisten und deswegen ist da vielleicht dieses Wissen nicht, dieses...

C: Der Werbefaktor.

I: Genau. Und da ist es im Prinzip gut, dass er uns kennt, kennen ist natürlich auch...okay, sie sagen sie arbeiten mit 4Process vielleicht das und das nicht so ist wie ich es erwarte vom Preis her oder wie auch immer, dadurch dass sie uns kennen und wissen, dass wir gute Arbeit leisten, machen sie es mit uns. Das ist auch bei anderen Kunden, die wir durch Mundpropaganda dazu gewonnen haben, spricht schon für sich. Da kann man schon stolz drauf sein.

C: Die nächste Frage wäre dann: konnte die 4Process die Anforderungen, die mit dem Projekt verbunden waren, erfüllen?

I: Ja, konnten wir, also das schon.

C: Also gab es keine Lücken.

I: Nein, also das was sie gefordert haben, haben wir alles erfüllt. Das was sie von uns erwartet haben.

C: Wie war es hinsichtlich der Projektdurchführung, war die geprägt von Anpassungen? Und wenn ja stand dann die 4Process AG immer mit Rat und Tat zur Seite?

I: Es waren Anpassungen im Sinne von Komforttransaktionen, sage ich mal. Also natürlich customizing und so weiter, aber auch HU Management, das ist ja ein Modul, das gibt es ja schon und wir sind ja quasi vor dem Standard eigentlich das was wir da angepasst haben, als wir gesagt haben. Okay, wir machen Z-Transaktion und irgendwelche PSPs dazu, also einfach online- Transaktionen, damit die Leute einfacher arbeiten können, aber an sich ist das Standard, was also was diese Komforttransaktionen betrifft ist ja spezifisch, aber ansonsten ist es Standard.

C: Das waren quasi neue Anforderungen die zur Anpassungen geführt haben. Wie schaut es aus mit Anpassungen die aus Fehlern resultierten oder aus Miskonzeptionen? Gab es da welche?

I: Bestimmt. Also nein. Also dass wir die Prozessung gestellt haben, also dass es nicht funktioniert hat was wir entwickelt haben, gab es nicht. Es war wieder so, dass wir etwas entwickelt haben, das hat an sich funktioniert, war nicht fehlerbehaftet oder sonst was, sondern dann haben sie gesagt okay wir wollen vielleicht doch etwas Anderes, weil wir anders arbeiten oder wie auch immer. Das haben wir halt dann angepasst plus halt die bestimmte Fehleranpassungen, die du im System gar nicht nachstellen kannst, z.B. wenn du in den Tests ist es immer so 2,3 HU's oder so und im Produktsystem hast du dann auf

einmal 150 und dann stellst du auf einmal fest okay das dauert jetzt zu lange, dann sind vielleicht Sperrproblematiken drinnen, aber das sind immer ein paar Kinderkrankheit, das ist einfach Anpassung, das ist einfach Realität, aber es ist nicht so dass wir gesagt haben, okay, das haben wir jetzt komplett falsch gemacht, jetzt müssen wir anders machen

C: Es war quasi einkalkuliert. Und als man quasi Lernphase gehabt hat, weil man neue Anforderungen gehabt hat, aber nicht jetzt Schnitzer gemacht hat und lernen musste, wie man das denn besser macht.

I: Nein, das nicht.

C: Okay, dann wäre die nächste Frage: gegeben der Qualität wie war denn der zeitliche Aufwand deiner Meinung nach gerechtfertigt, also hinsichtlich Manntage oder fakturierbare Stunden?

I: Oh Gott, das muss auch ■■■ dir beantworten, da musst du ■■■ fragen.

C: Aber vom Gefühl her.

I: Aber vom Gefühl her? Ich würde sagen, dass wir nicht besonders viel Zeit ... also besonders viel Zeit wurde nicht intern kontiert, also sagen wir die wo wirklich irgendwas auf die Suche gehen musste, weil das von uns falsch war oder sonst was, fand ich nicht und vom zeitlichen Aufwand war es auch nicht übermäßig also es war ein normales Projekt, würde ich mal vom Gefühl hersagen.

C: Okay, also normales PreisLeistungsverhältnis

I: Aber da musst du eh ran an die Aussagen vom ■■■.

C: Ja hier geht es ja nur um eine Einschätzung.

I: Ja gut es ist schon Ewigkeiten her und 2013 habe ich noch nicht so viel für die Sachen interessiert. Das kam erst in den letzten Projekten, da könnte ich es dir vielleicht genau sagen.

C: Es geht nur um eine grobe Einschätzung. Dann kommen wir wieder zu den Vor- und Nachteile. Also wir Switchen, besser gesagt zoomen wieder rein. Wie sehr war den aus deiner Sicht die Dienstleistung auf die ■■■ GmbH zugeschnitten?

I: Abweichend vom Standard?

C: Also habt ihr jetzt z.B. genau die Bedürfnisse, also die Anforderungen konkret was die wollten verwendet, ihr habt nicht quasi eine Standardbaustelle verwendet? Die vielleicht...

I: Ja das haben wir eigentlich schon gemacht. Es ist eigentlich Standard bis auf diese Komforttransaktionen einfach, was wir dazu gemacht haben um es einfacher zu machen von der Bedienung her. Aber an sich ist es relativ Standardprozess, was wir dahaben.

C: Also könnt man es quasi so sehen, denn SAP-Standardprozess den haben ja ■ auch schon und den habt ihr quasi als Dienstleistung nur angepasst.

I: Genau. Es war vorher, die haben Wareneingang gebucht, die waren eingelagert nur was wir gemacht haben ist, dass dieser Pack-Vorgang halt genauer ist was da steht in den Kartons sind 4 Beutel und in einen der Beutel sind so und so viel Stück. Also es ist einfach, dass man einen besseren Überblick hat, was der Kunde wollte am Ende. Und dass die Kunde weiß okay dieser Karton ist jetzt da oder dieser Karton ist jetzt gerader in der Lieferanzone und dieser wird verpackt und sonstiges. Aber vorher haben sie das auch gemacht. Es ist ja Wareneingang nur anders halt.

C: Also war die Hauptaufgabe den Standard neu anzupassen bzw. den Standard neu zu implementieren.

I: Nur neu zu implementieren, ist vielleicht besser und nicht kundenspezifisch neu, also alles Eigenentwicklung, sondern wir haben erweitert.

C: Also mehr Standard der SAP. Auf das wollte ich noch raus. Wie war es jetzt hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Kunden, hat sich der Kunde eingebracht oder auf euch verlassen?

I: Da war es mehr, dass sie sich auf uns verlassen haben. Die haben sich zwar eingebracht in dem Sinne, dass sie Informationen geliefert haben, wie sie genau arbeiten bzw. wenn wir was vorgestellt haben und eben festgestellt haben, so kann man nicht arbeiten, weil die oder die Person kann das halt einfach nicht machen deswegen müssen wir es trennen oder wie auch immer. Aber von der Prozessdefinition und von der Umsetzung her haben sie sich relativ wenig. Sie haben sich schon auf uns verlassen, sie haben gesagt am Ende soll es stimmen also, wenn ich es richtig in Erinnerung habe. Sie waren natürlich bei Workshops dabei und so weiter alles und sie haben auch mitgedacht, aber sie haben, fand ich damals, mehr hinterfragen sollen. wir stellen z.B. eine Transaktion vor und können sie sich vorstellen damit zu arbeiten: ja, nein oder vielleicht. Vielleicht können wir das verbessern dann schon.

C: Das ist ja quasi das interessante. Man vermindert den Information Overload für den Kunden, weil er ja das Wissen nicht hat und ihr übernehmt dann quasi den Aspekt.

I: Genau. Das ist wie schon gesagt, kommt öfters vor, dass sie sich komplett auf uns verlassen und sagen wir stellen uns das und das vor und wir schauen es uns an und sagen ja oder nein. Und der andere sagt er will so und so arbeiten und du musst schauen wie du das umsetzt. Das ist immer unterschiedlich von Kunde zu Kunde und auch besonders wer dir gegenüber sitzt.

C: Konnten die dann zwischen alternativen entscheiden oder ...

I: Gibt es auch, also das geschieht aber relativ in der früheren Phase, weil du hast einen Prozess, du kriegst einen Prozess vorgelegt, manchmal auch z.B. ganz grob gesehen gibt es auch Projekte mit HU-oder WM-Einführung und dann fängst du schon mal an, will ich mit Lagereinheiten arbeiten oder lose, will ich Blockregale haben oder komm ich an jede Palette ran. Das sind so Sachen die du relativ früh weißt und dann kannst du sagen okay in dem Fall gibt es die oder die Lösung oder die Alternative an denen man arbeitet und in dem Fall gibt es das und das und dann müssen sie sich entscheiden wie sie arbeiten wollen. Jetzt zum Beispiel ganz aktuell: wir waren Donnerstag bei einem Kunden, die haben WM und wollen es auch optimieren auch mit Scannern und da haben wir auch gesagt, wollen wir an den Lagereinheiten also an der Lagereinheitenverwaltung und was bringt es mit sich. Dann haben wir das geklärt, ja oder eigentlich bei speziell dem Kunden können wir mit fixplätzen arbeiten und sagen jeder Artikel hat eigenen Fix Platz. Und dann er so ja so arbeiten sie jetzt eh schon, dann bleiben wir dabei. Dann ändern wir nichts mehr.

C: Man zeigt dem Kunden quasi alle alternativen auf also alle Möglichkeiten.

I: In der Regel schon, ja. Es gibt welche die wissen ganz genau was sie haben oder wie sie arbeiten oder was sie am Ende haben wollen, das ist auch zum Teil gesetzlich vorgeschrieben, also diese Nachverfolgbarkeit. Also bei [REDACTED] Chemie Industrie ist es speziell so sie müssen wirklich jede Palette, jede Charge und das kannst du nur machen, wenn du jede einzelne Bewegung nachvollziehen kannst. Deswegen gab es für die keine Alternative, die arbeiten mit LE's.

C: Also quasi ihr habt die sehr gut beraten, wie man das machen könnte.

I: In dem Fall bei [REDACTED] war es insofern also sage ich mal die haben keine große Wahl gehabt die wollten halt arbeiten wie bisher und die können nachvollziehen jeden einzelnen Karton oder wenn mit Kartons und ja dann ging es weiter, wollen wir nur die obere Verpackungseinheit besser nachvollziehen können oder wollen wir auch das darunter wissen. Und dann ging es darum, wenn du nur obere dann brauchst du nur LE und wenn du auch darunter alles haben willst, dann brauchst du halt HU-Management. Das wird dann noch Zusatzmodul. Da hast du dann LE und HU und das sind an sich zwei verschiedene Tabellen technisch gesehen und da musst du schon irgendwann sagen so oder so und dann müssen sie sich entscheiden und sagen wie weit sie gehen wollen.

C: Hat sich die Dienstleistung als effektive Variante entpuppt, die ohne größere Überraschung über die Bühne ging?

I: Ja, soweit ich mich erinnern kann, hat es funktioniert. Es war ja fixiert. Es war auch für bestimmte Prozessverbesserungen genau das richtige, also für bestimmte Prozesse, dass sie genau das nachvollziehen konnten oder auch Reklamationsfall, dass sie halt nicht gleich den ganzen Karton oder sonst was, da weiß kein Mensch wo was ist und wir haben genau das gewusst und okay die Beutel sind da und die wird jetzt umgepackt oder auseinander gepackt und die wird noch zusammengepackt und dann gibt es noch eine Nummer und sonstiges. das war es schon. Überraschungen gab es eigentlich keine, nein.

C: Der Kunde hat genau gewusst was Sache ist und ihr musste es dann nur noch umsetzen. Das wäre jetzt mal das Initial. Wie würdest du dann die Durchführung beschreiben, war die dann trotzdem allen effizient auch wenn man die ganzen Anpassungen hat? Wie sieht es da aus? Bezüglich Effektivität oder Reliability?

I: Ja ich denk schon. Das war die Erfahrung und einfach mal Rolle. Du weißt schon, was bestimmte Sachen angeht, deswegen arbeitest du ja hier. Ich mein das ist ja Ziel der Veranstaltung, dass du irgendwann mal effektiv wirst und effizient arbeitest und es bringt auch keinem was und auch für uns intern ist das wichtig das wir das auch so machen. Und ich weiß, okay der braucht 3 Tage für das Projekt oder auch 4, dann muss er halt so arbeiten. Deswegen war es von vorne klar, wie man es umsetzte muss, was genau. Das ist genau die Selbsteinschätzung, dass man für genau diesen Prozessschritt: packen der Beutel in Kartons, das muss so ausschauen und so viel Zeit brauchen wir. Und dann waren wir auch effizient in dem man gesagt hat, okay wir waren schneller oder wir waren in der Zeit.

C: Also würdest du dann auch sagen, dass sich eine klare Struktur durch das ganze Projekt oder Dienstleistung gezogen hat, also hinsichtlich der Arbeitspakete, was ist zu machen, zieht das an den Ressourcen.

I: Genau, das war auch so, das ■■■ eigentlich die Projektleitung übernommen hat; ■■■ hatte dann im Budapest die Leitung, als ■■■ raus war, war er und ■■■ zur beratenden Funktion und ich war eigentlich in der Entwicklung drin. Ich hab dann umgesetzt.

C: War dann auch schon eine Scanner Lösung involviert?

I: Ja die ist dann auch schon mit dabei gewesen dann.

C: War des von Beginn an schon klar oder ist das erst im Laufe?

I: Das weiß ich gar nicht mehr. Ich weiß nicht ob es von Anfang an bedacht war oder wurde es angeboten.

C: Also kannst du nicht einschätzen ob das dann so: hey, das wäre eine coole Sache, wenn wir das machen würden.

I: Ich weiß es leider nicht. Ich war damals als Entwicklerin und als Entwicklerin kommst du relativ spät rein. Diese ganze Akquise und Angebotsphase machst du gar nicht durch.

C: Also aus deiner Sicht kannst du es einschätzen ob die Ressourcen mit dem SAP und der Scanner Lösung oder nur mit dem SAP, das war von Anfang an klar.

I: Also zu dem Zeitpunkt wo ich eingestiegen bin, war es klar, ja.

C: Mit dieser klaren Struktur ist man auch häufig also ich meine wahrscheinlich nicht häufig abgewichen. Man hat die immer klar im Auge gehabt. Also kann man jetzt aus deiner Sicht sagen es hat sich ein klarer roter Faden durch das Projekt gezogen

I: Ja.

C: In wie fern stand den jetzt eher das Problem oder die Lösung im Vordergrund? [nähere Ausführung von Problem und Lösung]

I: Da war eher das Problem, denke ich mal, weil es genau aus dem Grund den du genannt hast (das Produkt ist zu schlecht, deswegen sind die Kunden verärgert). Ich hab 100.000 Stück auf Lage ich weiß auf welchen Plätzen ich kann es nicht genau nachvollziehen in welchen Einheiten sie sind. Dann ist das natürlich auch ohne Scanner Lösung, es war so es ist jemand hingegangen hat 2 Teile entnommen und da waren vielleicht auch Verwechslungen und sonst was. Und da war eher das Problem als die Lösung an sich.

C: Also könnte man jetzt sagen konkrete Maßnahmen gab es vorher nicht, man hat aber gewusst, man hat das Problem aus Kundensicht und die 4Proces wird uns da schon was Feines zaubern.

I: Genau.

C: Glaubst du aus deiner Sicht, das kannst du wahrscheinlich wieder schwer einschätzen, aber dass das dann auch im Marketing eine Rolle gespielt hat, wie man den das Projekt bewirbt oder im Projekt von Feeling her.

I: Ich glaube nicht. Das war weil wir uns vorher schon gekannt haben. Es war weniger mit dem ... Als sonstiges. ich weiß es nicht genau. Es kann sein, dass ■ schon was gezeigt hat vorher und gesagt hat das ist unsere Scannerlösung, wollt ihr das vielleicht auch haben. Das ist ja eher so Werbungsmäßig mehr oder weniger. Aber das kann ich nicht beurteilen.

C: Auch vom Feeling her auch nicht dass man eher sagt..

I: Ich kann es echt nicht sagen, wie gesagt und es ist auch lange her, also falls es etwas frischer wär dann könnt ich es vielleicht sagen.

C: Kein Problem. Welche Rolle spielt jetzt der konkrete Berater? Hatten die einen klaren Plan den sie verfolgt haben oder war es eher so, dass sie aktiv Optimierungen angestoßen haben und sich somit immer selbst eingebracht haben?

I: Ich habe die Anforderung, also ich habe von ■ die Aufgabe bekommen, war zum Teil auch klar definiert wie das auszusehen hat. Es ist aber so, es gab zum Beispiel technische Geschichten die können es beurteilen, aber da hab ich auch an manchen Stellen gesagt: vielleicht können wir es anders machen. Weniger als bei ■ natürlich, aber es war eher anfangs intern, dass ich das nur mit ■ und ■ besprochen habe, dass es vielleicht besser wäre es so oder so zu machen als du es mir definiert hast. Und dann haben wir es halt umgesetzt oder nachgefragt, ob es nicht so sinnvoller wäre. Also etwas weniger natürlich, aber im Grunde habe ich es schon so umgesetzt wie es mir vorgelegt wurde, also intern. Also nicht vom Kunden, der Kunde hat an ■ und ■ die Info weitergegeben und die an mich oder ich war da mit dabei und habe es dann mitgeschrieben oder mit nachgefragt.

C: Also im Grunde kann man also sagen es war geprägt von einer klaren Struktur.

I: Das schon, ja. Man hat immer Struktur

C: Glaubst du, dass der Kunde das auch immer so erwartet oder glaubst du das der Kunde denkt, er erwartet und dreht jetzt auch mal eine Extra-Runde und überarbeiten das bis es dann passt.

I: Was meinst du damit? Meinst du ...

C: Nein, das meine ich gar nicht. Zum Beispiel: der Kunde geht so rein: Ich habe das Problem, ich zeig euch das und dann kommt ihr mit und dann ja ihr habt die Lösung und er denkt sich so ja das ist jetzt nicht ganz das was ich wollte könnten wir das nicht noch einmal neu machen? Wahrscheinlich eher weniger.

I: Eher weniger. Ja.

C: Also hat der Kunde das schon erwartet, dass die 4Process die Lösung hat und dass ihr ganz klar durcharbeitet?

I: Ja, genau. Es ist einfach so, wenn du in der Akquise Phase bist, ich sage mal du hast da noch keinen Auftrag, sondern du musst den Kunden davon überzeugen, dass du genau das... da muss man aber auch klar vielleicht anhand von Testsystemen oder unser eigenes System müssen wir zeigen so funktioniert es und am Ende schauen die halt was die Vorteile und was die Nachteile sind und dann ist eigentlich das ... ist dann relativ früh klar ob es die Lösung ist oder nicht. Und spätestens, wenn wir in der Beauftragung vom Kunden stehen, wo wir sagen, das ist unser Fall und das ist nicht unser Fall und dann entweder bieten wir es nicht an oder wir versuchen mit dem Kunden eine andere Lösung zu finden, womit er zufrieden ist. Also es ist ein wenig schwierig, weil ich mein da wird ja eh schon ein wenig was gemacht und wie wir das fertig oder unseren Prototypen gemacht haben und der Kunde

gesagt hat, nein das geht hat nicht, so will ich nicht arbeiten, haben wir aber in der Projektphase noch nie erlebt.

C: Wie viel wissen musste denn die 4Process aufbringen um die Dienstleistung durchzuführen? Also hinsichtlich des Unternehmens und der involvierten Prozesse?

I: In dem Fall war es sogar so wir haben das Unternehmen gekannt und es war nichts Neues. Das Management, die Module, die haben wir auch schon vorher gekannt. Die Scannerapplikation haben wir auch gemacht, aber die habe ich auch geschrieben die HU's. Ja da waren vielleicht Kleinigkeiten, wo sie gesagt haben okay so funktioniert es und so funktioniert es, aber das ist ganz normal. Aber es war nicht so, dass wir da spezielles Wissen gebraucht haben, weil wir eben die Firma gekannt haben und wir wussten wie sie genau arbeiten und was sie herstellen und sonstiges.

C: Aber, wenn du jetzt daran denkst. Du wärst rein hypothetisch nicht bei der 4Process gewesen und die 4Process hätte dann das Projekt nicht durchgeführt, sondern die Firma ■■■ für die das das erste oder zweite Projekt ist die noch nicht so mit ■■■ GmbH vertraut sind, wie würdest du es dann einschätzen? Hätte man dann viel Wissen über das Unternehmen gebraucht oder war es eher eine klare Sache.

I: HU-management ist ja eigentlich eine klare Sache, die funktioniert immer identisch und irgendetwas Spezielles über die Firma ...

C: Ja arbeiten die irgendwie besonders? Oder ist der Logistikprozess sehr speziell, weil es für das Unternehmen sehr wichtig ist.

I: Nein, bei denen ist es eigentlich ich sag mal bis auf die Oberfläche, bis auf die Komforttransaktionen ist es eigentlich Standard. Da ist wenig bis gar nichts Eigenes.

C: Und wenn man jetzt wieder die Perspektive drehen würde: wie viel wissen, hat dann aus deiner Sicht die Rogers GmbH aufbringen müssen gegenüber der 4Process hinsichtlich, was haben die den für Wissen, wie arbeiten die denn? Haben die das wissen, dass die ■■■ GmbH von der 4Process GmbH genutzt hat, war das mehr SAP.

I: Es war SAP. Also eigentlich die...

C: Auch die konzeptionellen Fertigkeiten? ... vielleicht als Hintergrund war das eher konzeptionell oder war es mehr die Projekterfahrung die man sich als Wissen hinzugekauft hat.

I: Ich glaube schon, weil ich meine allein es war sowohl bei der SAP, also wie die HU aussieht und wie die überhaupt funktioniert, als auch wie man vielleicht das lösen könnte, also jetzt speziell für IT-Leute oder die die damit arbeiten. Vielleicht ist das natürlich der Prozess an sich, weil es gab bestimmte Abläufe und die haben sich geändert das heißt es

kommen neue Transaktionen hinzu. Und dieses Wissen haben sie auch von uns bekommen auch in Form von Schulung und sonst was. Wir haben ihnen immer diese Komforttransaktionen gezeigt und auch wie man die neu machen kann im Standard.

C: Alle Möglichkeiten aufgezeigt, wie wir vorher schon gesagt haben, wie man alle alternativen also alle Möglichkeiten sehr gut aufzeigen könnte. Also kann man schon sagen, dass sie da sehr das SAP-Wissen bzw. das konzeptionelle Wissen da genutzt haben, wie man denn was gestalten könnte.

I: Ja, ich denke schon.

C: Also dann wäre die letzte Frage ... also jetzt geht's wieder um die Digitalisierung. Was Digitalisierung in diesem Kontext bedeutet habe ich auch schon erklärt. Mit diesem Hintergrund. Welche Rolle spielst du denn den digitalen Komponenten in diesem Projekt zu? Also wieder im Hinblick auf die Kommunikation oder Kollaboration?

I: Also das ist eigentlich das gleiche wie beim anderen, wir waren vor Ort haben uns ansehen müssen. 1. Es fängt schon mal damit an das du alle Barcodes überprüfst und alle Barcodes kennst, damit du überhaupt weißt was auf dem Etikett überhaupt drauf ist. Und was davon nützt mir jetzt für die Optimierung oder sonst etwas. Das erwarten die Leute, dass wir so wenig Umstellung wie möglich für die machen und da waren wir vor Ort. Da haben wir selbst geschaut wie ist die Fertigungsweise und Kontrolle angeschaut, also ab dem Zeitpunkt wo es ins Lager geht plus Versand, damit diese Verpackungsweise oder mit Treys, ich weiß nicht ob du damit was anfangen kannst.

C: Ja habe ich schon mal gehört.

I: Das ist so eine Art Kiste, also eine Plastikbox wo das reingelegt wird. War für mich auch so... ich musste es erst einmal sehen, danach war für mich auch so, er macht die Box auf und legt die einzelnen Kartons hin und das ist so eine komische Sedierung. Aber der Inhalt von den Kartons werden in Treys gelegt, dann ist das okay an sich ist das klar, aber an sich ist es immer besser sich das ganze selbst anzuschauen. Oder uns geht es auch darum hat der überhaupt BC drinnen. Also der Kunde kann es nicht liefern, so wie du sagst, der kann nicht durch die Halle fotografieren und dir das schicken, dabei ist es schwierig. Also da war es eigentlich im Logistikumfeld immer gleich und da haben wir eigentlich immer wenig geändert.

C: Also das finde ich jetzt schon ganz spannend, weil vorhin hast du gesagt, dass es nicht sehr speziell war, weil es die HU ist. Habe ich das falsch verstanden?

I: Ja, das schon. Der Prozess an sich ist ja schon nicht speziell. Was speziell war, war die Oberfläche ist das...

C: Also die Oberfläche so wie ich das verstehe, sage ich mal ist ja genau das was der Anwender...

I: Wir reden jetzt vom HU-Management an sich, oder? Also nicht an der Scanner an sich und auch nicht warum das und das so laufen muss sondern es geht zum Beispiel darum..

C: Also ich möchte schon eine konkrete Sicht haben, also beides berücksichtigt.

I: Ich bin der Meinung, dass es relativ Standard war, bis auf die Oberfläche. Die Oberfläche insbesondere die Komforttransaktionen waren natürlich Wunsch spezifisch.

C: Aber die Komforttransaktion hätte man schon lösen können über dem TeamViewer und denen dann zeigen hey, ich habe da diesen Entwurf wie findest du ihn? Schauen wir das mal gemeinsam durch.

I: Je genau das schon. Wir waren vor Ort um... natürlich kann man alles digital machen, aber dadurch wird das Leben nicht einfacher. Ohne dass du es einmal selber gesehen hast wird es schwierig das zu erarbeiten. Man muss das nicht sehen, klar. Es reicht ein Anruf um nachzufragen sind da überhaupt PCs drinnen oder sind da überhaupt Steckdosen drinnen, aber es ist einfach, wenn man es sich selbst anschaut, um zu wissen wo sind überhaupt die Etiketten kommen sie da überhaupt an den Scanner ran? Aber das nennt sich erfahrungsgemäß selbst Prüfer.

C: Es waren schon spezielle Sachen die man berücksichtigen muss.

I: Es kommt schon vom Erfahrungsschatz der anderen Projekte, dass man sagt gewisse Sachen musst du vor Ort klären oder anschauen. Das fängt schon mal an Barcode scannen. Man kann sich natürlich auf den Kunden verlassen und sagen liefert mal Informationen. In der yz machen wir es oft so. die schicken Bilder und wir setzen es um und testen es selbst. Und wenn ich Barcode brauche, macht er mir Foto von dem Scanner und praktisch jeder weiß okay das sind irgendwelche Sonderzeichen oder Trennungen oder dieser Stern als Abgrenzung des Barcodes, das steht auch in der Regel drinnen, dann weiß ich, dass ich darauf achten muss, dass da vielleicht ein Stern kommt oder dass da vielleicht Leerzeichen ignoriert werden oder sonst was. Es funktioniert bei denen schon, aber bei manchen Kunden funktioniert es nicht und dann bin ich eigentlich schon diejenige, die eher hinfährt und das ganze selbst überprüft.

C: Würdest du dann eher sagen, dass es vom Kunden gewünscht ist die persönliche Kommunikation? Oder genau, dass du dir vor Ort anschaust, weil das und das muss man beachten, weil wenn du das auf den Kunden übertragen würdest...

I: Ja. Das erwarten sie zum Teil. Es ist ein bisschen schwierig das Ganze zu beantworten, weil xy insbesondere ... ich weiß ich es ja nicht genau. Es ist einfach schon Ewigkeiten her

und dazwischen waren so viele andere Projekte. Da ist es natürlich auch schwierig da Ganze zu übertragen. Aber jetzt speziell zum Beispiel: erst letzte Woche wo ich Akquise Termin gehabt habe, die erwarten, dass die haben sogar selbst gesagt kommen sie mal vorbei und schauen sie sich das an oder wir waren zum Beispiel da oben und dahat er mich gefragt: kann ich den Barcode dort oben lesen mit dem Scanner? Oder: welcher Scanner ist da am besten geeignet? Ich habe erst einmal gesagt gar keiner, weil da müssen die Barcodes erst einmal geändert werden, die haben zum Beispiel gelben Hintergrund und sind schwer lesbar. Also der wo direkt vor dir ist schon, aber die weiter oben nicht. Und das ist speziell was der Kunde erwartet hat und gesagt hat kommen sie vorbei und schauen sie sich das an.

C: Also kann man sagen vor Orteinschätzung ist schon gewünscht, aber hinsichtlich der Komforttransaktion würdest du mir dann recht geben das ihr da die digitale Komponente nicht genutzt habt.

I: Ja die haben wir nicht genutzt. Vielleicht diese ganzen Workshops und so könnten wir auch per Skype machen, das machen wir auch bei ein paar Kunden, dass wir da speziell auf verschiedenen Bildschirmen, da war es 2013 allein die Technik nicht so weit, könnten wir vielleicht besser nutzen und mittlerweile sind wir auch besser an dieser Stelle oder ich meine ■ ist auch nicht halbe Weltreise. Es kommt auch immer darauf an ist der Kunde nah oder weit.

C: Ja klar.

I: Also wenn du da erst einmal 5 stunden fliegen musst, dann sagst du eher nein lieber Fotos. Okay manche sagen ich will zum Kunden fahren und der Kunde sagt nein das brauchst du nicht. Es gibt es auch Kunden die sagen sie brauchen keinen vor Ort Support, wir wollen alles dort haben, das ist auch für uns dann wieder schwierig sich das ganze vorzustellen, wenn da zu wenig Fotos kommen. Aber speziell in dem Fall ja, da haben wir es zu wenig genutzt.

C: Also kann man sagen, dass sich der Kunde mit der vor Ort Einschätzung mehr Geld in die Hand nimmt auch mehr Zeit nimmt und mehr Variationen, weil du das ja vor Ort einschätzt. Aber in anderen Bereichen könnte man sagen, dass man schon effektiver auch kostengünstiger vorgehen könnte bei den Transaktionen.

I: Wir machen zum Teil... es kommt auch darauf an wie gut der Kunde das vordefiniert hat, weil es gib auch Prozessbeschreibungen da hast du gar keine Fragen ohne vor Ort zu sein, das ganze irgendwie einzuschätzen. Ich meine vom physischen kann man es natürlich nicht abschätzen ob da jetzt 100 Meter dazwischen sind die er zu laufen hat, aber ansonsten

gibt es welche die schreiben wirklich sehr gute Anforderungen die sagen der und der Logistikmitarbeiter läuft von hier zum Lager und dann wissen wir okay vielleicht müssen wir hier unterbrechen um es besser einschätzen. Bei manchen weißt du es gar nicht und da musst du wirklich ach so ist das und der liefert dir einfach keine Information dazu. Es ist immer so spiel. Wir haben beides gemacht. Wir haben blind Einschätzungen gemacht und dann blind gearbeitet oder wir haben einmal gemeinsam Workshop gehabt aber nicht an dem Standort, wo es eingesetzt wird sondern in der Zentrale oder sonstiges, gab es auch, die waren dann beim Go-Live dabei oder manche da bist du hingefahren und hast dir das angeschaut. Speziell bei Neukunden, wie zum Beispiel wo ich letzte Woche war, aber das sind 40 Kilometer Fahrt, das ist jetzt nicht der Rede wert.

C: Für mich war das jetzt ganz interessant. Wie gesagt wir können uns ja darauf einigen mit der vor Ort Entscheidungen, dass das teilweise gewünscht ist und teilweise hat man halt da potential nicht genutzt, weil es 2013 noch nicht...

I: Speziell in diesem Fall hätten wir es besser machen können.

C: Genau in diesem Fall, weil ich halt das vorher bewertet habe und je nach Bewertung sich ja die Möglichkeiten deswegen war es für mich ganz spannend zusehen. Die letzte Frage wäre dann wie wichtig waren dann die Infos die ihr online eingeholt habt, habt ihr da etwas Spezielles gehabt? Wie wir sind die Experten für HU Einführungen.

I: Ich weiß es nicht.

C: Du weißt es nicht. Haben wir ja vorhin schon gesagt...

I: Der Kunde hat uns gekannt wir haben ihn gekannt. Über die Beziehung einfach und wir hatten die Erfahrung dort oben einfach schon gehabt, weil wir schon an einigen Standorten es eingeführt haben zusammen mit dem WM und... online hatten wir gar nichts zu dem Zeitpunkt glaube ich.

C: Das war es jetzt. Es waren ein paar interessante Antworten dabei.

9.3.3 CASE 1.1 – TOKEN [3]

C: Also starten wir die Befragung. Grundsätzlich zur Befragung. Das Ganze ist ein Interview mit ein paar Leitfragen, die fest sind, aber das ganze wird eher Diskussionscharakter haben und je nachdem was sie halt sagen werden dementsprechend die Fragen gestellt. Grundsätzlich ist das ganze so aufgebaut: Der erste Block ist zur Kundenzufriedenheit, der ist inspiriert von ACSI-Modell, das ist der amerikanische Customer Satisfaction Index, da werden dann so Fragen hinsichtlich Kundenzufriedenheit, Kundenerwartung abgefragt und im zweiten Block schauen wir uns genauer die

Dienstleistung an da wird es dann konkretere Fragen zu den Vor- und Nachteilen geben. Gibt es irgendwelche Fragen von ihrer Seite?

I: Nein, legen wir los.

C: Wie zufrieden ist, denn sind sie den mit dem Prozess im WM der aktiv von der 4Process im Rahmen des Projekts 2013 mitgestaltet wurde?

I: Wir waren zufrieden. Sehr zufrieden, weil die das genau... also sie haben genau den Prozess den wir gehabt haben, abgebildet und eigentlich haben wir ihn nur verbessert durch ihre Unterstützung.

C: Gibt es irgendetwas das sie hervorheben möchten? Eine Sache die sie überrascht hat?

S: Wir haben dieses Problem gehabt mit der kundenspezifischen Verpackung, da sind auch die Sachen entsprechend angepasst worden, um zu sehen für die Mitarbeiter wie muss ich packen.

C: Also quasi eine Anleitung.

I: Jetzt nicht eine Anleitung, sondern man sieht, was hat der Kunde bestellt, welchen Auftrag packe ich, welche Position vom Auftrag packe ich und wie muss ich das packen, dass ich das nicht überliefern oder unterliefern. So geht das schon vorbereitet ins Lager rein und ich habe dann kein Problem mehr mit dem Umpacken. Es gibt auch einen Bereich wo es über bestimmte Zollbereiche geht, also da wird auch angezeigt was sich der Kunde genau wünscht und da müssen wir auch stückgenau liefern, weil der Zollbeamte vergleicht klassisch die AB. Also die Menge von der AB mit der Menge der Rechnung und wenn dann Differenzen sind muss man der Kunde das dann eben erklären bzw. dauert es länger. Deswegen wollten wir es auch für die Kunden einfacher haben, dass es leichter durch den Zoll kommt und an den Zoll nicht einfach zu beschäftigen.

C: Und die 4Process AG war da sehr empfänglich für solche Spezialfälle.

I: Die 4Process war empfänglich, trifft es, wir arbeiten seit 2004. Einige waren auch im Team bei der Einführung und dadurch war der Kontakt gewesen bzw. dadurch sind wir auch als Kunde zur 4Process gegangen, die sich selbstständig gemacht haben.

C: Sie haben quasi schon langjährige....

I: Wir haben schon eine langjährige Zusammenarbeit in dem Bereich, a) über die ██████ ██████ in dem Bereich und des Thema Eigenständigkeit kam dann 2010. 2010 wurden die Bereiche, wurden wir ausgelagert von der Mutter und die ja 2011 hat die Investmentbank, die mit integriert war die das ganze irgendwie geleitet hat und hat dann praktisch die beiden deutschen Töchter verkauft. So sind wir zum Abschluss gekommen die ██████

██████████, die auch eine Tochter war die sind zu einem Schweizer Unternehmen gekommen.

C: Man hat quasi da jetzt schon lange zusammengearbeitet. mich würde da jetzt interessieren: wie war denn die Kundenerwartung zu Beginn des Projekts also 2013?

I: Die Kunden Erwartung unserer Seite war positiv, weil wir ja schon gewusst haben was wir wollen und wir schon bei den ersten Tests gesehene haben, das ist genau das, wie gesagt den Packtisch haben den wir schon angeschaut haben, war auch ein Vorschlag von verschiedenen Anbietern von intern von Elektro AB bzw. die die auch schon geschaut haben das war aber eigentlich kein handelbarer Weg für uns. Es wäre für Stückcode was gewesen oder sonst was, aber um irgendwelche Packlisten rauszubekommen war einfach das nicht handelbar und man hat gesagt man möchte eigentlich eine Lösung haben um den Aufwand in der Logistik so gering wie möglich zu halten: das Umpacken einfach sein, diese ganzen Stücklisten, Packlisten, Papiere die eigentlich als Abfallprodukt rauskommen und das war da eigentlich schon gegeben. und eigentlich ist es das und der Logistik Leiter und ich haben uns das vorher noch einmal angeschaut, auch lieber noch einmal angeschaut, haben in ein paar Tests bei der 4process Passau das angeschaut und wie es dann zur Entscheidung gekommen ist was wir jetzt da machen vom damaligen Einnkaufsleiter bzw. Logistikleiter, der das ganze so als beim Manager anfragte, ob man das ganze jetzt weiter gehen sollte mit dem Budget von ██████████ die da im Raum standen und da haben wir schongesagt, eigentlich ist das genau das was wir suchen wo wir hin müssen

C: Sie habe. jetzt schon beschrieben wie die Kunden Erwartung war und wie es zu dem Projekt gekommen ist und sie haben ja vorher schon erwähnt, dass das quasi das Projekt der Handlings Unit auch in andern Werken eingesetzt wurde. mich würde jetzt noch interessieren hat sich während des Projekts die Kunden Erwartung noch verändert also wurde man zum Beispiel positiv überrascht, dass man festgestellt hat die 4process kann noch andere Sachen die wir gar nicht auf dem Schirm gehabt haben oder dass sie da so flexibel sind auf unsere Kundenwünsche waren, ist ja vielleicht auch etwas das man früher nicht so gesehen hat

I: Das auf jeden Fall. es ist kein Standard Produkt. Es wurde zwar aufgesetzt aufwendig, dass das SAP liefert, aber es wurde eben über User-exits Möglichkeiten geschaffen da auf unseren speziellen Wünschen, aber auch die speziellen Prozesse abzubilden.

C: Würden sie dann sagen, dass die 4Process alle Anforderung erfüllt haben die sie mit dem Projekt verbunden haben?

I: Ja.

C: Also wunschlos glücklich gewesen? Das könnte man so sagen.

I: Ja läuft auch immerhin seit 2013 in Eschenbach und in Ungarn ohne größere Probleme und auch ohne größeren Veränderungen, dass man sagt wir haben jetzt irgendwelche Erweiterungen machen müssen von der Funktion her läuft das da eben seit 5 Jahren.

C: Es ist also eine stabile Lösung....

I: Es ist eine stabile Lösung die wir demnächst auch nach China ausrollen werden

C: Wie war es denn hinsichtlich der Projektdurchführung, war es da auch hauptsächlich zuverlässig stabil oder war die Projektdurchführung geprägt von Anpassungen die vielleicht jetzt nicht von neuen...

I: Also am Anfang nein, am Anfang haben wir längere Diskussion intern und auch extern geführt und mit ihnen einen Prototyp erstellt um heraus zu arbeiten wie die Logistik Prozesse überhaupt sind, da haben wir eben auf einer Seite die Anforderung vom Kunden also vom Kunden gehabt, es hilft auch jede Alubag und jeden Karton zu wissen wer wann was gepackt hat. Auf der anderen Seite war halt das: wie pack ich das, wie kann ich den Logistiker unterstützen über Scanner, wie wird es gepackt, dass man sagt der Mitarbeiter der in der Endkontrolle sitzt, der das ganze verpackt sich informieren kann welchen Auftrag packe ich, welchen Kundenauftrag packe, ich was sind die Mengen dahinter wie bringe ich es am besten dahinter, wie bringe ich die Verpackung ins Lager und das sind solche Gegebenheiten und zugleich muss man sagen, ist es auf unserer Seite kurz gestoppt gewesen oder mal kurze Zeit weniger wo entschieden worden ist brauchen wir das überhaupt noch? Weil es ist mal kurz im Raum gestanden, die Endkontrolle geht nach Ungarn wie arbeiten wir dort bzw. die Muttergesellschaften haben PP-Software im Einsatz und es ist damals im Raum gestanden, dass das eine Werk in Deutschland soll auch auf PP-Software umstellen. Da ist dann die Entscheidung gewesen gebe ich das Geld aus, investier ich das noch. Wir haben schon gewisse Vorleistungen in diesem Bereich geführt und dann ist von der Geschäftsleitung und der Finanzleitung entschieden worden, wir dürfen es machen. es war anstrengend diese Diskussion wir haben auch einen Wechsel gehabt im Bereich der IT-Führung Ende 2011 und das war genau zu diesem Termin da reingefallen und damals halt auch noch man muss sagen, es wurde entschieden das ganze Mal ein bisschen zu verlangsamen, um mal zu sehen was kann man, aber es wurde trotzdem eingeführt 2013 mit allen Aspekten und wie gesagt es ist jetzt in Ungarn aktiv und es wird auch in China ausgerollt werden. Die warten schon darauf, aber es läuft gerade ein Projekt das die Datenbank auf Oracle umstellen. Das wird dann im Mai erfolgen und dann werden die nächsten Steps um das HU-Management in China auszurollen, um dann auch die

Mitarbeiter, ich habe dann auch die Möglichkeit es entsprechend der jeweiligen Sprache zu steuern, wie gesagt das sind diese Web-applikationen auf dem Scanner, wo das Ganze dann auf Ungarisch passieren kann und auf Deutsch und es soll jetzt auch auf Englisch bzw. auf Chinesisch übersetzt werden und da wollen wir von sich aus, dass SAP die Sachen einfach mitbringt und ich kann das ganze gleich ob es jetzt eine Applikation ist auf die Sprache des Mitarbeiters bringen bzw. das ohne größere Sachen umstellen.

C: Sie habe jetzt vorher das noch einmal zusammengefasst erwähnt, dass das Ganze ein schwieriges Umfeld war und dass das ganze bewusst solche Stopps gehabt hat und mich würde jetzt aber auch bewusst interessieren gab es auch solche Stopps während des Projekts, wenn man gemerkt hat da ist ein Fehler passiert oder das ist eine Misskonzeption? können sie da irgendwas erzählen dazu?

I: Es gab eigentlich keine Stopps. Es gab Diskussionen bei denen man die Mitarbeiter, langjährige Mitarbeiter aus der Verpackung der Endkontrolle und da muss man das erste halt erstmal verkaufen, das ist anders, es gibt auch Leute die wollen mit dem PC eigentlich nichts zu tun haben mit den Scannern das schaut einem einfach schon kompliziert aus und da einfach ein Vertrauen zu schaffen um zu zeigen das funktioniert, das ist eine Hilfe, es erleichtert vieles, da muss man sagen man hat sich erst Zeit genommen einen Prototypen zu erstellen für das Ganze und da hat es natürlich auch die Diskussion gegeben wie würde es sein wenn wir das ganze anders herum brauchen? Deswegen hat es die Stopps auch auf unserer Seite gegeben, weil die Geschäftsleitung gesagt hat okay wir müssen erst einmal abwarten, wo gehen wir hin, was wird vom Konzern erwartet oder können wir weitermachen. Im Endeffekt ist es so entschieden worden, wir können weitermachen, wir haben ja schon teilweise Sachen in Auftrag gegeben gehabt, sprich Scanner gekauft und da ist dann die Entscheidung gewesen okay macht es und wenn wir jetzt auf PP-Software umstellen müssen, dann müssen wir schauen ob wir die verwenden können, aber ich denke, dass die Lösung die wir zurzeit in diesem Bereich haben, da läuft PP nicht.

C: Also könnte man sagen, dass die 4process schon einen aktiven Part übernommen hat, dass man die Sensitivität schafft, dass man wie sie gesagt haben, dass das Vertrauen zur Lösung hergestellt wird das könnte man so abschließend sagen oder?

I: Ja.

C: Okay dann würde mich noch also die letzte Frage zur Customer Satisfaction würde mich noch interessieren wie sie denn das Preis-Leistung-Verhältnis einschätzen? Gegeben der Qualität war der Zeitliche Aufwand gerechtfertigt? Also bezüglich Manntage, fakturierbare Stunden?

S: Also ich glaube teilweise sind wir über das Budget gekommen mit der Planung, aber die waren ja auch uns geschuldet.

C: Hat man das so erwartet? Hat man das Gefühl gehabt, dass man an manchen Stellen Extrarunden drehen muss, dass man genau die Lösung findet die für die Rogers GmbH am besten passt?

I: A) das und b) man hat natürlich die Besonderheit damals mit dem Umfeld im Bereich der IT der Anforderungen des Konzerns und zur Besonderheit es waren überall neue Leute drinnen, zum einen in der Geschäftsführung neu, es wurden neue Geschäftsführer eingestellt, 2013 und Ende 2012 kam ein neuer IT-Leiter und dann auch noch die ganze Geschichte wo wir gesagt haben ja wo geht es hin? bleibt die [REDACTED] oder [REDACTED] bei der SAP oder wie es gern gesehen worden wäre von Seiten der Geschäftsführung ein ERP für alle.

C: Also konnte die [REDACTED] relativ gut mit der 4process zusammen die Ungewissheit relativ gut umgehen. Würden sie es so sagen?

I: Ja.

C: Also sie haben jetzt das schwierige Umfeld beschrieben

I: Also schwieriges Umfeld, da hätte jetzt passieren können, dass ein Order von oben des ganze stoppt und sagt wir haben zu viel Geld ausgegeben, aber sie haben es anders gemacht. Das war auch die Zeit der Verzögerung normalerweise wäre es schon früher losgegangen und dann wären wir jetzt nicht erst 2013 in die Partie gegangen, weil es waren ja schon die ersten Gespräche im Dezember 2012 war der erste Workshop.

C: Also sie haben jetzt schon viele Sachen gesagt, die im zweiten Teil auch wieder drankommen, also bitte im Hintergrund behalten. Ich würde jetzt auch mit dem zweiten Teil starten und da wäre die erste Frage: Wie sehr war denn die Dienstleistung auf die Rogers GmbH zugeschnitten? Sie haben schon erwähnt, dass es einige Besonderheiten gegeben hat und vielleicht können sie da noch etwas ergänzen. Oder sie haben auch erwähnt, dass die 4process AG da relativ flexibel war und dass es eben die Extrarunden gab um eben die richtige Lösung zu finden, aber vielleicht ergänzen sie dazu noch ein bisschen was wenn sie wollen.

I: Es war halt a) das Umfeld war recht schwierig wie wir halt gestartet sind und eben auch die Besonderheiten wie gesagt wir haben uns auch andere Lösungen angeschaut, ob es der Packtisch der SAP war, der da einfach daruntergefallen ist. Wir haben auch einen anderen Berater gehabt der, bei [REDACTED] gewesen ist, aber das war einfach das wo wir am weitesten gekommen sind und wir deshalb gesagt haben das läuft schon beim ersten sehen

und bildet eigentlich genau die Lösung ab die wir brauchen. Und dass man jetzt besonders, wo man die 4Process angesetzt hat, auch die Besonderheiten gemacht worden sind über irgendwelche Oberflächen und Rückmelde Sachen, aber im Großen und Ganzen war es eigentlich recht flexibel das Ganze, aber man ist trotzdem nah am Standard geblieben.

C: Also ich finde das jetzt ziemlich interessant. Also könnte man dann sagen, dass nicht das Problem im Vordergrund stand hey das funktioniert bei uns nicht so, sondern man hat einfach die Motivation seitens des Kunden so angesehen, dass man sagt, hey jetzt haben wir die Lösung gesehen, das scheint für uns genau das richtige zu sein, also dass man eher Lösungsorientiert war.

I: Ich habe das gesehen bei der ersten Hausmesse, bei den ersten Gesprächen und ich weiß noch wie wir zusammengesessen sind mit dem Logistikleiter, der sich auch alles angesehen hat und als dann meine Frage kam ob wir jetzt weiter gehen zum Manager sagte ich: Also eigentlich ist das so, dass wir weitergehen, weil wenn du und der Herr [REDACTED] einer Meinung sind, was sehr selten vorkommt, dann muss das eigentlich genau die Lösung sein die wir brauchen.

C: Also ist das genau das was wir suchen.

I: Ja also man das wiedergefunden und eigentlich ist es die Lösung die wir suchen und es hat sich dann auch noch bewahrheitet, dass dann als Abfallprodukte genau die Rausgekommen sind die wir schon lange gesucht haben, diese Papier und Packlisten aufgeschlüsselt worden sind wo schon relativ genau drauf steht was wir für die Kunden machen und entsprechend mit Barcodes eben arbeiten können. Es ist halt einfach man weiß man hat Schwierigkeiten in dem Bereich und hat dann entsprechen das nach außen gekippt. Solche Sachen wo wir sagen die brauchen wir, gerade solche Elemente und man kann das dann trotzdem nach außen geben und es sieht jeder. Es steht dann drauf was man fest braucht. Es steht nicht nur eine Liste drauf, sondern auch andere Zusatzinformationen drauf die dann auch mitgegeben werden können

C: Also war das für sie ja ein richtiger Glücksfall, dass genau in dem Jahr die 4Process entschieden hat das Thema Handling Units, dort als Thema für die Hausmesse zu setzen.

I: Richtig. Da hat der Herr [REDACTED], der ja sowieso bei uns als Berater öfter bei anderen Projekten dabei ist, aufgebracht und da sind wir mal draufgekommen, dass es da was gibt bei ihnen, dass sie da was entwickelt haben. Und dadurch ist das Ganze auch losgetreten worden denk ich.

C: Haben sie dann außerhalb der Hausmesse noch Informationen bezüglich des Projekts gesammelt wahrscheinlich hat es da noch nicht so den Internetauftritt gegeben, dass man da jetzt konkret die Lösung da auch präsentiert hat.

I: Nein, hat es noch gar nicht gegeben denke ich. Es war ja eins von den ersten denke ich, darum haben wir wahrscheinlich gehofft, dass auch individuell Sachen angeboten worden sind oder gemacht worden. Das wurde ja vom Herrn [REDACTED] und vom Herrn [REDACTED] auch getan, da waren ja beide dabei.

C: Ich glaube der Herr [REDACTED] hat ja sehr viel bei euch gemacht.

I: Ja er ist sehr aktiv bei uns gewesen und ich denke er hat auch sehr viel gelernt bei uns.

C: Das Ganze war eher individuell und die 4process war sehr flexibel und ist immer auf eure Anforderung eingegangen. Mich würde interessieren, würden sie trotzdem sagen das Ganze hat sich als die effektivste Variante entpuppt und dass das ganze ohne größere Überraschungen über die Bühne ging.?

I: Ja kann man so sagen.

C: Und wie bewerten die dann diesbezüglich ... war das ganze effizient oder welche Vorteile haben sich daraus ergeben war das ganze zuverlässig? Was würden sie da dazu sagen?

I: Es war effizient und zuverlässig man sieht ja dass a) dass alles noch genutzt wird ihnen größere Veränderung und ohne größere Erweiterungen, was auch wichtig war für uns, dass man sagt okay das Ganze ist sehr nah am Standard dran, dass man sagt okay ich mach Updates, Pädges einspielen das war 2014-2016 dass wir das genau so konzipiert und wir haben auch gesagt unser Pädges-Stand ist alt und wir sollten da was tun und da sind wir dann in ein Bereich losmarschiert und haben es das Ganze als Projekt hochgezogen 2015, da gab es auch keine Probleme. a) man ist am Standard geblieben, das hat auch den Vorteil gehabt, ich kann die Pädges ohne Probleme einspielen oder Updates machen ohne dass ich auf irgendetwas achten muss und zugleich noch irgendetwas nachjustieren oder nachprogrammieren muss. Sie haben das Ganze getestet im Vorfeld, ja das müssen sie auf jeden Fall machen, aber es ging ohne Probleme über die Bühne. Wenn sie eine Programmierung machen, dann können sie bei solchen Sachen ... sie müssen sie schauen ob das Ganze auch funktioniert und das Ganze ist nah am Standard und das Ganze ging ohne großen Aufwand über die Bühne. Sie haben das Pädge-Level von 0 auf 7 hoch gesetzt. Es war ein Sprung

C: Das ganze hört sich sehr gut an, dass das ganze trotz der Individuellen Sachen so glatt über die Bühne ging.

I: Im Kern sind wir beim Handling-Management geblieben, da hat sich nichts geändert. Es sind halt die Außensachen, die Masken verändert worden oder angepasst worden oder auch die Dokumente, die rauskommen- Das ist ja bei dem ganzen kein Problem und deswegen denke ich war es eine gute Lösung und war auch so gesehen eine schnelle Lösung, weil wir einfach beim Standard geblieben sind und diese Sondersachen, wo wir gesagt haben: okay, der Mitarbeiter der verpackt und der das Ganze einschweißt, der sieht wie er packen muss und kann das dann entsprechend händeln und einpacken. Der kann dann sagen ich packe jetzt den Trey mit dazu oder ich packe den Trey nicht dazu weil ich den nämlich beim nächsten Kundenauftrag dazu stecke, der steckt das ganze ab.

C: Würden sie dann trotzdem sagen obwohl das ganze so individuell war, dass das Ganze eine klare Struktur hatte bezüglich jetzt Arbeitspakete und Ressourcen. Sie haben jetzt schon sehr ausführlich über SAP geredet, dass das ganze so nah am Standard war. Wie würden sie den da hinsichtlich des Projekts den Verlauf bewerten? Also hinsichtlich der Arbeitspakete und wie strukturiert das Ganze war.

I: Die Arbeitspakete waren übersichtlich. Wie gesagt ich denke man hat sich am Anfang mehr Zeit gelassen um einfach rauszukriegen, auch von Seiten der 4Process a) können wir das ganze abbilden, bleiben wir am Standard und b) wo wollen wir hin. Wie gesagt es war auch der Wechsel da. Es war auch der erste Termin das Kennenlernen zwischen dem IT-Leiter, Herrn [REDACTED] und Herrn [REDACTED] war und das sollte auch noch einmal so zeigen, können wir das machen, wie kommen wir dahin und es ist auch nochmal so eine Art beschnuppern gewesen. Es wurde dann auch das ganze von ihnen unterstützt auch in Ungarn zu machen und hat das ganze gegenüber dem IT-Management verkaufen können und deswegen ist das ganze eben dann trotzdem gemacht worden.

C: Also gab es eine Struktur wie sie gerade erwähnt haben und zu Beginn das halte ich auch für den richtigen Ansatz, dass man sich da persönlich trifft und es in den Diskussionen herausfindet. Mich würde jetzt noch interessieren wie den die Rolle der Berater konkret zu bewerten ist. Hatten sie den Eindruck, dass die Berater einen klaren Plan verfolgt haben bei dem sie einen Schritt nach dem anderen abgearbeitet haben? Oder war es eher so, dass sie aktiv zusätzliche Optimierungen angestoßen haben und sich somit immer wieder selbst eingebracht haben?

I: Beides. Muss man sagen, weil a) kennt der Herr [REDACTED] die Firma schon seit 2004. Er kennt die Besonderheiten auch in der Logistik und Produktion dadurch ist das Ganze natürlich einfacher zu sehen und zu beurteilen, welche Prozesse, da laufen und wie gesagt wir haben da Sonderlocken gehabt und dort Sonderlocken. Teilweise sind sie weggefallen

durch das Ganze. A) gerade dieser Bereich. Man hat natürlich entsprechende Listen geführt wann was gepackt worden ist und welche Dosen und welche Teile in einer Dose drinnen gewesen sind und die in diesem Beutel. Diese Sachen sind ja weggefallen und haben das Ganze auch einfacher gemacht. Es hat auch mehr den Betriebsfrieden verbessert, weil halt nicht mehr wenn eine Reklamation beim Kunden gekommen ist nicht mehr diese Zählfehler entstanden sind, dann losgegangen ist welche Schicht hat was gepackt und wann könnte es sein und das waren wir nicht das waren die anderen, das übliche. Man sieht das Ganze mehr als [REDACTED] oder [REDACTED] an, wo man sagt okay wir haben es gepackt und wir machen es eigentlich richtig. Es wird sicher immer wieder mal was passieren und wir kriegen auch oft solche Reports in diesem Bereich, aber es sind viel weniger geworden.

C: Sie haben zu Beginn erwähnt, dass gerade der Herr [REDACTED] da dabei war und ich vermute mal, dass über die Jahre sehr viel Wissen hinsichtlich der Rogers GmbH aufgebaut hat. Wie viel Wissen war den gerade jetzt für das Projekt 2013 notwendig? Hat man da sehr viel spezifisches Wissen gebraucht?

I: Es war einfacher, weil er die Prozesse gekannt hat, auch die individuellen Sachen. Er hat auch die Leute teilweise gekannt durch die Einführung von SAP in der Produktion. Das Standpersonal ist ja da gewesen, es waren die langjährigen Mitarbeiter, die auch bei dem Prototyp, bei den Besprechungen dabei gewesen sind. Und da war das dann schon einfacher für ihn und für uns, a) wenn jemand was erklärt hat oder wie das Ganze dann funktioniert, also wie wir es dann in Zukunft machen und er halt entsprechen drauf eingehen konnte. Muss man auch sagen okay, wir arbeiten ja auch 24 Stunden 7 Tage die Woche. Auch bei Kunden gibt es gewisse Sachen wo wir sagen okay das können wir nicht mehr handeln, das machen wir auch nicht mehr und man hat auch diese Trennung gemacht, wenn diese Ware jetzt im Lager ist, dann gehört es der Logistik und nicht mehr der Produktion. Jetzt wollen wir so eine Verpackung, wo auch irgendwie Produktion nachzieht, die geben es dann rüber. Und jetzt ist es klar getrennt worden, wo man sagt da ist die Schnittstelle, weil die eingeschweißt sind oder in Kartons verpackt werden und die buchen sie dann für die Logistik und da hat dann keiner mehr von der Produktion, was dran zu machen. Man hat die Lösung um zu sagen, ich muss was umpacken ich muss was nachschauen, ich muss irgendwas machen, dann müssen sie zusammenarbeiten. Da sind klare Kompetenzen gemacht worden, um das Ganze zu handeln, wie man es macht.

C: Also können wir festhalten, das Ganze war sehr spezifisch und wahrscheinlich war es dann auch ausschlaggebend, dass der Herr [REDACTED] dann eben dieses Wissen gehabt hat, so langjähriges Wissen. Mich würde jetzt auch noch interessieren, wenn man jetzt die

Perspektive switcht, welches Wissen haben sie denn jetzt von der 4Process AG genutzt. War das mehr von der SAP, war das mehr die konzeptionelle Fähigkeit oder war es vielleicht auch die Projekterfahrung für solche Art von Projekten.

I: Ich denke von beiden her. Wir sind zu zweit in der IT, die SAP machen in diesem Bereich und 2012 und davor war schon oder 2010 war schon der Schnitt 2009/10 ... wir waren ja angehängt an der Kloster Neuburger IT, wo einfach die Kollegen die Basis machen, der Herr [REDACTED] und der Herr [REDACTED], die ja vorher in Bereich der [REDACTED] gemacht haben und das ist natürlich dann weggefallen. Sie müssen über FI, Controlling, über WM-Produktion, das Ganze betreuen und noch so Projekte mitleiten und machen und zuarbeiten, dann sind sie froh wenn sie schon einen Partner haben, der das Ganze in die Richtung steuert, a) die Erfahrung hat von der Konzeption her und sagt okay. Eigentlich muss ich sagen wir haben den Standard ja nutzen wollen, nutzen den ja auch und das man da entsprechend naja diese Eingabemasken individuell gestalten hat, das war eigentlich das Ding so im Konzept ...

C: Man hat also nur das Front-End individuell auf sie zugeschnitten.

I: Genau, wo einfach bestimmte Sachen angezeigt werden und einfach das so unterstützen und wie gesagt die Scanner Funktionen sind genauso, kommen bestimmt auch wieder weil damit er es scannt beim Verpacken, legt er die 3 HU an und wir haben das jetzt auch wieder entsprechend verbessert wo man sagt man kann das jetzt speziell auswählen. Einfach den Mengen geschuldet die einfach in Ungarn sind, wo man sagen muss, okay das muss einfach anders gehen. Aber im Großen und Ganzen bleibt es das Ding und seitdem nutzen wir das Ganze und ich hab noch wenig negatives gehört, was schlecht wär oder vielleicht kenn ich da zu wenig. Ich kenn People-Soft, wie da das Ganze... es gibt auch eine Scanner Funktion für das ganze, aber wie die funktioniert weiß ich nicht. Und wie zufrieden die Mitarbeiter sind damit.

C: Freut mich, dass das Ganze so gut...

I: Ich denke, wenn ich jetzt runtergehen würde, mit dem Arbeiten wie vor 5,6 Jahren, dann wäre es wahrscheinlich gar nicht mehr möglich von den Mengen her und auch so von den Leuten her, die haben sich bestimmt schon dran gewöhnt mit dem Scanner zu arbeiten und auch mit dem Produkt zu arbeiten, kommt dann, wenn ich abschließe eine automatische Packliste raus, da braucht man gar nicht mehr nachdenken und ich glaube, dass das stimmt.

C: Das ist ja genau das was wir eingangs erwähnt haben, dass man zu Beginn dann das Vertrauen aufbauen muss in die Technologie, also ...

I: Also den Vorteil von dem Ganzen.

C: Genau und da wäre so ein Rückschritt dann der falsche Schritt. Jetzt kommen wir schon zum letzten Teil. In der Arbeit geht es auch um die Digitalisierung und die Digitalisierung kann man ja jetzt so sehen, dass man traditionelle Herangehensweisen verlässt und neue Methoden anwendet und so ergeben sich ganz neue Möglichkeiten bzw. der Grad zwischen Technik und Mensch verschiebt sich ja auch immer mehr, also die Technik übernimmt ganz viel was der Mensch vorher gemacht hat. Und mit dem Hintergrund, welche Rolle sprechen sie den digitalen Komponenten zu. Denken sie hier vielleicht auch an die Kommunikation, an die Collaboration. Hat es da eine Rolle gespielt 2013?

I: Damals noch nicht. 2013 hat das noch keine Rolle gespielt man wollte das ganze beschleunigen und das ganze fehlerfreier machen und die Mitarbeiter unterstützen. Man hat zwar gesagt ich kann diese Packliste schicken, also quasi schon zum Kunden schicken, das machten wir da eigentlich auch schon. Es hat sich so ergeben, ein Kunde möchte die Packliste als CSV-Datei haben, damit er sie entsprechend in sein System hochladen kann und das funktioniert auch schon ohne Probleme außer man ändert wieder mal die E-Mail-Adresse, aber solche Sachen sind einfach Abfallprodukte, wo man das Ganze dem Kunden gegenüber also wo man eine Kundenzufriedenheit schafft. Ohne großen Aufwand das Ganze zu schaffen und man sagt okay man hat das ganze natürlich auch diskutiert mit dem Herrn [REDACTED]. Kann man das Ganze? Und was ist der Aufwand? Und wann drucken wir das Ganze, wann schicken wir das Ding raus? Aber es funktioniert auch.

C: Also mich würde jetzt noch interessieren wir haben ja vorher über die Anpassung im Frontend geredet und wäre es da nicht aus ihrer Sicht möglich gewesen, dass man das Ganze damals per TeamViewer gemacht hätte? Weil das ist ja jetzt nicht so was wo ich mir anschauen muss, wie es im Lager vorgeht, da muss man ja vor Ort sein, damit man einfach die Baulichkeiten begutachten kann, dass man auch sieht wie die Leute arbeiten und ich sage jetzt mal Anpassung von Frontend, oder von so einer Transaktion, das hätte man doch aus einem Collaboration-Standpunkt hätte man das doch über TeamViewer machen können? Würden sie mir da zu stimmen? Oder was ist ihre Sicht der Dinge drauf?

I: Ich denke, dass gerade der Individuelle Kontakt, dass man sich das einmal live anschauen kann, vielleicht auch einmal was selber machen kann, denke ich, ist für solche Sachen eigentlich förderlicher. Ich muss sagen ich bin schon wieder zu alt für so etwas. Ich arbeite noch mit Papier. Ich brauche Papier, wo ich irgendwas herum kritzeln kann und herumschmieren kann. Ich kann also schlecht am Bildschirm irgendwas machen. Ich meine es ändert sich wie gesagt, wenn ich meinen Sohn anschau, der daheim mit dem Tablett

arbeitet. Man merkt einfach diesen Unterschied. Der kann es sehen oder wird es sehen, dass man von Unterwegs...

C: Man hat quasi den individualen...

I: Ich denke ich brauche zu dem Individuellem nichts sagen, gegen jemanden der solche Kleine Veränderungen und so weiter über TeamViewer oder über irgendeine Applikation, die man sich live anschauen kann oder Webex-Sitzung machen möchte, aber gerade für dieses Projekt war es ganz gut a) einmal dieser persönliche Kontakt, das auch mit den Leuten zu diskutieren und einfach mal zuschauen, ist das wirklich so, dass in der Theorie da ist, was eigentlich nur beschrieben worden ist, ist das auch live so. es ist auch so gelegt. Ich meine es gibt ja die unterschiedlichen, dass sich ein Abteilungsleiter das anders vorstellt, das auch herzeigt oder sich das anders notiert wie es z.B. der Mitarbeiter in der Logistik macht. Es steht zwar in der Arbeitsanweisung so drinnen, aber ich mache es trotzdem anders.

C: Okay. Abschließend könnt man jetzt sagen, dass für dieses Projekt das ganz klar bewusst war, dass man da auf den persönlichen Kontakt setzt, dass man sich da quasi trifft, dass man da Vertrauen aufbaut und dass man dann halt wirklich dem Individualen sage ich mal die Uniqueness halt hat.

I: Man muss Werbung machen für das ganze wo man sagt okay es müssen die Leute mit arbeiten. Es sind trotzdem genügend und ich glaube in der Logistik sind zwar nicht mehr so viele Sachen da, aber bei 3 oder 4 Leute, die einfach da entsprechen verpackt haben und entsprechend vorbereitet sind und die hauptsächlich das ... und die auch hauptsächlich den Vorteil drinnen gesehen haben. A) ich muss nicht mehr solche dummen Listen schreiben die sowieso nicht stimmen, bzw. wenn es dann so weit ist jeder anzweifelt ob es stimmt. Die nicht ? vom oder Kollegen ist und so kann man sagen okay, der hat das gepackt, die Transparenz ist halt da gegeben, wann jetzt was passiert mit der HU und wann ist es gebildet worden. Und was ist eingepackt worden. Es wird auch bei? Nicht angezweifelt. Es werden auch die Excel angezweifelt bei solchen Sachen, toll die kann man ja irgendwie splitten oder sonst irgendwas. Ja sind so, weil es ist ja mit SAP und schauen sie das sind die Funktionen, dann ist das ganze eigentlich einfacher.

C: Klare Sache. ... das wäre es jetzt eigentlich schon gewesen jetzt haben wir ein bisschen überzogen.

9.3.4 CASE 1.2 – TOKEN [4]

C: Also die erste Frage wäre, wie zufrieden war denn die █████ AG mit den Prozessen im WM, die von der 4Process mitgestaltet wurden?

I: Ich glaube gerade der Lageleiter, mit dem redest du auch noch demnächst. Ich hoffe auch, dass er noch sehr sehr positiv über uns redet der hat sich mehrfach positiv über uns geäußert. Im Konzern aktiv angeordnet, dass andere Standorte das auch implementieren sollten, bisher zwar ohne Erfolg, aber ich glaub bisher ist er sehr zufrieden und man muss dazu sagen das war jetzt ein Projekt auf Kunden Seite, der selbst sehr großer Erfahrung hatte im Warehouse Management, der war davor 5 Jahre in Ikea in der Schweiz verantwortlich und hatte von daher schon Ahnung davon was Lagerlogistik im großen Stil bedeutet und IT Unterstützung von Lagerlogistik.

C: Also er konnte das Ganze sehr gut einschätzen.

I: Absolut er hat natürlich dann auch gleich noch drauf einige Sonderwünsche gehabt, weil er Teile seine Ikea Welt gerne noch implementiert gesehen hätte. Ein, zwei Stellen sind wir ihm dann entgegengekommen im Projekt. Er wusste halt wovon er redet und ich glaube auch das hat das Projekt auch sehr produktiv gemacht, da man viele Dinge nicht erklären musste, was ist das. Von FIFO bis Kommissionierprozesse und Wegeoptimierung bis keine Ahnung ... die Begrifflichkeiten und Abläufe in einem Lager waren ihm vertraut, waren uns vertraut. Man konnte sehr schnell produktiv auf eine vernünftige Ebene kommen und natürlich auch mit dem mobilen Framework konkret schon sehr früh einstieg in die Diskussion, so dass wir beim ersten Workshop schon eigentlich einen Prototyp hatten. Und sagen können, so sieht das Ding aus und dann eigentlich nur noch die Kundenspezifischen Adoptionen oder Migrations- und Schulungsfragen und Etikettierungsfragen dann eigentlich nur noch zu diskutieren waren.

C: Wie war dann die Kundenerwartung?

I: Gut die Kundenerwartung war dann so ... der Kunde hatte ein Werk in Österreich gekauft, das dann SAP neu eingeführt bekam. Im Gegensatz zu den anderen Standorten war's jetzt so, dass die dort ein riesiges Hochregallager mitgekauft hatten mit archaischer Lagertechnik, also man muss sich vorstellen, es ist ein Hochregallager wie echt krass ist, dass ich jetzt nicht lüge so ein Hochregallager mit einer Höhe von über 20 Etagen, also mit einem riesig hohen Hochregal, also einem Hochregal ... von 3-7,8 Etagen vielleicht und die haben über 20 Etagen, das klappt nur deswegen weil man im Prinzip bei Wareneingang - / Warenausgangshalle praktisch hatte man 6 Tore so groß wie vielleicht diese Wand da und da war ein Übergabe Platz war und wenn man da rein ging, dann, musste man schwindelfrei sein weil dann wenn man da nach unten guckt ging es da so über 10 Meter nach unten und 10 Meter nach oben und da waren dann diese Regale. Das Hochregal war auch tiefregal, wenn man so will. Da fuhren quasi auf schienen die Stapler. Die fuhren auf Schienen und hatten einen Hydraulik-Hub, damit sie zur 21. 22. Etage fuhren konnten von ganz nach oben bis ganz nach unten und das war in der Länge fast 100 Plätze. Es war sehr lang das Lager und sehr tief also riesengroß. Also Fußballfeld groß, also zigtausend Plätze quasi drinnen. Deswegen war für [REDACTED] klar, dass die für diese Tochtergesellschaft - das war die 3. oder 4. die auf deren System kam, zumindest sagte der IT-Leite - dass wir ein vernünftiges WM mit Funkscanner brauchen, weil das dann eigentlich zu umfangreich ist um es anders zu

bewirtschaften. Gekommen sind sie auf uns durch ein Projekt aus dem Jahr vorher, wo wir aber nur eine Inventurfunktlösung für ein Werk in Deutschland, was aber sehr rudimentär war die haben zwar auch ein WM gehabt die hatten aber genau ein Lagerplatz im ganzen System abgebildet. d.h. der gesamte Bestand lag auf einem Lagerplatz im System. Und ihnen war klar, dass das nicht funktionieren könnte in diesem Lager und deswegen sind wir gebeten worden etwas für die Lagerlogistik dort zu tun. Und wir konnten auch inzwischen glaubhaft zeigen, dass wir das Mobilframework haben, dass wir die Lösung haben. Also wir wurden dort Anbieter mit Erfahrung und fertigen Produkten wahrgenommen und wurden deswegen dann eingeladen es anzuschauen und ein Angebot abzugeben, was im Mobileframework passierte und haben dann auch entsprechend den Zuschlag bekommen. d.h. wir hatten da die Anforderung ... das Ganze ist im Kosmetikbereich auch gewesen ... das sind dann gewisse Anforderungen an Chemie generell, an Rückverfolgbarkeit an Chargen auch ein bisschen Gefahrgut Dinge die mit drinnen waren. Man hatte dann z.B. so Spraydosen von Deo oder so die unter Druck stehen die darfst du nicht, nur in bestimmten Stückzahlen im Lager lagern aus Brandschutz und anderen Explosionsgeschichten und so weiter. Auch nur in bestimmten Regalreihen die dann speziell wenn metallkettige drinnen waren die dann speziell bei den Lagerschritten implementieren mussten. Praktisch dann für den Kunden dann...

C: du hast jetzt quasi beschrieben, dass es zuvor eher so ein rudimentäres Projekt war und im Jahr danach, ich sag jetzt mal es ist ja doch technisch visierter, hat sich dann auch die Kundenerwartung oder die Kundenhaltung gegenüber der 4Process geändert?

I: also ich sag jetzt mal...

C: oder war es spürbar während des Projekts?

I: also ich finde zur damaligen Zeit schon der Projektleiter unten der ■■■■■ und der Projektleiter der Herr ■■■■■ denke ich schon sehr positiv. Leider muss man sagen ist dann der IT-Leiter aus dem Konzern gegangen, der ist nicht mehr da. Und die Nachfolger leider haben uns nicht mehr so wahrgenommen, weil die haben dann nur noch das WM gemacht, weil er möchte gern zur Produktion und das Finanzwesen so gemacht wie es uns bei viele Kunden möglich ist und haben jetzt in Folge dessen leider noch keine großen Folgeprojekte bekommen. Haben zwar immer mal wieder ein paar kleinen Workshops gemacht, Support Geschichten und Erweiterung, aber damals im Projekt schon. Also ich denke was den Herrn ■■■■■ betrifft, war gegenüber uns sehr positiv gestimmt und der Herr ■■■■■ auch heute noch. Leider konnten wir die Kundenbeziehung trotz eines guten Projekts nicht weiter ausbauen, weil die neuen Projekte die sie gemacht haben noch ohne WM wieder gemacht wurden, weil es nicht so große Lager waren und auch der Personalwechsel da war, der uns jetzt nicht so gut getan hat muss man sagen.

C: Okay. Konntet ihr dann alle Anforderungen erfüllen die mit dem Projekt verbunden waren?

I: Ja, absolut. Muss man schon sagen, da ist wirklich viel gemacht worden es war auch ein komplettes Wm also nicht nur auf der Auslagerungsseite, sondern auch auf der Inbound-Seite,

Rohstoffe mussten eingelagert werden, Produktionsbereitstellung von den Chemikalien für die Prozesse und Produktionsbereitstellung für die Endverpackung auch, dann praktisch die Prozessschritte. Also einmal das Zeug an mischen es ist egal ob es ein Haarschaum, ein Shampoo oder ein Deo ist, das wurden immer in Mischungen abgehandelt, also Chemikalien sind miteinander gemischt worden, dann steht da Zeug dann einen Tag oder so und dann wird es abgefüllt in Dose, Flasche, Päckchen. Also erst der Ansatz und dann die Verpackung die Abfüllung quasi. Das sind die zwei Schritte und alles wird dann digital abgebildet und hinten raus dann die Versandprozesse, wenn man dann fertig war kam die Kommissionierung und Auslieferungsgeschichten.

C: Okay. Also hat man alles abgedeckt und die ganzen Anforderungen erfüllt. Wie war dann die Projektdurchführung war die eher geprägt von Anpassungen. Wenn ja wie kam es zu diesen Anpassungen? Kam es von Kundenseite oder ...

I: Anpassungen die dort gemacht wurden hatten in erster Linie mit der Baustruktur zu tun, mit diesem Mörder Hochregallager und diesen Extremförderfahrzeugen die da zum Einsatz kamen. Das Problem war, dass die Maschinen sehr langsam auf den Schienen unterwegs war und ein Gangwechsel extrem viel Zeit gekostet hat. d.h. man hatte 6 Gänge und 3 Fahrzeuge und oft war eins kaputt, d.h. Sie hatten oft nur 2 Gänge mit einem Fahrzeug besetzt und wenn jetzt praktisch Waren hereinkamen hatten die Stapler in der Haupthalle die man auf die Übergabepplätze gestellt hat, die praktisch dann... da passten 5 oder 6 Paletten drauf, die dann nach vorne rutschten und die man dann mitnehmen konnte nach vorne und einlagern konnte, aber wenn man jetzt beispielsweise von vorne bis zur Reihe 74 fahren musste für eine Einlagerung dann dauert das schon mal über eine Minute oder auch 2 Minuten und dann wieder nach vorne um die nächste Kiste zu holen, hat extrem viel Zeit gekostet, hier war ganz wichtig ein Doppelspiel zu implementieren. Also sprich ich nehm von hinten was mit nach vorne und von hinten was mit nach hinten. Also diese Doppelspiel war eine spezielle Implementierung die wir durchgemacht haben und auch die Quittierung, also aus welchem Platz nehm ich was raus und in welchem Platz stell ich was rein, weil die normale Lagerplatz Etikettierung wie wir sie kennen oft an dem besonderen Lagerregalträger ist praktisch ein Metallträger wo die Paletten draufstehen, wo praktisch der Barcode unter der Palette meistens an dem Träger vorne dran ist, das funktionierte hier nicht, weil sie sonst mit ihrem Hub mit dem Stapler in der Luft schweben mussten um die Palette aufladen zu können, so hoch praktisch die Eben waren mit dem Träger und wenn sie dann Praktisch mit so einem genannten Rollmechanismus sich rüber rollen konnten war vorne auf ihrer Hochregallagerding dadurch war aber der Holm nicht sichtbar wo der Barcode normalerweise draufkleben würde. Das einzige was sichtbar war, waren die Querstreben vom Regal jede Palette hat eine Querstrebe und da war dann praktisch so dass wir nur auf die Querstrebe einen Barcode anbringen konnten, der dann aber repräsentativ als gesamtes Feld von insgesamt drei Plätzen stand und dann gab es da noch den besonderen Wunsch von diesem ehemaligen Ikea-

Verantwortlichen von dem Herrn [REDACTED], dass er nicht wollte dass die Leute pfuschen können und dass die Barcodes dort nicht für die wie sonst üblich waren, die Lagerplatzkoordinaten beinhaltet haben sondern einen zufälligen Barcode. d.h. man konnte nicht wissen und dann steht z.B. die Nummer 2798 drauf und wenn man die abgescannt hat wussten wir dann im System okay das sind die Lagerplätze 7-3-1 bis 7-3-4. das wusste der Mitarbeiter aber nicht, d.h. Er musste dort hinfahren und musste quittieren also er konnte nicht einfach im Scanner eingeben ja ich hab das schon genommen weil er ja die falsche Sachen nehmen könnte. d.h. Das waren also die kleinen Tricks die Relativierung pro Feld mit einem Verifikation Barcode in echten Lagerplätzen und diese Logik mit dem Doppelspiel das war wohl beides geschuldet der besonderen Struktur des Hochregallagers das man heute nicht mehr so bauen würde, aber es kam aus den 80er Jahren eines alten Schwarzkopf Werks, wo also Schauma produziert wurde und so das haben die also gekauft und das haben sie halt mitgekauft und ...

C: Und sind die Anforderungen. standen die schon zu Beginn fest oder sind die erst...

I: ne, die ergaben sich natürlich. Uns war klar es ist ein Hochregallager, das haben wir ja schon gesehen. Wir waren von normalen Hochlagerstrategien ausgegangen, was auch zunächst mal nicht falsch war, aber Einlagerung mit finde freien Platz in einem bestimmten Lagerbereich das stimmte auch so... das andere halt mit der Auslagerung war eigentlich auch klar dass es nach FiFo gehen werde... es war dann so dass wir das Feinspiel, die Doppelspiel-, Quittierungslogik mussten wir halt erst anpassen an die physischen Begebenheiten einfach, dadurch dass man nicht jeden Lageplatz absammeln konnte musste das ganze anders laufen dadurch dass die Wegezeiten so groß waren, wäre es nicht effizient gewesen sie einzeln zu schicken. Fahr die eine Palette nach hinten und nimm eine andere mit nach vorne, dann die andere nach hinten und die zweite Palette und so weiter, es ist ein einziges Doppelspiel implementiert, wir haben auch selten noch einmal so ein schönes Doppelspiel implementiert wie da, aber das hilft nichts die können nicht anders arbeiten, weil sonst die schaffen ihr Arbeitspensum nicht. Und eine Besonderheit die auch implementiert ist, ist die bei einer Einlagerung ... es ist halt so wenn jetzt ein Stapler eine Anlieferung bekommt, die Palette absammelt, dann schauen wir in diesem Moment nach wo wir bringst du die hin, zu welchem der 6 Übergabepunkte, zu welchem Gang bringst du die. Zu diesem Moment schauen wir nach wo ist gerade zu diesem Moment ein Hochregalstapler drinnen und schicken ihn zu dem Gang, damit er möglichst schnell weiterbearbeitet werden kann. Aber auch nur, wenn ich mehr als 6 Paletten davon stehen habe, weil sonst gibt's einen Stau. Also das heißt das waren die Besonderheiten die wir dort implementiert anheben. Es hat aber beides zu tun mit der physikalische Struktur der Umgebung also des Werks, die Prozesse dahinter sind eigentlich Prozesse die wir standardisiert auch haben, wir bilden Lagereinheitenpalettennummern, tun die mit Lagerein- und Lagerauslagerstrategien funktionieren, das ist eigentlich normal wobei die besondere Logik im Detail.. das ist das besondere hierbei

C: Aber das hört sich jetzt schon nach einem sehr komplexen Umfeld an.

I: Das Umfeld war komplex, aber wie gesagt das sind jetzt dann eigentlich nur Details in dem Prozess. Wir haben schon eigentlich unsere normalen Prozessschritte dort anwenden können zu einem großen Teil, einer dieser Spezifika die jetzt aufgrund der baulichen Struktur waren, die mussten wir natürlich so abbilden.

C: Wie würdest du dann gegeben der Qualität den zeitlichen Aufwand einschätzen? War das deiner Meinung nach gerechtfertigt?

I: ...ja das war von März 2016 bis Juni.. das waren 3 Monate das Projekt also relativ schnell, das war relativ rasch dafür dass da so ein Anfang war es relativ rasch und es wäre sogar noch schneller gewesen wenn die nicht die Einführung verschoben hätten wegen der WCO, das war nämlich nicht wir das war ein anderer Partner, der was gemacht hat, also ne das war relativ rasch, wir sind relativ schnell vorwärts gekommen und haben es auch relativ gut getaktet, in einem 2 Wochen Takt die Workshops und hatten dann auch die Migration auch ganz gut mitgemacht also das war eigentlich relativ zügig, muss man sagen, also ich glaub im Juni sind wir produktiv gegangen und im März hat es eigentlich so richtig begonnen das Projekt.

C: und wegen der Thematik waren auch wieder mehr Workshops vor Ort notwendig?

I: ja das muss man natürlich bei Lagerprojekten immer machen wegen der physischen Struktur, du musst halt gucken wie sind die baulichen Dinge, kann ich das so abbilden, kann ich da überhaupt die einzelnen Lagerplätze erreichen, dass FIFO z.B. geht oder habe ich Block-Läger wo 50 Paletten vor der Wand stehen und nicht weiß welche erreichbar sind, welche Etiketten sind drauf oder welche Drucker sind möglich, wie ist die W-lan Abdeckung, das hast du ja eigentlich immer bei diesen Dingen. Vorher angucken muss man sich das quasi immer, das hilft nichts. Aber die Softwarelösung die wir da verwendet haben, die konnten wir schon unter Framework dann anbringen, muss man sagen. Also da haben wir auch ein paar Sachen ergänzt das Doppelspiel zum Beispiel und so Geschichten und die Sonderlogik der Quittierung, wobei auch das nur Kleinigkeiten sind, ich meine die Scanner-Dialog ist die gleiche oder ich zeig's an, dann fahr ich zu dem Platz und nimm die Palette. Und dann einfach das Abscannen und dann die Quittierung war dann noch etwas in einer anderen Logik gemacht, beim Einlagern zum Beispiel, haben wir normalerweise die Palette und fahr sie zum ... oder erst scann die Palette ab, das machen wir immer so bei der Einlagerung scannen sie ab und fahren sie auf Platz 7-3-1... okay und es sei denn man würde jetzt erwarten die Koordinaten 7-03-01 abgescannt werden dann quittieren, das ist jetzt hier anders gewesen. Alle drei Lagerplätze haben ihre Stammdaten dann im Verifikationsbarcode gehabt - einen zufälligen - und wir wussten dann der Leitposten 7-3-1, 7-3-2, 7-3-3 haben die folgenden Stammdaten und dort standen da jetzt 2798 und als dann 2798 kam, wussten wir okay es ist ein Platz aus dem richtigen Ding und dann wars jetzt noch so, das war dann auch die super Ergänzung, weil es natürlich immer mal sein kann warum auch immer, dass der Kunde seinen Platz nicht erreichen kann, weil er verschmutzt, belegt ist oder was auch immer sein sollte, musste es auch möglich sein die Paletten an einem anderen Platz abzustellen

und dem System mitzuteile wo sie sind, damit sie gefunden werden kann und da wars dann so dass wenn ein nicht vorgesehener Barcode gescannt wurde also an einem anderen Dreierfeld gescannt wurde, dann kam noch ein Pop-Up tatsächlich mit den drei Plätzen die in dem Feld sind und man musste dann auswählen welchen Platz er genommen hat, den Mittleren, Rechten oder Linken. Also das war so die Besonderheit, aber das war wirklich nur hinten raus bei der Quittierung. Der Prozess an sich ist der normale den wir auch out of the box ausliefern konnten, wir haben nur die Quittierungslogik anpassen müssen, dass wir also nicht nur überprüft haben, bist du der Lagerplatz und fertig, sondern das war die Ermittlung dieses Lagerplatzes aufgrund einer anderen Algorithmik gemacht hat. Was dem Kunden aber sehr stark geholfen hat mit dem Regallager klar zu kommen.

C: Also, wir haben jetzt schon sehr viele Details von Dienstleistungen auch erfasst, würde ich sagen. Ich würde aber jetzt ganz gerne zum zweiten Teil springen und die Fragen abarbeiten. Da wäre die erste: Wie sehr waren die Dienstleistungen auf dem Unternehmen zugeschnitten? Da würde mich noch interessieren, wie war den das Verhältnis zwischen Mobileframework - was ich daraus nehme - und was wirklich dazugekommen ist.

I: Also ich glaub do wurde die Hälfte des Mobileframeworks so abgenommen und gesagt okay machen wir so und bei der anderen Hälfte der Prozesse haben wir halt Adaptionen gemacht wie jetzt zum Beispiel diese Quittierung oder das Doppelspiel, wobei das Doppelspiel eigentlich nichts Anderes war als eine Kapselung von Dingen. Wir haben da gequeued gearbeitet, d.h. Das wir die offenen Aufträge nicht mehr in der Warteschlange praktisch digital gebracht haben und die Auslagerungsaufträge ganz besondere nach präsentierten Lieferdatum und dann eigentlich dann der Scanner-Dialog so programmiert haben, dass er immer umgesprungen ist er ist gesprungen von einer Auslagerung, hat dann gesagt okay geh zu diesem Platz und liefere das ab, hat gesagt vorne Palette ist abgestellt und dann ist es automatisch wieder umgesprungen in die Einlager-Transkription, das wir wieder erwartet haben, scanne die nächste Einlagerung der Palette ab dann hat er die Palette abgescannt und welche nächste Nummer er kriegen würde wussten wir ja nicht, aber dadurch das praktisch der Barcode drauf war konnten wir immer sagen, das ist die Palette die muss auf diesen Platz fahr zu diesem Platz. Dadurch, dass schon sicher gestellt war das auch die Paletten vorne stehen die auch in den Gang gehören musste er auch relativ wenig Gangwechsel machen. Dieses Kapseln ist sehr spezifische..., aber die dann dahinterliegenden Prozesse und Schritte, da konnten wir zum großen Teil unser fertiges Coding übernehmen an der Stelle. Es war schon vom Konzept her das gleiche. Es war nur eine Adaption unseres Modells an die baulichen Begebenheiten. Das Modell das wir unterstützen auch gelebt werden konnte

C: War das dann auch ausschlaggebend, dass sich der Kunde für das Projekt entschieden hat? Dass man schon die Basis hat mit dem Mobileframework?

I: also es hat ihm gefallen auf jeden Fall und es war jetzt auch so ein 50 – 60 Tage Projekt war das am Ende muss man sagen und ist ihm angeboten worden und der Kunde hat auch geglaubt,

dass wir Kompetenz dort haben und es war auch wichtig, dass wir das zeigen konnten. Das ...

C: War das quasi schon der passende schritt?

I: ja, absolut ohne Framework hätt mas eigentlich gar nicht machen können, da hätten wir viel länger gebraucht bis wir Prototypen gehabt hätten. Vergleichen wir es mit anderen Projekten wäre es im Schritt ein drei bis sechs Monatsprojekt gewesen...

C: Und es ist jetzt auch nicht irgendwas rausgekommen mit dem der Kunde dann... zufriedener gewesen

I: Ich glaube es wäre vom Outcome wahrscheinlich ähnlich gewesen nicht, aber es wäre halt nicht so effizient implementiert worden... gerade bei den gequeten Prozessen ist es so, er zieht jetzt den Lieferschein drauf, ein Knopfdruck und sagt Transport Unterlagen zum Lieferschein bitte anfangen und sofort kriegen es die Scanner Jungs digital auf ihre Scanner drauf und da sieht man dann schon so langsam wie sich der Platz dann füllt...das hat das Lage später mal gesehen und man geht bei einem Büro an die Glasscheibe und sieht genüsslich zu wie die Stapler dann langsam den Auslieferplatz für den LKW füllen, dass dann alle Ameisen digital dann los schwirren ist eigentlich ganz gut. Man braucht einen sehr, sehr IT-affinen Lagerleiter, der die Prozesse kannte, der mit Scannern arbeiten kann, der die Entwickler bei Ikea schon jahrelang getriezt hat mit seinen Anforderungen und der entsprechen wusste wovon wir reden und der realistische Anforderungen gestellt hat und keine die nie erfüllbar waren.

C: ich vermute dann war die zusammenarbeite auch sehr intensiv und gut?

I: Die war intensiv und gut, das einzige war vielleicht, dass Anfangs die Berater sich eher mehr auf menschlicher Ebene mit dem Lagerleiter angenähert haben. Berater ■■■ und Herr ■■■ mussten erst Freunde werden und sind halt jetzt die besten Freunde geworden... hat aber ein, zwei Workshops gedauert.

C: Hat sich die Dienstleistung dann aus deiner Sicht als effektive Variante entpuppt? Die ohne größere Überraschung über die Bühne ging?

I: ja, glaube ich schon da bin ich auch überzeugt von die würden das auch so sagen.

C: Okay. Das haben wir jetzt auch schon besprochen, dass das ganze sehr effizient war. Glaubst du, dass der IT-Leiter oder der Herr ■■■ das sehr gut einschätzen konnten? Also den Erfolg?

I: Ja der Herr ■■■ schon und auch der IT-Leiter, haben die auch so wiedergegeben aber die Geschäftsleitung in dem Fall nicht. Und die Geschäftsleitung sehen das Lager dort auch nicht als strategisch an sie würden am liebsten gar nichts lagern sie würden am liebsten alles gleich mit dem LKW laden nach der Produktion um die Kosten gar nicht zu haben ... sie haben auch bei der Lagerlogistik nicht alles strategisch gesehen. Es ist jetzt kein strategischer Bereich aber einer den man optimiert handhaben kann... so, dass eigentlich die Wahrnehmung des Top-Levels aus Sicht der Geschäftsleitung nicht gegeben war. Wir haben die Logistik zwar jetzt gut gemacht und effizient, aber das wurde auch mehr oder weniger erwartet wir sind jetzt nicht vom Top-Management besonders wahrgenommen worden oder wertgeschätzt worden zumindest habe ich

davon nichts erfahren. Also in der Lagerleitung schon und der Logistikleiter dort die kann man sehr wertschätzen, aber das sind halt nur in diesem Bereich.

C: Inwiefern zog sich den eine klare Struktur durch den Projektverlauf?

Also die Arbeitspakete waren schon klar also insofern wo wir von Framework ausgegangen sind und die einzelnen Teilprozessschritte, die wir typischerweise aus der mobile Framework Umgebung abgefragt haben, also Wareneingang, Etikettierung, Einlagerung, Produktionsbereitstellung, Produkt Einlagerung, nach Produktion, Lieferabwicklung, Bereitstellung zum Versand, Versandabwicklung, Packschritte usw. und das heißt also alle diese Schritte die wir typischerweise im WM haben, werden mittlerweile auch abgefragt und abgearbeitet, geprüft, ob das passt. Das Deltas teilweise notwendig, das war eine Vorgehensweise die sehr klar war die auch geholfen hat das ganze sehr effizient zu machen und dieser Leitfaden hat auch sehr gut geholfen muss man sagen und diese digitalen Prozesse die wir schon fertig hatten die auch wieder zeigten dass wir eigentlich bei jedem Prozess uns noch um die Deltas zu kümmern hatten, die waren zwar jetzt wegen dem Hochregallager ein bisschen größer vielleicht als ... also ich mein dass man immer ein anders gekettetes hat ist klar und dass man vielleicht andere Lagerprozesse ein bisschen anders laufen ist klar, aber dass man natürlich mit diesen speziellen Dingen, die ich da beschrieben habe, also das Doppelspiel und die Etikettenlogik und Bereitstellung in einem bestimmten Gang waren Dinge die dann ein bisschen spezifischer waren als vielleicht wo anders, aber ich sag mal, dass wir die durch den guten Sachverstand der Kundenverantwortlichen Vorschläge bekamen wir wie er das gerne gelöst haben hätte, die auch in der Regel sehr einfach umsetzbar waren, hatten wir einen sehr guten Input auf der Kunden Seite und deswegen hatten wir immer alles schnell einbauen können, weil wir mussten dann nur noch speziell Anfangsprozesse adaptieren und das war schon ganz gut ... also die Arbeitsprozesse haben wir abbilden müssen und dass in ein paar Arbeitspaketen dann Sonderlocken kamen die das ein bisschen komplexer gemacht haben, war das andere, aber so von der Abarbeitung ganz okay also wir haben dann von Prototyp zu Prototyp Fortschritte gesehen und auch der Go Live hat dann vernünftig funktioniert muss man sagen, natürlich gabs Beschwerden bei Bestandsaufnahme und so weiter, aber in der Summe ist eine geradlinige Sache war, so in der Summe war es relativ klar aber es war uns relativ unklar welche Prozessschritte so ein Ding enthalten, welche Prozessschritte abgeklopft werden müssen, auch für die Migration zum Beispiel hatten wir es inzwischen schon so weit gebracht, dass wir damals schon im Framework fertige Konzepte für die erst Migration, also dass man dann Barcodes aufklebt aus einem fortlaufenden nummern Roller, die abscaant und dann erfasst welche material Charge ist denn das eigentlich und welcher Lagerplatz durch scannen die Erstaufnahme praktisch schon machen kann im Wm-Bereich. All diese Dinge haben dann auch schon dazu beigetragen, dass es relativ schnell ging und diese Schritte die normal sehr beschwerlich sind relativ vorangekommen.

C: Also es hat sich eigentlich schon ein roter Faden durch das ganze gezogen, obwohl die Deltas

eigentlich schon erwartet wurden. Das ist ja dann eigentlich schon ganz interessant.

I: doch also es war schon ein roter Faden, weil man Prozesse nicht ganz in Frage stellen musste, sondern deren Adaption, also ...

C: es ist quasi so ein Mittelweg zwischen den beiden kann man jetzt sagen zwischen Standardisierung und Customization?

I: ja also, ja doch in der Summe kann man das schon so sagen.

C: also in der Logistik wird ja dann oft das Mass-Customization erwähnt und das trifft ja jetzt nicht gleich 100 prozentig gleich zu aber es wär jetzt schon interessant wie man das sieht ich würde das jetzt schon in der Mitte zwischen den zwei Extremen einordnen.

I: ja auf jeden Fall ist es nicht wie auf der einen Seite wie das Projekt zu vor. Das war jetzt nicht wo wir so ein komplettes Ding so out of the box so ausliefern konnten, wie man es normalerweise tut. Wobei man natürlich sagen muss es ist ein bisschen Localisation, da man sich natürlich an die lokalen baulichen Strukturen anpassen musste. Aber das hat natürlich das inhaltliche Projekt nicht geändert. Es hat natürlich einige mehr Dialogschritte am Scanner gefordert und einige Anpassungsschritte an ein paar Logiken, die man natürlich sonst nicht so gehabt hätte. Also als Standard hätte das bedeutet der Lagerplatz ist als Barcode drauf, du stichst und fertig. Du machst isoliert Einlagerung und Auslagerung natürlich nicht im Doppelspiel, wobei das eine ganz gute Funktion war, dass man das dann als Bereich rumgesehen, wo man dann sagt okay das tut dem System gar nicht schlecht und gibt es demnächst auch, also Doppelspiel eignet sich aber nicht in jeder Umgebung, hier ist es so dass es fast ein No Brainer war.

C: wir haben schon darüber gesprochen, dass man hier eigentlich die beiden Seiten bedient, also die beiden Extreme. Wie würdest du jetzt die Rolle des Beraters hier beschreiben? Zum einen kann ich mir vorstellen, dass der aktiv seine Schritte weiß okay beim mobile Framework muss ich das und das machen, auf der anderen Seite wird sich natürlich wieder aktiv gewünscht dass er autonom neue Optimierungen angeht selbst Probleme erkennt und ihn darauf auch den Kunden mitteilt und ihn darauf auch berät hey das könnten wir auch noch machen im Zuge dieses Projekts und der Dienstleistung auch noch anzupacken.

I: den wichtigen beratungsschritt den wir anfangs gemacht haben ist eigentlich der, dass wir das mit den Lagereinheiten, dass wir das nehmen, weil man kann jetzt Paletten auf verschiedenen Art und Weisen im SAP abbilden, Eigennutz hat ein bisschen gestottert und ein paar andere Vorteile die wir bei der Curamik genutzt haben, aber da sind wir relativ flexibel hier das war auch ein guter Beratungsumstand bei uns dass wir mit den Lagereinheiten die beraten haben. Viel Konzeption ist von der Kundenlogistik leider gemacht worden, so als Produktionsvorschläge, da wo die bei Curamik von uns kommen musste, kam sie da vom Kunden oft. Wir mussten eigentlich nur abgleichen war das realistisch oder nicht, konnten wir es abbilden oder nicht und was müssen wir erweitern in unserem Framework, da war es nicht schlecht, dass der Projektleiter sehr interessiert daran war und sehr viele Optionen gleich abzeichnen konnte, okay machen wir

so, machen wir nicht. Das typische muss ich mit dem Entwickler Rücksprache halten gab es weniger im Projekt. Also der konzeptionelle Teil war schon mit dabei, allerdings auch vom Kunden stark mitgetragen, also auch abgenickt, also vieles was wir während des Konzepts schon fertig gebracht hatten im Framework wurde abgenickt und bei den Dingen die angepasst werden mussten war es dann eine gemeinsame Konzeptionsleistung, wobei der Input dies Mal schon von Kunden Seite kam und wir mussten dann nur noch überlegen wie kann man das abbilden oder wie kann man so etwas ähnliches abbilden und dieser Kundenwunsch umgestellt werden im System. Es kam schon klarer Wunsch und klare Vorstellungen. Das ist nicht immer so in Projekten.

C: Also es dauert bis man sich auf Augenhöhe begegnet was das fachliche Wissen angeht hinsichtlich der Wissensprozesse. Okay das bringt mich zur nächsten Frage. Wie viel Wissen musste den die 4Process aufbringen bzw. aufbauen um die Dienstleistung bei [REDACTED] durch zu führen?

I: man musste schon bei den vor Ort Begebenheiten auch die physischen Begebenheiten anschauen, die Gefahrstofflagergeschichten musste man sich natürlich damit vertraut machen und natürlich auch diese Fördergeschichten. Das musste man sich schon aufbauen ... von der Produkt- und Kundenstruktur an sich nicht so viel wie bei [REDACTED], weil die Paletten die wir dann bewegen dort sind eigentlich sehr visiert abgehandelt worden sind, da gab es nicht für jeden Kunden Sonderlocken extra und für jedes Mal ... Charge usw. ... Es war eigentlich relativ geradlinig. Es ging jetzt mehr um die lokalen Begebenheiten wo ist Platz was hinzustellen, wie sieht das Regal aus, wie kann man den Barcode implementieren oder können wir ganze Dinge entnehmen ... und diese Dinge halt die Restriktionen im Logistikbereich jetzt darstellen, wir konnten eigentlich ohne das gesamte System mit all ihren Prozessen so erfassen zu müssen wie [REDACTED], das Ding speziell im Lager Bereich relativ abgekapselt abwickeln.

C: Also man musste mehr wissen über die Restriktionen aufbauen als im Bereich wie arbeiten denn die Logistik Mitarbeiter bei [REDACTED].

I: Ja wir mussten natürlich schon abgleichen ob sie so arbeiten können wie wir vorgeschlagen haben, das konnten sie an vielen Stellen. Das einzige war natürlich an Platz oder an sonstigen Stellen, wo die Dinge nicht ganz so abgewickelt werden können da haben wir uns schon gefragt okay wie machen wir den die Sonderlocke um das abzubilden. Das mobile Framework kannst du einsetzen so out of the box beim Hochregallager, wo jeder Platz einzeln erreichbar ist von jedem Stapler und nicht nur von einem der gerade auf der Schiene ist oder so und dann kannst du es glaube ich perfekt so ein zu eins einsetzen, da aber jeder Kunde irgendwelche Schweinereien oder nicht so perfekte Umgebung hat oder Platzprobleme oder Etikettierungsprobleme an einzelnen Stellen hat oder was auch immer, hast du immer ein paar Deltas an ein paar Stellen.

C: Also wenn wir jetzt die Perspektive wieder drehen dann war es hauptsächlich so, dass der Kunde das SAP Wissen gefehlt hauptsächlich beim konzeptionellen.

I: Das SAP Wissen und ganz besonders das mobile Applikationswissen, auch den anderen

involvierten Beratungsunternehmen, die andere Module eingeführt haben, fehlte es, also zumindest haben sie es uns glaubhaft abgenommen, dass sie das besser können. Was eigentlich ganz witzig ist, weil die anderen haben nur Kleinigkeiten eingeführt und wir haben das große Projekt bekommen, die waren da gar nicht so glücklich drüber also soweit ich das mitbekommen habe. Es waren dann ein paar weitere Schwierigkeiten mit der anderen Beratung, die auf ihre Datenmigration angewiesen waren, welche Daten waren immigriert, welche WM-Bestände haben die migriert und wir mussten dann nur noch die Verteilung auf Lagerplätze machen, wir waren also abhängig von deren Projekte. Es hat aber am Ende ganz gut funktioniert. Man hat sich dann zusammengerauft. Man hat uns anfangs spüren lassen sie hätten das ganz gerne selbst gemacht und hätten bei der Beteiligung nicht sehr glücklich waren.

C: Wie war das dann hinsichtlich der Projekt Erfahrung? Also hat man dann vielleicht auch wissen von der 4Processes hinzugekauft wie man denn solche Projekte managed?

I: also gerade bei der Datenmigration für die genaue Bestandsmenge der Paletten haben sie sehr von uns profitiert. Gerade auch mit unserem W-lan und der Infrastruktur benutzt und die Scanner mit den Queues. Also definitiv ja. Das sind auch Prozesse die man in dem Framework er drinnen hat, die visierten Prozesse des migrierten Prozesses. Wir hatten einfach schon Lösungen wo Kunden die Frage am Anfang niemals gestellt hätten wo du einfach schon sagst okay das ist damit drinnen in dem Paket von Framework.

C: Abschließend werden wir uns jetzt wieder mit der Digitalisierung beschäftigen. So wie vorhin schon erwähnt das ist der Wechsel zwischen traditionellen und neuen digitalen Methoden. Und damit einhergehen hat man als Konsequenz neue Möglichkeiten die man nutzen kann, man hat dann varying degree of technology and human capital. Mit diesem Hintergrund: Welche Rolle sprichst du da denn digitalen Komponenten in diesem Projekt zu?

I: Da das Mobileframework schon da war inklusive verschiedenen Prozessen der Implementierungen war das ein starker Projekt-accelerator, auf jeden Fall und natürlich eine konzeptionelle Basis, die in vielen Stellen genutzt werden konnte. Die hat sich auf jeden Fall positiv ausgewirkt bei der Projektdurchführung, auch schon die Datenmigration schon mit Funkscannern bereit also die auch schon digitalisiert mit dem Toolset zu machen zum Nachholen war positiv in der Projektdurchführung also das war auch schon besser also bei [REDACTED] haben wir eine Excel liste bekommen, die wir migriert haben. Das Ergebnis ist ähnlich wie bei anderen Projekten es ist digital geworden, hier sogar noch digitaler, denn der Stapler in der Eingangshalle kriegt schon digital gesagt in welchem Gang er sich stellen soll und der andere kriegt nur noch digital die Befehle die jetzt mit dem Doppelspiel zu tun haben durch den Scanner. Es ist also eigentlich sehr stark digitalisiert worden. Wir haben den alten Prozess auch gesehen für ein anderes ERP-System ohne Funkscanner, wo alles Papier basiert alles gegangen ist. Sehr viel schwieriger dann gewesen

C: Wie war das dann hinsichtlich der Kommunikation du hast ja wieder erwähnt, das dann viele

vor Ort Termine notwendig aber würdest du dann sagen, dass es dann leichter war per E-Mail zu kommunizieren, per Telefon oder auch per TeamViewer die Sachen leichter abzuklären, wenn man eben schon das mobile Framework hat?

I: Es waren Präsenz Termine vor Ort tatsächlich. Aus diesem Grund auch weil man sich jedes Mal was angeguckt hat. Die Etiketten von den Lieferanten, wie sieht es in diesem Lager eigentlich oben aus, wie ist hier natürlich der Platzbereich für die Maschinen für die Produktionsbereitstellung, können wir das so machen oder brauchen wir mehrere Optionen oder Abstände. Das sind so Dinge die man erst einmal im Logistik Bereich also physische Prioritäten sind. Unabdingbar ist, dass man sich doch vertrauter ist mit den physikalischen Begebenheiten, also wo die physische Struktur für die Etikettierung sehr wichtig ist für die Prozessfunktionalität einfach unentbehrliche, allein durch TeamViewer oder solche Sachen nicht allein empfänglich machen kann. Natürlich auch wichtig ist es gab einen Produktionsleiter bei denen der für die Vorstufen verantwortlich war der sehr skeptisch gegenüber eingestellt also nicht nur der WM und der SAP gegenüber eingestellt.... und die mussten natürlich auch ein bisschen überzeugt werden, dass die Prozesse so funktionieren werden, ist natürlich vor Ort einfacher als in einer TeamViewer Session.

C: War die Überzeugungsarbeit initial dann einfacher mit dem Mobileframework, das ist ja eher standardisiert, ihr habt auch sehr viele Sachen auf der Homepage. Solche Sachen waren wesentlich leichter bei dem Unternehmen des Kunden über Abteilungen? Hast du da etwas gemerkt, dass sich da etwas verbessert hat?

I: Ja, dadurch dass man sagen kann, das Ding ist schon 30-fach installiert und bewährt glaubt der Kunde einem auch eher, dass es bei einem auch funktionieren könnte, als wenn du sagst das bauen wir zum ersten Mal für dich. Das ist natürlich schon von Vorteil. Also mehr aus diesem Referenz Grund hat es sich bewährt und 10-mal ausgeliefert praktisch

C: Es ist quasi noch genau so, dass die Hauptinformationen durch das Unternehmen durchwandert.

I: Ja, weil natürlich die Kunden das Problem haben sich für sich selbst das vorzustellen, wenn sie jetzt aus einer Papierwelt kommen, aber es hilft natürlich viel schneller zu verstehen wie der digitaler Prozess laufen würde.

C: Also das würdest du schon sagen.

I: ja.

C: weil in manchen, z.B. bei Initial-Projekten, ist es schon so dass wenn man ersten Kundenkontakt hat, also wenn es noch keine vorherigen Projekte gegeben hat, dass gerade wenn man jetzt ein Online-Video hat oder Marketingmaterial dann wandert das wesentlich schneller durch das Unternehmen, man kann das mit anderen Mitarbeitern die aus anderen Abteilungen kommen wesentlich leichter Material zu Verfügung stellen was natürlich auch zu schnellerer Akzeptanz führen könnte. Also dass die 4 Profess AG in diesem Fall der richtige Dienstleister

wäre.

I: das hat schon geholfen, also natürlich im Vorfeld. In diesem Projekt stellst du dir natürlich auch andere Leute vor die du überzeugen musst so zu arbeiten da hilft dann schon weniger das Marketingmaterial als der Aufbau vom Framework sehr schnell erstellten Prototyp dann.

C: also würdest du sagen die Infos die man Online einholen konnte waren schon wichtig,

I: im Bereich Marketing gebe ich dir recht. Im Bereich Durchführung ist es dann eher ein Beschleuniger und ein Referenzmodell von Best Practice, als dass man davon profitiert.

C: dann wären wir eigentlich schon bei der letzten Frage: Wenn du an das Projekt denkst, würde die Digitalisierung verändert oder überarbeitet werden? Wahrscheinlich aufgrund der Zeit, dass es erst 2016 war ...

I: Demnächst wahrscheinlich wirklich noch ändern wird an der Digitalisierung oder im Rahmen der Modernisierung ist die Lagertechnik, das praktisch das archaische Dinge mit den oft auch defekten Förderfahrzeugen ändern wollen, das soll dann tatsächlich, zumindest habe ich gehört dass es so kommen wird vielleicht, wenn der Invest wirklich gemacht wird, wird es komplett automatisiert es werden also keine Menschen mehr in den Staplern sitzen demnächst, es wird vollautomatisch gesteuert, es werden praktisch Roboterfahrzeuge sein die das gleich tun und gerade da ist noch die Strategie die wir da gemacht haben umso wichtiger, weil die dann auch von uns gesagt kriegen was sie zu tun haben und was zu machen ist, wobei die Schnittstelle wahrscheinlich viel anders aussehen würden, ist natürlich nicht klar und wann das kommt. Das wäre der nächste Schritt dann da, aber das ist jetzt weniger auf der Seite des Systems, das System wird die gleichen Lagerschritte haben, man gibt halt den automatischen Fahrzeugen die gleichen Befehle wie die Menschen, dass man sagt lagere es nach dahin ein und hol die Palette von dem Platz weg ... das ist denke ich mal von der Strategie her das gleiche. Die Abweichung wäre dann ehe im Bereich der Lagertechnik dann

C: Das grundlegende Konzept das ihr erarbeitet und eingeführt habt, das wird gleichbleiben und wäre auch sogar hilfreich ...

I: es wäre bei Umsetzung hilfreich, wenn man bei der Fahrautomatischen Geschichte eine Quittierung auf einen alternativen Platz nicht mehr möglich sein, das muss man schauen, was sie bis dahin können und schauen ist der frei und dann selbstständig sagen der ist nicht frei ich gehe auf einen anderen Platz. Ich glaube nicht, dass das funktioniert, was ein Mensch einfach sagen und machen kann, muss man dann prüfen, aber auch unter der Annahme, dass das Lager stimmt und die Bestandsinformation könnte man perfekt eigentlich steuern. Okay fahr dahin hol das von da. Das sind eigentlich sehr gute vom Roboter erledigbare Aufgaben, dass man sagt von einem definierten Platz was holen und auf einem definierten Platz was hinstellen, also es sind immer 2 Etagen, das was man auch rausgetan haben, also wenn man ein Hochregal hatten von 1-20 dann waren die 10 wo sie gerader Platz hatten etwas rausbefördern konnten vom Förderband und in Etage 6, 7, 8 war dann wo die den Wareneingang bekommen hatten, also die sind dann immer zu Etage 8 gefahren

haben das Ding abgestellt sind dann runtergefahren auf 6 haben das nächste Ding entgegen genommen und haben es dann wieder eingelagert. Also das konnte man eigentlich ganz gut machen. Sowas kostet natürlich immer mal wieder ein bisschen Geld. Und da jetzt dieses Werk nicht nur mehr profitabel war also quasi eine gewisse Restrukturierung da war von Kundenseite weiß ich nicht schnell wie man so einen Invest machen möchte. Es entzieht sich auch meiner Kenntnis wegen der Kostenstruktur. Wird erst mal spannend also wir dann diese Anwendung machen dürften, mal schauen.

C: Hört sich echt interessant an. Das wären dann alle Fragen gewesen.....

9.3.5 CASE 1.2 – TOKEN [5]

C: Grundsätzlich strukturiert sich das Interview nach einem Leitfragen Interview, das heißt ich habe ein paar Leitfragen, die sich in zwei Blöcke einteilen. Der erste Block ist zur Kundenzufriedenheit und zu Faktoren, die da eine Rolle spielen. Der zweite Block geht mehr auf die Vorteile, die man da mit der Dienstleistung verbindet und in diesem Kontext sprechen wir auch kurz über den Digitalisierungsgrad. Und die erste Frage jetzt bezüglich der Kundenzufriedenheit wäre: Wie zufrieden ist, denn der Kunde mit den Prozessen im WM die ihr aktiv mitgestaltet habt? Aus deiner Sicht?

I: Ich denke schon, dass sie sehr zufrieden sind. Ich meine es funktioniert. Wir haben ein paar Optimierungen gemacht, wo sich im Nachhinein herausgestellt hat: okay vielleicht ist es nicht genau das was sie haben wollten, aber es war wirklich nur eine Kleinigkeit. Es war wirklich nur wir könnten das und das machen um das besser zu machen und effizienter zu arbeiten, dass wir nicht am Scanner oder am Modul noch was machen müssen, das heißt wir haben dann 2 zusammengeführt in ein Scannerstück zum Beispiel. Ich denke aber sie sind zufrieden, sie nutzen es. das gleiche war bei ■■■ auch. Bei ■■■ waren auch so ein paar Kleinigkeiten im Nachhinein, aber Jahre später das erste Mal wieder was dazu gemacht, also dazu gebastelt und was zusätzlich gemacht, also nicht das Bestehende geändert, sondern, was zusätzlich gemacht.

C: Man könnte sagen: mit den Dienstleistungen waren sie voll zufrieden und die nachfolgenden Schritte waren eher evolutionär.

I: Ich würde eher sagen die Erweiterung und nicht die Anpassung, ja die Optimierung, die Erweiterung eigentlich.

C: Das hat aber jetzt nicht das Ergebnis der ersten Dienstleistung getrübt. Wie war denn die Kundenerwartung bezüglich der 4Process.

I: Also ich denke es war in beiden Fällen eigentlich. Bei ■■■ war es so, dass ein neuer IT-Leiter war der uns noch gar nicht gekannt hat, der war eigentlich sehr streng. Das war das erste Projekt das ich in dieser Firma gemacht habe. Der war auch ziemlich streng und hatte

auch hohe Erwartungen. Er kam damals vom großen Konzern, da ist die Welt nicht so wie bei unseren Mittelständischen Kunden. Und jeder Kunde erwartet halt, dass alles läuft perfekt. Und bei ■■■ war es eben ähnlich, die haben schon erwartet, dass wir sie unterstützen, also wenn sie irgendwas haben wollten, dass wir das irgendwie umsetzen konnten, das ist ja immer. Die wollen irgendwas und es ist ja nicht immer umsetzbar und so weiter, aber die wollen das und erwarten von uns, dass wir das machen. Ich schätze schon, dass die Erwartungen relativ hoch sind. Und vor allem ist es immer auch eine finanzielle Frage vom Kunden.

C: Du hast jetzt gesagt, dass die Kundenerwartung relativ hoch ist, das ist ja eigentlich ein Ergebnis der Dienstleistung. Wie würdest du denn die Erwartung zu Beginn des Projekts einschätzen? War die gleich oder hat sich die gewandelt? Ist die erst so geworden oder war die schon von Beginn so?

I: Das kann ich dir gar nicht sagen, weil zu Beginn war ich ja nicht einmal drinnen.

C: Aber so dein erster Eindruck.

N: Ich würde sagen, das hat sich eigentlich gar nicht geändert. Es ist ein bisschen schwierig, weil man merkt es ja am Anfang, wenn man die Leute sieht, dass wenn sie sich nichts darunter vorstellen können, dann ist es ein wenig schwierig zu beurteilen. Es ist ja dann schwierig irgendwie auf die gleiche Ebene zu kommen und dann wo sie das gesehen haben, also als die ersten Prototypen kamen und sie gesehen haben das funktioniert so und das so, dann war schon ein wenig Erleichterung, weil sie daher ja das würde schon funktionieren. Und die Erwartungshaltung ist dann auch ein wenig zurückgegangen, weil es funktioniert eh so ungefähr und am Schluss ... es war trotzdem... ich finde die Erwartungshaltung ist trotzdem relativ hoch. Die erwarten, dass das was sie haben wollen funktioniert und so müssen wir das auch irgendwie hinkriegen immer. Und es ist immer ein wenig schwierig... ich würde sagen es ist gleich geblieben kurzgefasst. Es ist wahrscheinlich sogar etwas höher geworden, weil sie zum Schluss hingesehen haben, es funktioniert doch. Und am Schluss hat er sich auch darauf gefreut, weil er gesagt hat ich will endlich das haben, dass ich es nicht mehr manuell buchen muss. Erwartungshaltung im Sinne es muss schneller gehen oder Erwartungshaltung im Sinne von Qualität oder wie auch immer. Es ist eigentlich... ich kann es nicht richtig beurteilen. Jetzt von meinem Ding würde ich sagen es ist so...

C: Vielleicht jetzt noch ein anderer Blickwinkel. Du hast jetzt erwähnt... du hast jetzt das mobile Framework erwähnt. Wie war es dann hinsichtlich der Anpassungen die ihr gemacht habt?

I: Im Nachhinein?

C: Ja das war jetzt quasi zu erwarten, dass man Anpassungen an manchen Stellen anpassen muss. In diesem Hinblick, das Mobile Framework ist ja auch als Basis zu sehen mit dem man arbeitet, weil es hat ja schon viele Prozesse die man verwenden kann, aber ganz oft ist es so, dass man bewusst weiß an manchen Stellen muss man jetzt anpassen, weil der Kunde es anders haben möchte.

I: Ja genau das war auch in dem Fall so.

C: Also war es dem Kunden auch schon so klar.

I: Genau. Am Anfang haben wir es etwas leichter gemacht. Am Schluss kamen dann schon etwas kompliziertere Sachen, denn so war es besser für die Staplerfahrer und so weiter war es besser zu arbeiten deswegen haben wir das komplett neu gemacht.

C: Aber das Vertrauen war schon da?

I: Ja das war schon da. Der Knackpunkt war eigentlich der erste oder zweite Prototyp, weil von vornherein, wenn du auf den Workshops bist und versuchst irgendwie die Prozesse zu definieren. Das ist echt schwierig. Ich weiß ja wovon ich rede ich habe es schon für einen anderen Kunden gemacht und ich habe so eine klare Vorstellung wie das abläuft. Und für den ist es sehr schwer sich das vorzustellen. Und dann: ja, aber was ist mit dem was ist mit dem? Wie funktioniert das wie funktioniert das? Da war wahrscheinlich eine Verunsicherung da. Beim 1., 2. Workshop wo sie sehen okay so funktioniert es, das wird nachgezogen, dann ist es schon besser, dann ist es entspannt in der Regel und dann fangen sie schon an zum Beispiel von ... und da habe ich gesagt ja das ist schon ganz gut aber können wir es nicht anders machen und dann haben wir gesagt ja können wir und wir haben es dann umgebaut und am nächsten Workshop am nächsten Tag den anderen vorgezeigt.

C: Also wart ihr da quasi sehr flexibel.

I: Ja das schon, wenn es technisch geht, dann sind wir flexibel. Oberflächlich interessiert mich ja der Rest sehr wenig. An der Oberfläche können wir alles machen wichtig ist, dass wir das nicht unseres nicht funktioniert. Also ich sag mal, wenn ich das mit dem System machen kann dann kann ich da auch mit dem Scanner machen.

C: Konnte die 4Process AG die Anforderungen erfüllen die mit dem Projekt verbunden wurden?

I: Ja.

C: Zu 100%?

I: Also bei diesem Projekt speziell da waren wir sehr gut.

C: Dann wir haben kurz schon über die Flexibilität geredet aber wie war den die in der Projektdurchführung? War die geprägt von Anpassungen? Wenn ja stand die 4Process immer mit Rat und Tat zur Seite?

I: Ja also es war so wie ich es gerade eben erzählt habe. Es war so Vom Prozess her selbst waren wenig Anpassungen, d.h. die Produktionsversorgung an sich, weil ich weiß ja nicht ob du das im Projekt insgesamt sehen willst oder ob da diese Scanner und dieses mobile Framework sehen.

C: Das ganze Projekt.

I: Das ganze Projekt waren relativ wenige Anpassungen. Es war nicht großartig, dass wir bei ihnen den Prozess von links nach rechts umgestellt haben. Wir haben es so definiert und im Prototypen haben wir festgestellt, dass funktioniert so nicht wir müssen wieder zurückbauen und das anders machen. war nicht so also das was wir gemacht haben ist bei der Entwicklung okay wir wollen bestimmte Prozesse erleichtern und dann haben wir ein paar zusätzliche Transaktionen gebastelt die einfach dem User bessere Bedienungen geben.

C: Bessere Userability.

I: Genauso im Scanner, dass einzelne Sachen, dass der Staplerfahrer macht aus- und Einlagerung und wir haben es erst einmal getrennt in 2 Schritte im Scanner erst ein-, dann Auslagerung. Da hat er gesagt könnt ihr da nicht in einem machen? Weil ich muss ich beiden Stellen eigentlich, weil das ist so ein Stapler und der fährt zu einem Regal und wenn ich mit der Einlagerung anfangen und irgendwo im Bereich 25 bin, dann kann er mir den Vorschlag machen das kann ich jetzt gleich auslagern von dem Regal, dass ich das auf dem Rückweg auch mitnehme. Das ist ein Doppelspiel. Genau ein Doppelspiel haben wir da gemacht. Der Stapler Fahrer der dann irgendwo im Lager rumfährt für den ist das egal. Der scannt irgendeine LE und der Scanner sagt ihm je nachdem was mit der LE im Programm passiert ist, sagt er bring es ins Regal, bring es in die Produktion oder fahr es zu der Auslieferung raus. Da haben wir dann alles zusammen, aber später erst. Am Anfang haben wir es getrennt. So wie es im Blick ist weiß ich auch, dass die Leute unterschiedliche Leute das ganze machen und da sind glaube ich 6 Leute insgesamt im Lager, das ist relativ klein und immer wieder die gleichen die halt komplett alles machen, deswegen haben wir gesagt ist ja eh komplett egal wo er wieder ist, der kann alles damit machen und der will halt so wenig wie möglich hin und herspringen. Das war Änderung eigentlich, das war Entwicklung an sich, aber Prozessänderung haben wir wenig gehabt.

C: Okay, du hast jetzt eigentlich von ganz neuen Anforderungen gesprochen, die sich im Laufe des Projekts entwickelt haben, wenn ich das richtig verstanden habe. Hat es auch

manchmal neue Anforderungen gegeben weil vorher falsche Konzeptionen getroffen wurden? Oder Fehler aufgetreten sind?

I: Ich weiß es gar nicht. Also ich glaube in diesem Projekt war es gar nicht der Fall. Wir haben einen neuen Prozess haben wir gemacht, das war im Prinzip eine Anforderung, dass die Pack-Informationen in der Lieferung hatten bzw. brauchten, denn es ist bei der Lieferung in einer Schnittstelle aktiv, also da werden die Lieferdaten rein und rausgeschickt. Und da haben sie unbedingt diese Pack-Informationen gebraucht, das wie wir es im normalen WM implementieren wollten, funktioniert nicht automatisch, das haben wir dann nachher, also es war nochmal eine Anforderung und die haben wir dann umgesetzt, die gab es vorher gar nicht. Die haben wir dann selbst gebastelt. Oder bei dem Abruf für die Produktion, da ist es dann sehr flexibel und da ist es dann so die rufen nur für eine Schicht ab. Also die haben Aufträge und da werden keine Ahnung 3 Tage lang die Deos oder Duschgels abgefüllt. Da sie den Prozess nicht vervollständigen wollten, rufen sie immer die nächsten 24 Stunden ab der die nächste Schicht nur z.B. die Menge immer nur auf die Zeitachse gerechnet und hat nun die Menge angefordert. Und das geht nur bei manueller Bereitstellung, also nicht bei automatischer Bereitstellung, das haben wir auch dazu. Das war auch das wo wir gesagt haben, das funktioniert nicht so wie wir das kennen. Es ist zwar immer noch Standard, aber das mussten wir neu machen oder neu erfinden mehr oder weniger. Ich kenn aber nicht, wie gesagt es sind mehr so Zusatzgeschichten, die einem auf die Schnelle einfallen. Auch die Anforderungen waren uns vorher schon klar, wir wussten nicht wie wir am Anfang das vielleicht umsetzen, aber dann haben wir angeschaut so und so können wir umsetzen.

C: Es gab also keinen bösen Überraschungen?

I: Nein, während dem Projekt sowieso nicht. Es hat alles funktioniert.

C: Die nächste Frage wäre dann und die letzte Frage für die Kundenzufriedenheit wäre dann eigentlich: Gegeben der Qualität war der zeitliche Aufwand noch gerechtfertigt? Also die Manntage und die fakturierbaren Stunden?

I: Also ich denk schon, aber ich weiß es nicht. Diese Frage kann ■ eher beantworten.

C: Also so vom Eindruck her?

I: Vom Eindruck her glaube ich haben wir minimal überzogen. Alle zusätzlichen Aufwände haben sie extra bestellt. Ich geh mal davon aus, da keine Streitigkeiten waren oder sonstiges war wohl alles in Ordnung und auch bei Folgeprojekten war es genauso, da arbeiten wir relativ genau im Zeit- und Terminplan. Bisher habe ich nichts gehört, es ist eher selten, aber ha gut ich mein es ist eher ein kleiner Kunde, also vom Umsatz her,

deswegen ist es vielleicht nicht so... aber waren keine... ich glaube der Kunden war auch wenig überrascht, als wenn auf einmal Aufwände kamen, die...

C: Also das erwartete Preis-Leistungs-Verhältnis könnt man sagen.

I: Falls irgendwas zusätzlich war, haben wir es vorab angekündigt und gesagt okay das ist jetzt nicht das was im Scope ist, aber das wurde zusätzlich angefordert und damit hatte der Kunde auch kein Problem grundsätzlich. Und da denke ich schon es spricht eigentlich dafür, dass sie auch zufrieden waren mit dem Vorgehen.

C: Das wären jetzt eigentlich schon die Fragen zur Kundenzufriedenheit. Jetzt gehen wir genau auf das Modell ein. Da wäre dann die erste Frage: wie sehr war die Dienstleistung auf das Unternehmen zugeschnitten? Du hast es schon erwähnt, dass ihr sehr viele Anpassungen gemacht habt,

I: Ja, gut es ist im SAP-System selbst eigentlich wenig, also es war schon zugeschnitten, aber vom customizing her, aber bei den Standard customizing verwenden, das kannst du in keinem der Prozesse. Es ist sehr selten, dass du im Prinzip die Sachen nehmen kannst die im System vorhanden ist und die funktionieren in einer Art und Weise, aber in der Regel will der Kunde doch was anderes, deswegen musst du immer irgendwie irgendwas anpassen. Vom customizing also von der Prozessdefinition und so weiter war es eigentlich relativ Standard also relativ viele Standardsachen bis auf die paar Komforttransaktionen die wir dazu gebastelt haben, einfach damit, dass es für die User einfacher geht. Scannerapps sind natürlich zugeschnitten, also die sind natürlich nur für dieses Unternehmen brauchbar, sage ich mal.

C: Wenn du jetzt das ganze im Verhältnis setzen würdest hinsichtlich des mobilen Frameworks wie viel Prozent waren jetzt Standardvorgehen beim Mobile Framework, also quasi wenn man die Lösung hernimmt die man im Prozess erwartet und wie viel Prozent waren, dann neu Anpassungen? Vom Gefühl her also einfach mal so eine grobe Einschätzung?

I: Also mindestens die Hälfte war angepasst.

C: Also so 50/50.

I: Genau.

C: Wie hat sich den die Kundenseite miteingebracht? Wir haben vorher schon mal kurz über den Herrn ■ geredet, vielleicht kannst du noch etwas erweitern.

I: Also ich mein der war ziemlich vorne dabei, der hat immer mitgedacht. Also das war einer der wenigen Projektleiter, wo du dich wirklich komplett drauf verlassen konntest, der hat immer mitgedacht, der hat immer auch alles kritisch beäugt und hat auch selbst getestet

zwischendurch und wenn da irgendeinen Fehler war, hat er das sofort angemerkt. Naja kann man die Zeile kleiner machen, da noch Zusatzinfo und so weiter, also da hat er sich schon sehr eingebracht.

C: Also der wollte auch zu einem gewissen Grad die Kontrolle haben. Würdest du schon sagen?

I: Ja, letztendlich ist es auch richtig so, denn er muss ja damit arbeiten am Ende.

C: Und wollte er auch seine eigenen Präferenzen durchbringen?

I: Inwiefern? Dass er unbedingt das kriegen wollte, was er haben will?

C: Ja, genau, wie er es haben will.

I: Ja, wollte er schon. Nicht immer gelungen oder haben wir dann rausgestellt, dass es vielleicht doch nicht so sinnvoll wär...

C: Also aber im ersten Moment wollte er es schon so.

I: Jaja das ist immer so, aber es ist speziell halt diese Person dann.

C: Ja das ist aber auch ganz interessant, also würdest du dann sagen, dass sich für ihn dann auch schon ein gewisser Stolz entwickelt?

I: Jaja, das ist auch unterschiedlich. Es gibt auch Kunden, da müssen wir mitdenken und sagen das macht jetzt vielleicht mehr Sinn, wenn wir in die Richtung gehen oder aus der Erfahrung her sagen, das ist jetzt vielleicht nicht so optimal, was sie sich vorstellen, das sollten wir vielleicht anders machen. und bei ihm war es so, dass er gesagt hat, ja könnten wir es nicht vielleicht so machen oder so. ja eigentlich ist das sinnvoll oder nein, das ist an dieser Stelle schwierig, weil das und ja. Aber er hat immer Argumente gebraucht und es war immer mit ‚nein, das geht nicht‘, also musste man immer wieder erklären, dass er versteht warum das nicht funktioniert und dann hat er gesagt okay, dann passt es dann können wir Umweg gehen, aber wenn du das nicht richtig begründen konntest, dann heißt es wir müssen uns irgendwas einfallen lassen und fertig.

C: War das dann aus deiner Sicht vielleicht auch das besonders Umfeld damit regen Austausch, war das vielleicht dann ein Entscheidungsgrund?

I: Für was?

C: Für das Projekt. Oder dass es dann auch so gut gelaufen ist.

I: Jaja. Also warum das so gut gelaufen ist und warum wir das Projekt überhaupt...

C: Ja vielleicht hat man das auch.

I: Ich weiß nicht worauf du hinauswillst.

C: Ob man das vielleicht schon so erwartet hat, dass genau das so abläuft. Du hast ja vorher schon erwähnt, es gibt manche Kunden, die sich gar nicht so auskennen.

I: Also das entwickelt sich, also wenn du...

C: Aber das war ja zu Beginn nicht so bewusst?

I: Zu Beginn war es nicht so bewusst, also das war im Laufe des Projekts praktisch, wenn jetzt ein Prototyp, eine Prototypen-Phase ist dann stellt man die Prozesse vor. Also wir besprechen die Prozesse, also vom Projektablauf ist es ja so: wir fahren hin, schauen uns das Ganze an, wir besprechen wie sie jetzt arbeiten und versuchen uns irgendwo in der Mitte zu treffen, das heißt wir haben Optimierung und das ist für die Leute nicht so ungewöhnlich, also dass sie vielleicht ähnlich arbeiten können, also von den Abläufen her. Ich meine wenn er jeden Morgen von A nach B fährt, dann muss er auch vielleicht demnächst mit dem Scanner von A nach B fahren und nicht andersherum und dann stellt man das Ganze vor und dann lernt man den Kunden besser kennen und irgendwo weiß man dann, okay, man muss das ganze vielleicht so machen oder so machen. also es ist eine Erfahrungssache eigentlich.

C: Okay, aber da könnte man schon sagen, dass man von der Kundenseite dann positiv überrascht war.

I: Ich denke schon.

C: Das wäre es eigentlich schon zu der Frage. Die nächste Frage wäre dann, also du hast jetzt beschreiben, dass ihr da sehr viele neue Anforderungen übernommen habt, dass ihr da sehr auf den Kunden eingegangen habt. War es dann trotzdem aus deiner Sicht eine effektive Variante, die ihr da gewählt habt? Mit der... .

I: Ja, also..

C: Also hat sich die Dienstleistung quasi als effektive Variante entpuppt? Ohne größere Überraschungen über die Bühne ging?

I: Ja, das schon, weil man merkt es ja erst nach zwei Jahren oder so was, wenn... also zu Anfangszeiten ist es schwer zu beurteilen, aber im Nachhinein merkt man dann: es funktioniert immer noch, die arbeiten immer noch damit, die nutzen immer genau das was du früher gemacht hast und das ist dann effektiv und das ist dann genau das was sie brauchen. Ich meine wie stark man darauf eingeht oder abblockt. Abblocken ist vielleicht der falsche Begriff, aber man muss immer wieder abwägen, ist es sinnvoll oder nicht. In dem Fall war es relativ viel was sie gefordert haben, es war auch sinnvoll für sie, weil sie diese Informationen gebraucht haben, weil sie so arbeiten vom Ablauf her. Deswegen haben wir gesagt okay wir machen es.

C: Aber trotzdem hat man gesagt quasi: das ganze Projekt effektiv durchziehen, um alles schnell durchziehen zu können.

I: Es war eines der kürzesten Projekte mit relativ kurzen Umfang, also von Zeit und Umfang war es schon... also für mich war es eines der schwierigsten, also eines der größten.

C: Und woran liegt das aus deiner Sicht, dass es gerade so effektiv, so effizient ohne größere Fehler über die Bühne ging?

I: Das ist eben erstens, wenn du die Prozesse klar definierst, das ist einfach die Vorarbeit, sag ich immer dazu. Es war ja nicht so, dass wir das ganze Erneuert haben.

C: Also könnte man jetzt quasi sagen, dass die ganze Dienstleistung, also das ganze Projekt schon klar definiert war und man im Vorhinein schon klar wusste, das Wissen, das irgendwie.... Bezüglich der Dienstleistung hat es die Information schon irgendwie gegeben.

I: Ich mein das ist auch Erfahrung, ich mein das war nicht das erste Projekt das wir gemacht haben und in der Regel weißt du was dich erwartet, ob dann die App so aussieht oder so aussieht, am Ende ist das gleich, also du weißt ja okay du musst WM-customizing machen, du musst Prototyp machen, du musst das entwickeln, du musst mit dem Kunden zurechtkommen und den Kunden überzeugen oder wie auch immer man mit dem zusammen die Prozesse definiert. Speziell bei [REDACTED] war es halt sehr also ich fand es damals sehr klar und deutlich definiert wie das ausschauen soll. Das ist immer, wenn du klaren Informationsschluss hast, dann ist das einfacher natürlich und Herr [REDACTED] war immer verfügbar, das heißt wenn Fragen bei der Entwicklung kamen und dann stellt man fest, das war vielleicht nicht so klar oder ob sie überhaupt so arbeiten und dann rufst du ihn an und dann ja, nein, vielleicht, könnte sein oder nein das kommt überhaupt nicht vor. Das sind, ich sag mal recht kurze Wege zum Teil, weil wir sehr nah im Kontakt standen und es war auch das Team. Ich mein das Team war genau 3 Leute. Es waren ich und die Entwicklerin und Herr [REDACTED]. Mehr war da nicht. Ich mein es waren jetzt nicht 1000 Leute, dass man bei einem nachfragen muss oder bei einem anderen, deswegen war es relativ einfach oder effizient oder wie man immer man das auch ausdrückt.

C: War es dann aus deiner Sicht hilfreich, dass man da mit dem Mobile Framework gearbeitet hat, weil man da vielleicht leichter kommunizieren konnte oder leichter zusammenarbeiten konnte? Weil man hat die Lösung: Mobile Framework, da weiß man ja schon was einem erwartet und ich kann jetzt auch andere Berater sehr gut einschätzen, weil der wird ja schon vorher mit dem Produkt vertraut gewesen sein?

I: Also jetzt nicht direkt die Applikation, aber ja.

C: Und der Herr ■ hat mir ja auch präsentiert, was die Basis für das ganze ist, hat das ganze Zusammenarbeit die Kommunikation erleichtert?

I: Jaja, ich meine das ist ja normal, wenn du halt weißt wovon du redest, dann ist es für dich immer einfacher.

C: Aber jetzt aus Kundensicht auch? Zum Beispiel, wenn du jetzt natürlich einen Individual Approach machen würdest, würde es natürlich auch ein bisschen anders ausschauen.

I: Nein, das ist glaube ich der Kunde, wenn er Fragen hat und du die Fragen gleich beantworten kannst, dann ist es natürlich schon gleich mit einem Beispiel aus unserem eigenen System zeigen kannst, so könnte es ausschauen, dann ist es natürlich für ihn auch leichter. Das ist das was ich dir gesagt haben am Anfang, wenn der Kunde sich schwer was vorstellen kann am Anfang und dann sieht er es zum ersten Mal und dann fängt er an mitzudenken, natürlich auch vorher und dann sagt er ja so ist es vielleicht nicht richtig, vielleicht brauchen wir die andere Information statt von dem keine Ahnung was. Und wenn er schon bei Erst Besprechungen schon Fragen hat, dann kann man sie beantworten, wenn man das Produkt kennt und weiß wie das tickt und was damit möglich ist, dann ist das auch natürlich einfacher. Wenn mich jetzt jemand über FI-CO fragt dann kann ich auch nichts anderes. Und der Kunde sagt dann okay das ist jetzt eine nichts aussagende, also irgendeine neben ... und so weiter und das ist weder für den Kunden noch für uns gut. Und wenn du halt mit einem Produkt oder speziell mit dem indem Fall auskennt, dann ist es halt für den Kunden besser, denke ich mal. Also ich hoffe es.

C: Ja also ich finde es sehr interessant, weil es schon etwas ist was die Arbeit dann erleichtern. Wir haben jetzt schon vorher darüber gesprochen, dass das Projekt so schnell über die Bühne ging und das ganze sehr effizient war. Wie war es denn hinsichtlich der Struktur, also der Arbeitspakete und der Ressourcen war das klar, also war es an sich eine klare Struktur. Also man hat immer den klaren, roten Faden gehabt. Also es war immer klar, dass man jetzt extrarunden dreht.

I: Ja, das war eigentlich, das hat man eigentlich relativ schnell herausgestellt und wie gesagt, weil hier relative kurze Wege waren. Also es war kein riesen Konzern bzw. Lösung, die wir hier gemacht haben. Das hat keine Auswirkungen auf die anderen Standorte gehabt, wie wenn wir jetzt zum Beispiel bei einem anderen Standort von einem anderen Kunden nehmen, da ist es so, wenn du irgendwas von Customizing anpasst, das speziell für irgendeine Lagernummer gedacht, dann muss man berechnen, dass es den anderen dann auch trifft. Also bei ■ (anderer Kunde) oder so weiter, also wenn da mehrere das gleiche

nutzen, dann muss man Extrarunden drehen, auch in der Testphase. Hier war es relativ klar und wenn im Prozess irgendwo solche Fall aufgetaucht ist und man hinterfragt hat, was hat es jetzt Auswirkung an dieser Schnittstelle, wie funktioniert diese Rückmeldung, wie kriege ich diese Rückmeldung der Daten, dann hat man es eigentlich relativ schnell erklären können.

C: Das war wahrscheinlich dann auch nur ein sehr kleiner Bereich.

I: Ja, also es war eigentlich sehr wenig an der Stelle, die wir klären mussten und es hat eigentlich immer der Kunde oder der Herr ■■■ oder der Herr wie heißt denn der andere, der Herr IT-Leiter, nein nicht IT, sondern Basis, der war auch hin und wieder dabei der hat auch, die Scanner immer mal wieder eingerichtet und typisch Herr ■■■ und Herr ■■■, die haben es halt selbst irgendwie gewusst oder geahnt, ob es bei denen läuft oder ob es irgendeine Auswirkung haben kann, also da war relativ einfach.

C: Relativ einfach. Also wir haben ja jetzt schon vorher darüber geredet, dass insbesondere der Herr ■■■ Kundenwünsche gehabt hat und sich auch einbringen wollte. Wie war denn da das ich nenne es jetzt mal Signaling in dieser Hinsicht, also 4Process ausgestrahlt, dass man denn für sowas offen ist, hat man das so ausgestrahlt oder hat man das so eine klare Struktur, wie ich das Dienstleistung mobile Framework abarbeite oder...

I: Nein, wir versuchen immer gemeinsam die Lösung zu finden mit dem Kunden.

C: Also so ein Grundwert der 4Process,

I: Wir sitzen in einem Boot, das weißt du doch und das ist glaube ich das was wir nach wie vormachen, das ist ja nicht so dass wir Produkt kaufen und jeder andere Produkt verkaufen und sagen so funktioniert es sondern anders. Wir versuchen ja am Ende die Lösung mit dem Kunden gemeinsam zu finden und am Ende muss der Kunde zufrieden sein. Ich meine wir macht das Projekt und irgendwann, wenn sie halt mal nicht zufrieden sind und irgendwie ist es auch nicht. Es ist vielleicht manchmal so persönlich bist du auch... Jedes Projekt ist dein eigenes Kind oder je nachdem, welches nerviger als das andere, es ist ja trotzdem.

C: Ja, ich versteh was du meinst.

I: Das ist so. Ja. ich glaube, das ist bei uns so der Grund, also das was bei uns an der Wand hängt halt, also die Grundeinstellung eigentlich was wir vertreten sollen oder müssen.

C: Also inwiefern zog sich denn, stand denn das Problem oder die konkrete Lösung im Vordergrund als sich der Kunde entschieden hat? Aus deiner Sicht? War das mehr motiviert vom Problem her oder mehr motiviert von der Lösung?

I: In dem Fall ist es eher das Problem gewesen, weil es ist erstens die Zeit der Lagerverwaltungssystem, das war eine eigene Schnittstelle, das war ein eigenes System was halt keinerlei Prüfungen hatte oder sonst was und eine Palette konnte 2 mal im System existieren und plus die Lösung selbst, weil die halt SAP nehmen musste und dann ging es halt darum, ob Lagerverwaltung in Zukunft in der externen Sache machen, aber das ist ein bisschen schwierig und deswegen ist vielleicht beides, aber das war speziell jetzt für WM, für die WM-Lösung die wie gemacht haben, war das Problem halt, dass die alte Verwaltung und im Sinne von SAP, also wir mussten SAP nehmen, also ich wusste gar nicht wie ich es anders nennen soll. Also verstehst du was ich meine oder aus auf etwas anders?

C: Ich habe eher so gemeint, ob es bei Kunden eher so war, ich hab da dieses Problem, das funktioniert bei uns nicht so oder das sie eher gedacht haben, das Mobile Framework, das unsere Lager Prozesse optimieren könnte, das wäre doch genau das richtige was wir brauchen.

I: Also wenn man so fragt, dann ist das die Lösung.

C: Schon die Lösung. Es war quasi leicht zu verstehen für den Kunden, was er denn bekommt.

I: Also jetzt speziell, wenn wir jetzt vom ■ reden, also jetzt unabhängig von ■, wenn wir jetzt von ■ reden, dann sagen sie, wir wollen die Lösung, weil das ist genau das was wir brauchen in ■. Also die wollen es auch so, also die Aussage habe ich auch schon öfter gehört, weil sie halt einfach besser damit arbeiten wollen, weil sie es halt besser optimieren wollen oder bessere Qualität der Bestände haben wollen und bei ■ speziell ist eine Einführung, sowieso, also in WM weil es ein schönes Regallager ist und man macht es besser. Und wie macht man es besser? Wir machen es so wie in ■ wo ein Platz alles ist und wir haben nach wie vor keine Übersicht, sondern wir nehmen die Lösung wo wir wirklich alles haben und so hat sich das entwickelt.

C: Okay und der Umstand bei dem es sich entwickelt bei ■ oder wie auch immer das heißt, okay ■, dann wäre es auch dort leichter das Ganze zu implementieren und die werden schon wissen, was sie bekommen. Die nächste Frage wäre dann: Welche Rolle spielt den konkret der Berater, wie wir vorher schon geredet haben, ich arbeite meine Struktur, eher so ich arbeite meinen Aufgabenbereich ab, so eher follow the rule bookmäßig ich weiß genau was ich zu tun habe oder war der eher so im Umtrieb, dass er gesagt hat da könnt wir noch was verbessern, da könnten wir noch andere Stellschrauben drehen, wie würdest denn da die Rolle bewerten?

I: Meine eigene?

C: Also du kannst jetzt auch von deinen Kollegen, also so ganz allgemeine.

I: Also meine Rolle war dann immer die Leitung, das heißt ich habe dann immer geschaut wie man es machen kann, also was man verbessern kann, wie man die Lösung also auch wie man mit dem Herrn ■ seine Optimierungswünsche gesprochen und gesagt haben okay so könnten wir es machen. Xy war diejenige, die das gemacht hat. Für ■ habe ich die Pakete definiert und gesagt so funktioniert es und die hat es dann umgesetzt mit mir gemeinsam praktisch. Also ich hatte auch etwas Hilfe, also an sich war es die Teilung so ja.

C: Also eher eine klare Abarbeitung.

I: Bei ihr war es eher klar. Die hat die dann wirklich umgesetzt und ich habe die Prozessdefinitionen das Projektbudget war meine.

C: Okay, aber Projektdefinitionen ist eher so was, was zu Beginn ist, aber es war dann auch während der...

I: Ich rede von während, weil den Projektbeginn kann ich nicht beurteilen, weil ich halt nicht von Anfang an dabei war und auch nicht mal geplant für das Projekt, das hat ■ gemacht. Ich mein wir müssen schon, dass wir das überhaupt einschätzen können, müssen wir bestimmte Prozesse schon wissen und uns vorstellen können, was da jetzt überhaupt kommt, was der Kunde halt am Ende haben will, damit wir das schätzen können. es ist in der Regel so, dass wenn du dasitzt und genau diesen Prozess durchsprichst, dann ist es vielleicht nicht das was im Angebot steht oder das was am Anfang gefordert worden ist. Und dann fragt man halt, warum arbeiten wir nicht anders, so ist es vielleicht besser, weil wir wissen, dass es besser funktioniert oder vielleicht funktioniert es auch bei dem Betrieb gar nicht, weil die einfach andere Strukturen haben oder sonstiges. Das ist die Aufgabe während des Projekts die ich übernommen habe.

C: Okay, dann wäre jetzt die nächste Frage, wie viel wissen mussten denn du oder deine Kollegen über das Unternehmen ■ und ihre Prozesse aufbauen, um überhaupt das Projekt oder die Dienstleistung durchführen zu können?

I: also eigentlich alles.

C: Also war es quasi sehr spezifisch.

I: Also erstens ist es Prozessindustrie, also es ist kein Fertigungsauftrag im Sinne von der richtigen Produktion sondern es ist Prozessindustrie, das heißt es fängt schon an dass die Transkriptionen anders sind, es fängt schon mal an dass es keine Strukturliste und Arbeitsplan gibt, sondern da gibt es nur Rezept... an sich, also am Ende des Tages ist es das Gleiche, aber da mussten wir uns schon einarbeiten, einfach um zu verstehen, wie sie

arbeiten oder einfach mal das Unternehmen angucken, einfach aus baulichen Begebenheiten, warum sie so arbeiten, also da mussten wir schon, also da mussten wir schon einiges lernen.: Also jetzt WM speziell, da ist natürlich weniger, weil ich weiß ja wie die Umlagerung funktioniert oder was ich einstellen muss, aber was speziell war bei denen ist zum Beispiel die QM Prüfungen. An sich QM-Modul ist ja drin, aber die haben etwas anders gearbeitet als zum Beispiel als der verarbeitet. Also allein von den Mengen her und sonstiges. Dann was gab es noch? Wie gesagt diese speziellen Sachen, diese Prozessindustrie war damals für mich neu. Also allein die Prozessindustrie, die arbeiten immer mit Prozessaufträgen.

C: War es dann mehr SAP wissen, dass man da aufbringen...?

I: Ja, das ist SAP wissen. Wie gesagt Prozesswissen an sich da ist für mich immer nur WM interessant. An sich war es wenig zu lernen im WM. Natürlich also der manuelle Abruf, da war vielleicht was neues dabei, aber an sich grundlegend war es identisch, also habe ich schon gewusst, also ich wusste wie man kommissioniert, ich wusste wie man einlagert, was für striche gehen dahinter, ich wusste, wie man manche Dinge einrichtet, wie man Lagertypen definiert, wie man Lagerplätze definiert oder sonstiges und das ist nichts neues oder halt von den Prozessen her, wenn er halt von der Prozessieren gesprochen hat, dann habe ich gewusst was es ist, wenn er von Gefahrstoffen gesprochen hat, habe ich auch gewusst, was es ist bzw. ich wusste nicht, was Druckgaspäckung, das ist das ... das ist einfach unternehmensspezifisch oder des Lagerbereichsdrucker, wie man halt den einrichtet, das habe ich schon gewusst. Es ist natürlich immer Unternehmen selbst, ist natürlich immer, das mussten wir kennen lernen.

C: Aber im Großen und Ganzen könnte man schon sagen es war sehr spezifisch dieses Wissen, das man da aufbauen musste.

I: Nein, also spezifisch war es nicht.

C: aber du meinst ja gerade, man hat ja die lokalen Begebenheiten herausfinden müssen, das Prozesswissen aufbauen müssen.

I: Ja, genau das schon aber es ist ja nichts was es nicht schon gibt. Natürlich ist es jetzt speziell für xy, für ■, für ■, aber es ist ja, wenn du bei einem anderen Kunden bist genau das Gleiche. Es ist ja nie so, dass du da kommst und sagst ...

C: Aber das ist ja jetzt genau diese Sache, wenn man das jetzt mit ■ seinen Case vergleicht, da ist es ja so bei der Bedarfsanforderung mit Freigabe Prozess hat sich ja irgendwo ein Standard etabliert, das war denke ich bei jedem gleich, also nicht sehr spezifisch.

I: Genau, also was zum Beispiel hier ist, dass jede Firma macht Rückmeldung zum Prozessauftrag, jede Firma macht Wareneingang. Was bei der speziell war, war dass die Rückmeldung beim Wareneingang halt zu einer Schnittstelle kommt. Das ist das speziell dran. Es gibt... beim Bernhard ist das natürlich einfacher, da war es immer die Stellung oder sonstiges. Hier ist es immer speziell, also unser WM und unsere Logistik ist immer speziell.

C: Genau auf das wollte ich raus. Wenn man jetzt die Perspektive wechseln würde, welches Wissen hat den der Kunde also welches Wissen hat er denn von der 4Process genau genutzt? Also wir haben jetzt schon über das SAP wissen geredet. Wie war es den hinsichtlich konzeptionelles Wissen der Projekterfahrung? Hat er da auch aktiv Wissen hinzugekauft?

I: Nein, das hat er nicht. Es war wirklich nur das was er wusste, wie die Prozesse, wie die arbeiten, also Prozesswissen im eigenen Betrieb, im Sinne von er hat gewusst wie eben diese Rückmeldung von Materialverbräuche funktionieren, aber das hat er gewusst, weil er dort arbeitet. Und jetzt speziell, dass er extra noch etwas... nein, das war nicht. Also was er halt natürlich gewonnen hat, ist, dass er selbst gelernt hat dabei oder von uns, wenn wir es zum Testen freigegeben, hat er es selbst getestet und rumprobiert, sage ich mal, aber es ist auch normal. Also es ist nichts Großartiges anders.

C: Also wir würden jetzt schon zu der letzten Frage kommen, die dreht sich um die Digitalisierung. Die Digitalisierung kann man ja so sehen, als den Wandel von traditionellen Herangehensweisen zu digitalen Methoden und dabei geben sich ja als Konsequenzen neue Möglichkeiten und ich sage mal auch der Grad zwischen Technik und Mensch bei den Aufgaben verschiebt sich auch. Mit dem Hintergrund: Welche Rolle spielst du den digitalen Komponenten in diesem Projekt zu, also nicht nur auf das Ergebnis schauen, sondern auch an die Kommunikation denken, wie den die Kollaboration vielleicht war? Ob da auch digitale Komponenten eine Rolle gespielt haben?

I: Jetzt versteh ich gar nichts mehr.

C: Es wird sogar wie zum Beispiel...

I: Meinst du jetzt per E-Mail oder was oder wie?

C: Zum Beispiel.

I: Ja, also es war... es ist papierlos gelaufen.

C: Du hast auch erwähnt, dass ihr ganz oft vor Ort wart.

I: Ja, das schon, aber das brauchst du ja.

C: Aber das brauchst du ja, aber es gibt auch manche Fälle wo man das gar nicht so braucht.

I: Klar, wie gesagt es gibt auch Logistik und Produktion und speziellen Bereich, da muss man vor Ort sein. Es ist wichtig, dass du dir erst einmal ansiehst wie die überhaupt arbeiten, damit du überhaupt eine Vorstellung davon hast. Meistens läuft es so du bekommst eine Prozessbeschreibung und dann denkst du dir so, wieso arbeiten die so? Es entspricht eigentlich nicht dem Standard. und dann bist du vor Ort und schaust dir an und dann sagt man okay jetzt weiß ich warum das so ist. Erstens das und zweitens ist es auch für den Kunden besser, also von der Kommunikation her, dass man sich halt besser kennenlernt und man sieht die investieren Zeit und das ist ja auch was und auch, dass wir für die da sind.

C: Aber ich will jetzt raus die vor Ort Termin waren das ausschlaggebend und ich würde es jetzt einmal so auffassen, dass die Kommunikation per E-Mail oder Telefon zur Unterstützung gedient haben, aber die Erkenntnisse oder so hat man dann wirklich vor Ort erlangt. Die Collaboration war dann auch über Internet und über digitale Medien, aber wie gesagt Erkenntnisse musste man vor Ort herausfinden, die konnte man nicht über digitale Medien erfahren.

I: Könnte man schon bearbeiten auch so. Also natürlich man kann Projekt auch komplett remote machen.

C: Wäre das sinnvoll aus deiner Sicht?

I: Also Logistikumfeld nochmal es wäre nicht sinnvoll. Ich habe noch nie ein Logistikprojekt gemacht, wo keiner vor Ort war

C: Du könntest dir das auch in der Zukunft nicht vorstellen?

I: Nein.

C: Also das ist jetzt eine ganz abgespacete Idee. Es gibt ja so Münchner Start-Ups die quasi, die muss man sich so vorstellen wie eine Rolle die man durchs Museum oder durchs Werk schickt, die erfasst das Ganze dann 360 Gradmäßig und man könnte dann quasi an seinem Computer virtuell durch das Werk wandern.

I: Ja, das ist schon klar. Also die Lagerhalle oder das Werksgelände kann ich auch Karte haben oder sonstiges.

C: Also du würdest trotzdem sagen man braucht die persönliche Kommunikation. Das ist unumgänglich

I: Ich sehe halt nicht auf der Karte, dass der Stapler über dem Regal ist, dass er da 3 Minuten hin und her braucht. Das Ganze braucht ja 3 Minuten bis es nach vorne kommt, weil normalerweise bezieht sich das auf das Doppelspiel. Ja na klar der kann ja rein fahren die Palette hinstellen und kann dann wieder schauen und kann dann nebenan zurückfahren.

Und so, wenn man weiß okay so hin und herfährt verliert auch einen Haufen an Zeit, der verliert sogar mehrere Stunden am Tag nur mit dem Fahren und so haben wir gesagt. Okay, wir machen halt Doppelspiel, dass er halt nicht los und leer fährt, also so wenig wie möglich oder es ist zum Beispiel haben sie erklärt, speziell jetzt bei den xy, also die haben dieses Regal, das ist ein Tor, wo die Sachwaren abgestellt werden und dann gibt es noch die zweite Etage und ... die ? ist schon schwierig vorzustellen, wie das aussieht, also es gibt die zweite Etage, wo die Staplerfahrer halt nach oben stemmt noch einmal ein Lager.

C: Da hat mir der Martin die Fotos einmal gezeigt.

I: Gut, das ist das eine und dann musst du wissen, okay unten ist die Einlagerung, oben ist die Auslagerung oder andersherum. Ich weiß es gar nicht mehr. Dann gibt es noch was Spezielles dort, was eigentlich nur in einer anderen Produktion geht und wenn du das dann nicht gesehen hast, dann... klar kannst du dir es vorstellen, ich meine irgendwie könnte man das schon machen

C: Eher schwierig...

I: Es ist eher schwierig.

C: Die letzte Frage wäre: Wie waren denn die Infos die online eingeholt wurden bezüglich des Mobile Frameworks für das Projekt? Gut die Akquirierung kannst du jetzt nicht beeinflussen... äh beurteilen, aber hat das vielleicht aus deiner Sicht das ganze erleichtert, dass andere Mitarbeiter aus der Logistik das ganze leichter aufgenommen haben?

I: Es war damals nichts online verfügbar. ...

C: Also keine Website, kein online-video?

I: Nein, haben wir nicht gehabt.

C: Hypothetisch? Wie würdest du es dann einschätzen? Hypothetisch: man hätte es schon gehabt, wie würdest du es dann einschätzen?

I: Es ist doch einmal wieder die Vorstellungskraft, damit sich die Logistikmitarbeiter oder die Verantwortlichen, damit sich die was besser darunter vorstellen können. also es ist hilfreich so ein Video oder Präsentation oder wie auch immer. Davor glaube ich haben wir nur irgendeinen Flyer gehabt, aber das sind ja nicht die Bilder. Bei zum Beispiel Videos, die du gemacht hast... du hast die gemacht oder?

C: Ja, die ersten.

I: Genauso merkt man okay so läuft es ab, da ist Scanner und so weiter. Es ist besser vorstellbar und vielleicht ist die Entscheidung etwas besser, also fällt leichter. Also wenn du sagst, ich will mobiles Framework, aber du dann fragst ja was ist das überhaupt, womit macht man sowas, bei manchen.

C: Also könnte man sagen, es war marketingmäßig okay, aber so für die Durchführbarkeit kein Mehrwert.

I: Für die Durchführbarkeit eher weniger, weil es einfach bei jedem Unternehmen eigene Prozesse und so weiter....

C: Also braucht man auch wieder die persönliche Kommunikation.

I: Ja genau.

C: Also das wäre es schon gewesen.

9.3.6 CASE 1.2 – TOKEN [6]

C: Die erste Frage aus dem Customer Satisfaction-Part wäre, wie zufrieden sind sie denn mit dem Prozess im WM oder mit dem WM, das aktiv von der 4process mitgestaltet wurde?

I: Also sagen wir, rund um das WM, das macht ja ausschließlich 4process und die andern Firmen machen die MM-Geschichten und 4process macht alles was WM betrifft. Und im Großen und ganzen bin ich sehr zufrieden damit. Doch also die Umsetzungen, die sind so wie ich das möchte und die Funktionen, also da kann ich jetzt nichts Negatives sagen.

C: Also praktisch alles wird nach ihren Wünschen, da umgesetzt nach ihren Anforderungen.

I: Ja

C: Gibt es, denn Aspekte, die sie da gerne hervorheben möchten z.B. Sachen die sie überrascht haben, Sachen die ihnen sehr gut gefallen haben, bei dem Projekt 2016?

I: Ja, ich sag mal, unser drittes Treffen, das war für mich ein besonderes Treffen, weil im zweiten Treffen, hab ich dann gewisse Vorstellungen und Abläufe geäußert. Wo es dann hieß, das geht nicht. Und ich hab dann erst gesagt geht nicht, gibt's nicht. Beim dritten Meeting war wieder was, und dann habe sie nicht gesagt, das geht nicht und haben gesagt, sie lassen sich was einfallen. Das war also zu Beginn, egal was für verrückte Ideen ich hatte, sie haben alles irgendwie umsetzen können.

C: Hat sich dann also, die Kundenerwartung oder Kundenhaltung bezüglich der 4process im Laufe des Projekts auch gewandelt?

I: Ja

C: Können sie das beschreiben, wie das zu Beginn des Projekts war?

I: Ja, das war noch recht schwierig. Ich wollt beim ersten Meeting ja vor Ort, das war ein Meeting und ne kleine Schulung. Ich wusste erst am Ende vom Meeting, dass ich das Projekt machen soll. Da habe ich vorher, keine Infos drüber. Ja, war auch ein bisschen überrascht. Aber generell, war der Einstieg der 4process schon einfach. Die Wünsche umzusetzen. Ich denke 4process hat aber nicht mit mir gerechnet.

C: Würden sie dann sagen, dass also die Flexibilität, das quasi die 4process das alles umsetzt, ihre Ideen umsetzt, würden sie das als Knackpunkt bezeichnen? Weil sie haben ja jetzt zum Schluss raus, hat sich Kundenerwartung hat sich sehr positiv angehört?

I: Ja, ja das war generell positiv. Nachdem wir die Eckdaten festgelegt haben, ging das alles super, ich habe nie irgendwelche Negativerfahrung, wo ich gesagt habe, die haben mich jetzt enttäuscht, oder haben es nicht geschafft, oder so. Gab es überhaupt nicht.

C: Also könnte man sagen, die 4process AG, hat alle ihre Anforderungen erfüllt, die sie mit dem Projekt verbunden hatten?

I: Ja

C: Die nächste Frage, wäre, War die Projektdurchführung geprägt von Anpassungen und stand Ihnen die 4process mit Rat und Tat zur Seite?

I: Ja, also Anpassungen definitiv. Unser Projektleiter damals, hatte auch keine Erfahrungen mit WM dementsprechend waren ziemlich das Konzept das dann entstand, als ich involviert wurde, war so ein generelles und nicht auf dem Stand so anpasste, also ich musste schon mal einige Prozesse Doppelquittieren und einige Prozesse. Ich musste natürlich hier noch anpassen, dass es so funktioniert, wie ich das gerne möchte.

C: Und war dann die Natur der Anpassungen, das waren dann wahrscheinlich neue Kundenanforderungen oder gab es auch Anpassungen, die quasi durch vorherige Fehler entstanden?

I: Ja, der Hauptteil waren wirklich Kundenanforderungen, ja wir haben da noch nix programmiert vorher. Anforderungen wurden programmiert, aber ...

C: Also Fehler waren da keine? Also konnte man dann wirklich das Mobileframework als stabile und bewährte Basis sehen für die zukünftigen Schritte dann im Projekt?

I: Ja

C: Die letzte Frage dann im Kundenzufriedenheitspart wär dann gegeben der Qualität, war der zeitliche Aufwand ihrer Meinung nach gerechtfertigt? Also die Manntage und die fakturierbaren Stunden?

I: Ja, also auf jeden Fall. Die, die Stunden vom Projekt war zu dem was rauskam, das war ok. Die Umsetzung war relativ schnell. Das war top.

C: Also kann man abschließend sagen. Ein gutes Beispiel, gutes Preis-Leistungsverhältnis.

I: Ja

C: Dann würden wir schon zu den Vor- und Nachteilen konkret auf die Dienstleistung gehen. Da wär die erste Frage: Wie sehr war den die Dienstleistung auf das Unternehmen zugeschnitten?

I: Ja, bei dem halt Projekt sehr. Das ganze Projekt ist wirklich sehr auf diesen Standort und auf die Prozesse am Standort zugeschnitten. Wobei in der Gestaltung und in den Prozessen, wir überall so viel Luft gelassen haben und Flexibilität, dass auch in Zukunft die anderen Werke, das komplett umsetzen können, ohne große Anpassungen.

C: Also war da wirklich eine große Zusammenarbeit, hinsichtlich der Optimierung, also von beiden Seiten? Sowohl sie als Unternehmen und ihre Kollegen, haben sich wahrscheinlich sehr stark eingebracht? Und genauso die 4process.

I: Ja, ich war der einzige. Der einzige der sich auskannte mit WM und der die Prozesse im Unternehmen auch im Detail kennt. Also auch über die Schnittstelle hinaus. Was meine Schnittstellen machen müssen, usw. das blieb an mir hängen. Aber das war auch ok, das war auch gut so.

C: War dann Ablehnung bezüglich SAP im Unternehmen ein Thema, von anderen Mitarbeitern?

I: Ablehnung, ja immer. Bei allem was neu ist, gibt's immer Ablehnung.

C: Im Nachhinein, war das dann der passende Schritt für sie? So den individuellen Ansatz zu verfolgen?

I: Ja, definitiv. Also in dem WM-Bereich, den Logistikbereich haben die Prozesse im SAP-Bereich Anklang gefunden. In den anderen Bereichen wurde Ansätze von den anderen Werken übernommen. Und es hat sich bisher schon rausgestellt, dass in der Logistik eigentlich schon nach Monaten nach Einführung schon effizient gearbeitet wurde und bei allen anderen Abteilungen hat das dann wirklich lange gedauert. Ich sag mal so ein dreiviertel bis ein Jahr bis sich das alles einmal eingespielt hat. Und da hat mal hat schon gemerkt, dass SAP, das WM in der Logistik auf die Prozesse angepasst wurde und nicht ein komplett fremdes Layout drüber gestülpt wurde. Und da mussten wir mittlerweile vieles umstellen, dass es auch zum Layout passt, zu den ganzen Prozessen und Abläufe. Das WM war von Anfang an gut, das funktionierte. Ich hab natürlich auch vorher Erfahrung, nicht mit SAP aber mit Scannereinführung bei IKEA. Also da wusste ich schon, wie man das an den Mann bringt und wie man die Module und die Funktionen so einfach gestaltet. Das jeder Mitarbeiter ohne irgendeiner besonderen Ausbildung damit umgehen kann.

C: Also haben sie sich, gerade auf der konzeptionellen Seite sehr stark eingebracht? Mit dem Background. Hat sich dann die Dienstleistung oder das Projekt als effektive Variante entpuppt?

I: Ja, definitiv.

C: Also ging das ganze ohne größere Überraschungen über die Bühne?

I: Ja; es gab natürlich Komplikationen im Hintergrund des Projekts, aber im Grunde genommen lief es gut.

C: Wurde oft von der bewährten Struktur, wie man das Projekt geplant hat, wurde da oft davon abgewichen, aufgrund der Flexibilität, oder würden sie sagen da hat man wirklich einen klaren roten Faden gehabt, den man abgearbeitet hat?

I: Ja grundsätzlich gab es dann schon die Richtung, aber man hat da viel eingebracht. Und auch im Laufe der Zeit, dass man die ganzen Prozesse, wirklich jeden einzelnen Prozess auf die Abläufe angepasst hat. War beim Prozessstart, den Leute, die das Projekt gestartet haben, überhaupt nicht bewusst was für Prozesse hier laufen. Wir sind vom Anfangsprojekt schon abgewichen. Aber als ich ins Spiel kam, war es schon klar, wo wir hingehen und wie das Grundprinzip funktionieren muss.

C: War das dann von Anfang an schon klar, dass man diese Flexibilität dann so hat. Also sie haben ja jetzt schon beschrieben, dass sie dann, also nicht ganz zu Beginn, aber dann relativ früh ins Projekt reingekommen sind. Und das sie dann so viele Neuanforderungen definieren mussten.

I: Ja, das musste ich. Ja aber die 4process hat gepasst, die sind auf alles eingegangen. Die haben alles umgesetzt wie ich es haben wollte, ich hab halt viel für die Gruppe, hab ich schon eine gewisse Flexibilität drinnen gelassen, dass das auch die andern Werke, die Struktur nutzen können, ohne jetzt große Umprogrammierungen, machen lassen. Als konkretes Beispiel, ich hatte mir hier ein Blocklager programmiert lassen, das wir nutzten. Aber ich hab eigentlich keinen Blocklager in dem Sinne. Ich hab einen Lagerplatz geführtes Lager. Aber ich wollte einen Blocker mit drin haben. Weil die anderen Werke, die arbeiten mehr mit Blocklagersystemen, aber ich wollte es hier schon mit drin haben und testen, ob das funktioniert. Der Abruf, die Umlagerung ob das alles passt. Damit, wenn die anderen Werke das auch übernehmen, dass die direkt darauf los arbeiten können und nicht noch neue Sachen programmieren müssen und testen.

C: Also haben sie das ganze sehr weitsichtig betrachtet und zukünftige Schritte auch schon berücksichtigt.

I: Genau, für die Gruppe auch in Zukunft.

C: Wurde, das dann schon übertragen auf ein anderes Lager?

I: Nein, leider noch nicht. Wir haben jetzt das Werk in Wolfratshausen unsere Zentrale. Das werden so die nächsten sein. Jetzt haben wir aber dieses Jahr schon so viel Projekte, dass wir das verteilen und auf nächstes Jahr legen werden. Das Jahr darauf kommt dann

das nächste Werk in Oberlichtenau, aber das ist halt ein großes Werk und da wird Hardware-setig, also die W-lan-Ausleuchtung noch vorbereitet. Also die sind noch nicht vorbereitet. Dann brauchen wir da gar nicht hinfahren.

C: Also könnte man da, dazu abschließend sagen, dass sie das Konzept, das sie auf Basis von Mobil Framework erstellt haben relativ leicht in andere Werke übertragbar ist?

I: Ja

C: Dann wär die nächste Frage: Inwiefern stand eher das Problem oder die konkrete Lösung im Vordergrund, als sie sich entschieden haben, die 4process wegen eines möglichen Projektes zu kontaktieren?

I: Da muss ich leider sagen, da ich ja erst später zu dem Projekt dazugekommen bin, habe ich über die Erstkontakte keine große Info. Weil ich aber weiß, dass wir vor dem Projekt hier schon mit 4process zu tun hatten und zwar haben die andern Werke, die Scanner schon gehabt. Aber ausschließlich für Inventurzwecke. In dieser Jahresinventur am Jahresende wurden dann mit den Belegnummern, Barcode die Inventur der einzelnen Paletten gemacht.

C: Aber jetzt hinsichtlich der Motivation, das können sie vielleicht auch einschätzen. Wars dann eher so, dass man sich jetzt konkret auf das Problem konzentriert hat. Ok das funktioniert bei uns nicht so oder das man sich eher gedacht hat hey das mit dem Framework scheint ne coole Lösung zu sein. Das könnte uns echt weiterbringen?

I: Ich sag mal, für den Standort hier, gab es eigentlich gar keine Alternative. Dadurch das der Lagerplatz für das Hochregal war, gab es die Möglichkeit weiter mit Papier und Ausdruck zu arbeiten oder mit der Zeit zu gehen und auf ein Scannersystem umzusteigen. Also es war einfach wirklich der Bedarf da und das hat man auch gesehen und erkannt. Man hat sich da ein bisschen gefürchtet sagen wir mal, vor der A: der Umsetzung der SAP und dem Warehousemanagement. Aber da hat man ja das WM auf mich abgeschoben und da habe ich mich um das SAP kümmern können.

C: Und wie ist die Lösung jetzt von den Kollegen eingeschätzt? Ich geh mal davon aus, es haben sich bestimmt einige Vorteile ergeben, vielleicht können sie da was dazu sagen?

I: Ja, die Vorteile sind viel. Dieser ganze Papierkrieg fällt weg. Vorher wars halt so, dass man die kompletten Listen ausgedruckt hat. Die Leute sind mit Listen losgegangen, wir haben hier 10.000 Lagerplätze. Das heißt Fehler sind eigentlich vorprogrammiert. Mit den Listen kam man zurück. Die mussten manuell gebucht werden und auch da ist eine Fehlerquote gewesen. Man hat da immer täglich eine Stunde oder anderthalb mit Suchen verbracht. Im Regal man musste Paletten suchen, die vielleicht an einem anderen Platz

abgestellt oder nicht registriert oder wie auch immer. Und das sind alles Schritte die wegfallen. Jetzt haben wir einen Scanner, jetzt werden die Paletten gescannt. Die werden gescannt, wenn man sie wegnimmt ... also an der Palette selber ... ob das die richtige Palette ist. Also die Fehlerquote, die Suchquote ist gegen null. Ich dank mal, also einmal im Monat sucht man doch mal eine Palette, aber gegen null würde ich sagen. Die Kommunikation vom Lagerbüro nach außen ist natürlich besser. Weil die die Ausbuchungen sofort im Scanner sichtbar sind. Die Bestimmungsorte der Paletten werden gewählt, dass man weiß, wo die Paletten hingehören. Sie werden immer doppelt quittiert. Also vier Augenprinzip mit dem Scanner, um auch wieder Fehler zu vermeiden. Hat sehr viele Vorteile gebracht.

C: Man hat also nicht nur an Zuverlässigkeit gewonnen, sondern auch an Effektivität, Konsistenz, Effizienz usw. Man kann das ganze jetzt auch immer besser einschätzen, weil man immer die Ansatzpunkte hat. Wo man das ganze nachvollziehen kann.

I: Ja, genau. Wir haben jetzt noch am 01.01.2018 noch ne zusätzliche Funktion fertig oder Go-live gesetzt. Und zwar haben wir im Werk von SAP her, eigentlich ist es ein Schwund. Und diese Schwundzahlen die stimmen natürlich nie immer hundertprozentig. Da ist so ne Regelzahl, auf den Artikel, man sagt, man produziert generell so 10% Ausschuss. Auf einen Prozess von 10.000 Stück man braucht 100 zum Einfahren, dann ist der Schwund größer, als wenn man 100.000 Stück fährt. Und man braucht 10 oder 100 zum Einfahren. Das heißt dieser Schwundfaktor hat dann SAP, man kann sich ein bisschen orientieren, aber man ist nie genau. Es hat sich dann natürlich durchgezogen und die Bestandsqualität war miserabel. Jetzt haben wir einen Prozessschritt dazwischengesetzt, indem der Mitarbeiter der die Ware vom Lager nimmt, der zählt die, scannt die, bestätigt die Menge. Und dann ist schon in diesem Scanprogramm im Hintergrund die Differenz gegen den Auftrag gebucht, den der in diesem Fall angefordert hat. D.h. der Bestand stimmt, der im Lager ist und auch die Menge auf dem Auftrag stimmt. Und somit haben wir dieses Bestandsqualitätsthema mit nem zusätzlichen Schritt erschlagen.

C: Also hat man wieder einfach da der Fehlerquelle entgegengewirkt und hat man die Qualität um einiges steigern können. Man konnte also die Qualität noch weiter steigern, hinsichtlich der Prozesse im WM.

I: Ja, genau. Die Bestandsqualität.

C: Die nächste Frage beschäftigt sich mit der Rolle, die der konkrete Berater eingenommen hat? Wir haben ja vorher schon darüber gesprochen, ob es eine klare Struktur gab, wie die Anpassungen waren. Und mir geht es darum, hatten sie die Berater einen klaren Plan verfolgt, bei dem sie einen Schritt nach dem anderen abarbeiteten oder war es eher so,

dass sie aktiv zusätzliche Optimierungen angestoßen haben und sich somit selbst eingebracht haben. Also sie haben darauf hingewiesen, hey, wenn wir das oder das schon machen, könnten wir das auch noch einpacken. Weil da würden sich da noch Synergieeffekte ergeben?

I: Ja, das ist generell mit meiner Person recht schwierig. Weil ich immer rumspinne und so viel Ideen hab, dass ich kaum Luft lasse für weiter Optimierungen. Aber generell ist es schon so, dass ich meine Ideen bringe, speziell jetzt meine Anspruchsanforderung. Konkret ist da meine Ansprechpartnerin Frau ■■■ und die kann mir natürlich auch ihre Ideen oder Vorstellungen wiedergeben oder mir sagen, ob ihr vielleicht das schon einmal gemacht oder die bringen dann auch ihre Erfahrungen mit ein. Das ist schon super. Wir sprechen da, auf dem gleichen Level. Und wenn ich eine Idee hab, dann wird das auch ernst genommen. Dann wird versucht, ob wir da was machen können, ob ihr das schon mal irgendwo gemacht habt.

C: Also für sie, ist das ganz wichtig, schätz ich mal, dass sie da die Kontrolle über die Dienstleistung haben? Wie sie schon gesagt haben, sie haben so viele Ideen, die sie gerne umgesetzt haben möchten. Deshalb würde ich darauf schließen, dass Kontrolle sehr wichtig für sie ist?

I: Ja klar. In meinem Bereich. Ich trag die Verantwortung und muss die Kontrolle behalten über meinen Bereich läuft.

C: Es gibt ja auch andere Fälle, wo man sagt, wo man sich den Berater hinzuholt und dann eher den machen lässt und den auch freie Hand gewährt, aber ich schätze für sie sind gerade Kontrolle und vielleicht auch Vertrauen ...

I: Es kommt immer auf die Rolle an, von dem Berater. Für mich ist ein Berater, der eigentlich berät aber nicht Entscheidungen trifft. Und grad so aufpasst und solche Geschichten. Das ist recht schwierig, weil ein Berater, der kennt natürlich theoretisch Abläufe von seinem Produkt, von SAP usw.. Nur die Realität sieht ganz oft anders aus. Als Beispiel, wenn jemand Warehouse Management studiert, dann hat der richtig viel Ahnung davon. Wenn man den aber in ein Lager setzt, dann ist der verloren. Praktisch sieht das anders aus, Menschen die brauchen Schritte, damit sie gewisse Aufgaben erfüllen und wenn man jetzt ein vollautomatisches Lager nimmt, wo also kein Mensch mehr dazwischenliegt. Dann würd ich sagen, hey als Berater mach mir das mal und setz das um. Aber wenn ihr Menschen dabei habt in dem Konzept, dass ist egal wie das ist. Aber sobald ein Mensch drin ist, klappt das theoretisch nicht, dann muss man damit ändern, da muss man umdenken. Da muss man die Praxis mit einfließen, somit da reinnehmen. Da ich weiß,

das Gebäudelayou gehört auch hier rein. Da muss man Gebäudelayou wissen, wo geladen wird usw.. Und das ist ganz wichtig. Von daher, nimmt man die Beratungen in Anspruch. Wenn einer Ideen hat, dann nehme ich die Ideen auch und schau, ob ich die mit der Praxis hier verknüpfen kann und dann als Ergebnis eine Umsetzung zu machen.

C: Es ist jetzt ganz interessant, dass sie das jetzt schon erwähnt haben, weil das zielt jetzt genau auf meine nächste Frage ab. Wieviel Wissen musste den die 4process über das Unternehmen und die involvierten Prozesse hinsichtlich der Dienstleistung, also dem Projekt aufbauen? Sie haben jetzt gerade das Praxiswissen genannt, auch das Gebäudelayou, wie das ganze beschaffen ist, wie die Mitarbeiter dort arbeiten. Vielleicht können sie da noch, ein bisschen was ergänzen?

I: Ja, es gibt noch Schnittstellen. ... Welche Schnittstellen gibt's wo? Was müssen sie tun? Das ist auch ein großer Punkt. Dann den Automatisierungsgrad und es fällt natürlich ein sehr hoher Automatisierungsgrad an. Die Starterfallen müssen wir alle noch scannen und ablesen und bestätigen. Es gibt sogar noch ein zweites Projekt, das läuft jetzt gerade an. Da wird das Hochregal umgebaut, vollautomatisiert mit vollautomatischer Anwendungen und Abfüllung und Herstellung usw. Dann fallen bei diesen Prozessen, die Mitarbeiter komplett raus. Wird alles hier von Maschinen schon selber gemacht. Sagen wir mal als Dienstleistung schon oder Beratung, für die 4process ... Die besten Ergebnisse kriegt man hier, wenn ich hier vor Ort jemanden hat, der die Praxiseindrücke mitkriegt. Aus den Teil einer Fläche. Das ist bei allen Projekten, die ich bisher mitbekommen habe, enorm wichtig. Weil das Wissen, was diese Mitarbeiter haben, was ich jetzt in das Projekt miteingebracht habe, das schafft 4process nicht. Ich arbeite jahrelang in dem Bereich und bin auch schon ein paar Jahre hier in der Firma und das schafft keiner sich in wenigen Wochen anzueignen, um hier wirklich die optimalen Prozesse aufzustellen. Ich denke, wenn einer eine Schnittstelle oder ein Mitarbeiter im Projekt hat, der operativ tätig ist, der ist enorm wichtig.

C: Sie haben jetzt den persönlichen Kontakt erwähnt. Was mich jetzt interessieren würde, können sie sich in irgendeiner Weise vorstellen, dass man mal nicht mehr persönlich sich vor Ort trifft, sondern digitale Hilfsmittel da nutzt? Wie ist da ihre Einschätzung? Weil z. B. in ganz anderen Projekten, ist das oft so, dass man sich da zu Beginn einmal trifft und dann erfolgt alles über E-Mail, Telefon, Teamviewer etc. Aber ich glaub gerade das Umfeld, das sie da beschrieben haben, das so spezifisch ist, ist das wahrscheinlich schwierig? Aber trotzdem würde mich da ihre Einschätzung interessieren?

I: Ja, also die theoretischen Mittel, die man heute hat, IT-IT 4.0 und was weiß ich, wäre es möglich. Es wäre definitiv möglich, diejenigen Treffte, auch digital zu machen. Heute mach ich es anders, wenn ich irgendwelche Ideen hab, dann schreib ich ne email oder ruf an. Dann geh ich durch, wie ich das haben muss und dann wird's umgesetzt. Was natürlich die Voraussetzung ist, dass vor Ort einer ist, der sich mit beiden Projekten auskennt. Das heißt die Praxis- und die IT-Seite. Dass er genau weiß oder definieren kann, was er braucht. Denn wenn man einen Input seitens der Berater oder Prozesse oder Funktionen, wo man vor Ort die Situation nicht kennt, ist glaub ich recht schwierig, das umzusetzen.

C: Also konkret jetzt für die Dienstleistung wäre es nicht durchführbar gewesen?

I: Nein, egal ob mit oder Hochregal mit Fördertechnik, Übergabestellen, wer gibt wann an wen was ab, die geben was ab und das muss man sich schon anschauen mit einem der das kennt. Und ich denk mal, das persönliche muss sein, das heißt mit der 4process habe ich schon viel zusammengearbeitet. Die waren auch öfters hier, und ich glaub das ist sehr wichtig, wenn Prozesse da nicht funktionieren, irgendwo ein Haken ist, irgendeine Fehlfunktion. Das muss ein Programmierer sich ja vor Ort anschauen und der wird die Situation leicht sehen. Ich glaub das ist enorm wichtig, um auch das zu beheben oder das direkt zu optimieren.

C: Also sehen sie da keine Chance manche Schritte hinsichtlich Kommunikation digitalisieren könnte?

I: Wie gesagt, ich mach jetzt viel per Telefon, email. Also Frau ■■■ war seit Monaten nicht mehr hier. Aber in so einem Projekt, in diesem Umsetzungsprojekt ist die Anwesenheit vor Ort ist wichtig. Danach ist das nicht mehr so wichtig,

C: Also könnte man jetzt abschließend sagen, dass die Vorteile die jetzt mit der Digitalisierung da einhergehen. Wie z.B. Effektivität. dass man das ganze irgendwie schneller durchführen kann, weil man ja nicht mehr hinfahren muss, hintenanstehen im Vergleich zu dem, dass man die persönliche Kommunikation hat, dass sich der Berater wirklich mehr auf den Kunden konzentriert. Dass er da das Einfühlungsvermögen hat bzw. man baut ja auch irgendwie eine Beziehung diesbezüglich auf. Dass diese Sachen einfach viel wichtiger sind, in dem Fall, weil man ja nur so, wirklich die Anforderungen bzw. die Sachen, die sie gerne umgesetzt haben möchten, nur so identifizieren kann. Könnte man das so abschließend zusammenfassen?

I: Ja, und speziell, das bei Projekten, bei größeren Projekten, wenn man sich noch nicht kennt. Jetzt in Zukunft, kann ich mit der 4process wenn ich Projekte mache, man kennt sich persönlich, man weiß ungefähr wie der andere tickt. Man weiß wie der andere denkt,

wo der hinmöchte und jetzt ist es auch kein Problem, dass man das aus der Ferne macht, über digitale Medien. Aber dieser Erstkontakt, das wird auch in IT 4.0, das wird nicht weggehen. Der Kontakt, der persönliche Kontakt, der muss da sein. Und erst, wenn die Kommunikation, die Ebene funktioniert, kann man das erweitern und auf eine digitale umstellen. Wir haben jetzt bei uns im Werk, da machen wir doch sehr viel Lean-Management usw. und auch da sieht man, wie enorm wichtig grad in der Anfangsphase die Leute für einen, vor Ort da sind. Am Ort des Geschehens und wenn das alles läuft, dann kommen Digitalisierung, Automatisierung.

C: In meiner Arbeit läuft jetzt, und das ist auch ein ganz wichtiger Punkt und das ist bei mir eher so, dass ich das aus, kann ich vielleicht kurz erzählen, also mehr um die Spezifität geht, um was für Wissen muss ich darüber erlangen für die Dienstleistung, dass ich die durchführen kann, hinsichtlich menschlichem Wissen, als auch vor Ort Wissen. Da gibt's noch ein paar andere Kategorien und für mich ist es so, dass gerade diese Faktoren daran hindern. Dass man z. B. manche Sachen digitalisiert, also wenn es zu spezifisch ist, dann muss ich mich einfach vor Ort treffen. Dann kann ich auch, wenn ich das eher so konzipiert habe, dass mehr digitale Berührungspunkte möglich wären oder mehr digitale Komponenten berücksichtige, kann das trotzdem in der tatsächlichen Ausführung vermindert werden, weil das ganze so spezifisch ist. Ich geh ins Konzept rein, dass eher standardisiert ist und somit auch digitalisierbar ist. Mehr digitalisierbar und komm aber dann, z. B. dann bei ihnen zu einem Konzept raus, wo ich dann eigentlich sehr oft vor Ort bin. Weil einfach das Konzept nur als Basis zu sehen ist und die ganzen Anforderungen nur durch den Projektverlauf immer neu hinzukommen.

I: Man machts ja auch so, wenn man ein Konzept dann hat und vorstellt, dass man da persönlich auch noch viel effektiver und vor allem, da kommen Fragen auf. Dann kann man gewisse Punkte, viel besser erklären. Wenn so ein Konzept vorstellt, dann ist ja auch die Körpersprache des gegenüber sehr wichtig. Das geht schon an, bei der Sitzposition, die Ausdrücke im Gesicht, ob er da überhaupt noch mitkommt oder da ein Fragezeichen im Gesicht hat. Man geht natürlich auf gewisse Punkte, nochmal extra ein. Bei Digitalisierung, also auch mit Skype oder so was. Ja man kann einfach aus dem Menschen nicht lesen, wenn einer vor mir sitzt und die Arme verschränkt, der steigt gleich aus. Denn muss ich wieder zurückholen ins Thema und das schafft man einfach mit Skype ganz schwierig. Das ist ganz schwierig.

C: Ja, in dem konkreten, spezifischen Umfeld, geb ich ihnen ja zu 100 Prozent recht. Wir haben nur in einer anderen Casegruppe, bei denen geht es um die digitale BANF und bei

denen ist es z. B. so, da hat man die Spezifität nicht so sehr und da trifft man sich z. B. einmal zu Beginn und dann erfolgt die ganze Kommunikation wirklich nur noch über Skype, Teamviewer etc. und da hab ich auch schon ein Interview mit denen geführt. Und für die, war es voll ok und sind auch voll zufrieden und hätten sich in keinster Art und Weise mehr persönlichen Kontakt etc. gewünscht.

I: Ja, das ist auch was ich gemerkt hab. Das erste Mal, wenn man ein Konzept vorstellt, welche Anforderungen man treffen muss, muss das sein. Wenn man sich dahat, besser kennengelernt hat und wie sagt man, die Fronten geklärt sind, die Anforderungen geklärt sind. Dann kann man auch auf Digitalisierung gehen. Wie wir es jetzt auch haben. Das mit 4process, hat lang gedauert, bis alle, bis mal alle Anforderungen klar waren. Es kamen immer neue dazu. Aber danach, hat man sich auch wenig gesehen, und auch zuletzt zur Inventur. Eigentlich hatte 4process geplant, dass die hier sind. Dann hat die Frau ■■■ gesagt, Herr ■■■, sie kennen sich gut genug damit aus. Sie ist einfach erreichbar, wenn etwas ist. Und dann hat das gepasst. Man war jetzt auch nicht mehr vor Ort. Man ist halt per Handy und Laptop erreichbar gewesen, kann ins System einsteigen und reagieren, wenn was ist.

C: Zu dem digitalen Gesichtspunkt, hätte ich noch eine Frage, wie wichtig waren den die Infos, die sie online eingeholt haben bzgl. des Mobileframeworks. Also da gibt's ja auch die Onlineseite mit der Success story, wo das ganze erklärt wird, mittlerweile gibt's sogar ein Produktvideo. Hat das eine Rolle bei ihnen gespielt, beim Projekt?

I: Hab ich, hab ich noch nie gehört. Nein also, wie gesagt bei IKEA habe ich SGS-Mobile eingeführt und dementsprechend ist mir schon bewusst, was man mit dem machen kann und wie einem das helfen kann im daily business. War mir schon klar. Bei dem Projekt zu dem Scanner kommen. Das war erst im Meeting was dann um Logistik und Warehouse Management ging. Da hab ich das dann erfahren und war auch happy, dass das kommt.

C: Jetzt ganz hypothetisch, wenn sie jetzt die Informationen gehabt hätten, wäre das jetzt hilfreich gewesen? Also grad so für die Akzeptanz im Lager, also wenn Video, so ein Video kann sich ja jeder schnell kurz anschauen. Das ist ja vielleicht, wenn ich da jetzt Dokumente rüberschicke, wo die Lösung beschrieben wird.

I: Nein, hätte eigentlich nichts geändert, weil auch das Lagerteam oder das Werk. Die haben das Scanner-Modul nicht durch eine Schulung kennengelernt, sondern durch mich. Und ich weiß, wie ich mich und Produkte verkaufen muss, auch bei Mitarbeitern und hab ihnen die Vorzüge gesagt, was man tolles machen kann und hab dann alles einfach schön dastehen lassen und dementsprechend, war da auch die Akzeptanz einfach da.

C: Also hätten sie quasi, dieses Hilfsmittel nicht genutzt?

I: Nein, die Videos sind gut, wenn man etwas anschauen möchte und jetzt beim Hochregalprojekt, wie so ein Hochregal fährt, über den Vorteil, dass so ein Hochregal bringt, das vollautomatisiert ist. Da brauch ich kein Video dafür. Das ist mein Job.

C: Mir ist es jetzt eher konkret gegangen um die Scanneranwendung und das Mobileframework. Dass der Umgang mit dem SAP ...

I: Ich hab das leider noch nicht gesehen, aber generell ist halt die Frage, verstehen die Leute das, wenn die noch nie damit gearbeitet haben, verstehen die, was in dem Video ist. Oder verstehen sie das, wenn ich es ihnen erkläre. Auf eine Art und Weise erkläre, wie man halt mit jenem Publikum redet. Mit IT da redet man halt anders darüber, als mit Leuten die im Lager noch nie so ein Ding in der Hand hatten. Das muss man auch anders verkaufen. Und ein Video hat eine Art und läuft durch. Ob das jetzt die Art ist, für die Gruppe, das kann ich jetzt nicht beurteilen, weil ich dein Video nicht kenn.

C: Ja, das war jetzt nur ganz allgemein, weil es gibt schon so Situationen wo so ein Video schon hilfreich sein kann. Weil es z. B. sagen wir mal sie würden das jetzt finden und würden es dann gleich weiterschicken zu irgendeinem Vorgesetzten oder zu Kollegen und dann zirkuliert das dann natürlich schneller im Unternehmen, als wenn ich jetzt aus dem persönlichen Gespräch erzähl. Dann erzählen sie es ja nicht so vielen Leuten, das ist ja auch mit Aufwand verbunden bzw. wenn sie jetzt nur die Website rumschicken würden. Dann wär da auch wieder das Hemmnis, ach jetzt muss ich das lesen. Und so ein Video z. B. da click ich halt wieder leichter drauf. Weils halt angenehmer ist zum Bedienen.

I: Na gut, das wär schon was für den zweiten Schritt. Also ich find den Leuten erklären da kommt was und was da kommt, dass muss man nicht machen. Da muss man die Leute heiß draufmachen, und wenn man im Anschluss ein Video zeigt, damit sie sich was bildlich drunter vorstellen können. Ja auf jeden Fall. Das sie überhaupt keinen Vorgesetzten, ich muss jetzt einfach das Hochregalprojekt nennen. Da hab ich auch ein Video und so ein Fotos. Aber ich hab auch den Vorgesetzten erstmal erklärt, wie das funktioniert. Im Endeffekt Einsparung usw. Und im Anschluss haben sie dann die Fotos und Videos von mir gekriegt, damit sie sich das mal anschauen können. Das ist auf jeden Fall ein gutes Tool, aber ich denke nicht, dass das reicht, ein Video, ist ein Video, das läuft immer gleich. Und bringt bei unterschiedlichen Leuten, unterschiedliche Empfindungen. Also die Message ist nicht bei jedem gleich. Die Message grad wenn man merkt, in Berührung kommt damit, die ist enorm wichtig, entscheiden darüber ob die Mitarbeiter, die das bedienen, mitziehen, dagegen sind. Und von daher, in einem Gespräch, in einer Vorstellung kann man das natürlich mehr steuern, mehr auf die Leute eingehen, das formulieren, dass

die Leute das auch verstehen und auch begeistert davon sind. Dann im Anschluss sagen hey ich hab auch noch ein Video, da könnt ihr nochmal sehen wie das aussieht. Dann hab ich die Leute begeistert und dann ziehen sie hinterher.

C: Da geb ich ihnen recht, da ist alles nachvollziehbar. Wie wärs denn jetzt, wenn wir noch eine Stufe weiter nach vorne gehen, also ich weiß da waren sie noch nicht dabei, aber könnten sie sich vorstellen, dass es auch hilfreich war im Prozess, wie man da sich für 4process und das Mobileframework entschieden hat, dass man die mal einlädt und das ganze anhört. Also so im Initialmoment.

I: Ja, definitiv

C: Dann hätten wir noch eine Frage bevor wir fertig sind, sie haben vorher über das Wissen geredet, dass 4process über sie, über das Unternehmen und die involvierten Prozesse aufbringen muss. Wenn wir das ganze Mal switchen würde, aus der Perspektive. Wäre die nächste Frage, welches Wissen haben sie den, insbesondere von der 4process genutzt bzw. haben sie auch aufbauen müssen also hinsichtlich wie arbeitet die 4process? Welche Fähigkeiten haben die? Können die nur SAP, sind sie hervorragend im konzeptionellen Bereich oder spielt gerade da die Projekterfahrung da eine große Rolle? Wie würden sie das einschätzen?

I: Sehr stark. Also ohne 4process hätten wir das selber nicht geschafft, weil 4process hat es immer geschafft meine total verrückten Ideen irgendwo ins System rein zu programmieren, Und ja man bin ich natürlich auch auf 4process angewiesen, auch weiterhin. Wenn ich wieder, so etwas haben möchte, hat 4process mir gesagt, wir kann ich das auf das System abbilden, dass es funktioniert wie ich das möchte. Also das ist für mich schon sehr wichtig.

C: Also ist gerade das systemseitige Wissen, wie man das ganze umsetzt in SAP für sie da ausschlaggebend?

I: Ja

C: Konzeptionell, hab ich jetzt herausgehört, haben sie sowieso ihre Ideen, die sie gerne umgesetzt haben möchten. Da gibt's vielleicht kleinere Anpassungen.

I: Ja, wenn 4process sowas schon gemacht haben, oder ein Kollege. Dann sagt Frau ■ sie fragt mal nach, vielleicht gibt's da irgendetwas was wir nutzen können und muss da nichts Neues erfinden. Ja das ist schon wichtig. Und gibt dann Ideen, dass es tatsächlich funktioniert, oder dass da irgendetwas ist, was dagegenspricht Ein paar Änderungen sind typisch.

C: Und hinsichtlich der Projekterfahrung, wie schätzen sie das ein? Das man gerade mit der 4process, die da erfahren sind, gerade solche Projekte, die grundsätzlich verändern, wie die Leute jetzt da im Lager arbeiten. Mit den Scannerlösungen arbeiten müssen, dass man die auch ins Boot holt, weil die schon Erfahrungen haben wie quasi so Transformationssachen, wie die funktionieren? Oder war das eher nicht so relevant?

I: Ja; es war vorhanden, aber nicht so relevant. Also auch Mitarbeiter überzeugen, dass habe ich alles übernommen hier im Werk. Ja, 4process hat hauptsächlich mit mir zu tun gehabt im Werk und mit keinem großartig anders.

9.3.7 CASE 2.1 – TOKEN [7]

C: Dann würde ich sagen starten wir schon mit der ersten Frage. Die erste Frage wär, wie zufrieden war den die [REDACTED] aus deiner Sicht mit der Banf?

I: Im Großen und Ganzen waren sie schon zufrieden mit der Lösung, wir sind da gelandet, wo wir hinwollten. Wo es halt sicherlich manchmal thematische oder was sicherlich manchmal ein Thema war, dass die Zeitschiene, da war teilweise eine andere Erwartungshaltung. Da hat man sich auf Seiten der [REDACTED], schon so vorgestellt, man hat eigentlich angefangen von Beginn an des Projekts Termine vorzugeben, die nicht realistisch waren und auf Basis von dem haben wir uns dann immer nach hinten diskutiert. Man hat dann schon sehr stark kommentieren müssen, dass das in diesem Sinne nicht möglich ist. Da war vielleicht auch manchmal das Verständnis nicht da, dass das ein Individualprojekt ist.

C: Hat sich das dann während des Projekts einmal geändert, dass sie dann einsichtig geworden sind?

I: Das kommt immer drauf an, mit wem man redet. Also seitens des Projektleiters war das Verständnis eigentlich immer da. Dass das ein Individualprojekt ist, seitens der mitwirkenden Abteilungen und auch führenden Personen, war das keineswegs immer gegeben. Also da war schon das Verständnis da, so wie wir arbeiten, ist dich eigentlich Standard. Das ist überspitzt formuliert.

C: Also könnte man jetzt nicht sagen, dass die nicht aktiv die Chance erkannt haben, sich da aktiv einzubringen. Das da wirklich, wie im Individualprojekt üblich die perfekte Lösung für Mühlbauer findet?

I: Doch das haben sie schon gemacht. Wenn man so will, es war halt vielleicht eher so ein bisschen. Es kann auch Taktik gewesen sein, es war eher von der Tendenz her, was eigentlich unüblich ist, bei so einem Projekt, das herunterspielen, der Anforderungen, das

ist ja nicht so schlimm. Das kann ja nicht so tragisch sein, das müssen ja andere auch schon gemacht haben. Obwohl es sich um eine individuelle Anforderung handelt.

C: Würdest du jetzt eher sagen, das war mehr Strategie, oder wars eher unbewusst. Dass man jetzt nicht gewusst hat, dass das Ganze auch so komplex sein kann. Wie du gerade gesagt hast, dass das so einfach ist.

I: Es war den Leuten schon klar, es hängt immer zusammen wie IT-affin ist jemand und wenn du jetzt Leute mit im Projekt hast, die nicht so IT-affin sind hast. Dann ist das natürlich das Verständnis nicht da. Insofern glaube ich, ist es eher zweiteres. Es ist teilweise nicht das Verständnis da gewesen, wie komplex, der eine oder andere Zusammenhang ist. Und welche Abhängigkeiten, da eine Rolle spielen.

C: Jetzt hast du schon sehr viele interessante Sachen gesagt, die später eine Rolle spielen werden. Nun zurück zur Kundenzufriedenheit. Gab es jetzt irgendetwas aus deiner Sicht, was man hervorheben könnte? Was herausgestochen ist, einen Schlüsselmoment?

I: Einen Schlüsselmoment den die Kundenzufriedenheit besonders negativ oder positiv gezeigt hätte?

C: Ja, z.B. man hätt jetzt einen Prototypen vorgestellt und jetzt merkt man jetzt hab ich alle am Haken. Der Kunde hat jetzt richtig verstanden, was er da bekommt.

I: Den Schlüsselmoment gab es meines Erachtens schon. Der war aber gleichzeitig ein bisschen problematisch. Der Schlüsselmoment lag meines Erachtens im zweiten Prototypen Workshop, im ersten Workshop hat man die Anforderungen einmal aufgenommen und da wurde auch die Entscheidung getroffen. Das man das Workflowframework nutzt, also das man die Workflowfunktionalitäten nutzt für Freigabe und das man da im zweiten Workshop, die grundlegende Funktionalität und auch wie werden Dokumente also die grundlegende Funktionalität des Freigebens gezeigt hat, und was da wegdokumentiert wird. Da war dann eigentlich ganz klar, genau das brauchen wir. Wie sie dann, das erste Mal diese Lösung greifbar im [REDACTED] Umfeld gesehen haben, also im [REDACTED]-kontext da war das erste Mal so richtig da, ja das ist genau das was wir brauchen. Gleichzeitig aber auch die Problematik, denn es war dann gleichzeitig der Eindruck und wir habens eigentlich schon, da sehens wir schon und wir sind eigentlich schon fertig. Und da wars halt bei weiten noch nicht so weit.

C: Würdest du dann sagen das hat die Kundenerwartung verändert, zu Beginn? Vielleicht kannst du kurz ein paar Eindrücke vermitteln, wie wars denn zu Beginn, hat das verändert? Wenn ja, ...

I: Ja, tatsächlich. Hab ich so noch nicht darüber nachgedacht, hat das die Kundenerwartung zu dem Zeitpunkt verändert, weil zu Beginn eigentlich ein anderes Projekt, ein wesentlich geringerer Umfang umschrieben worden ist. Grad was im Bereich des Workflows die Möglichkeiten betrifft, die man da gesehen hat, angefangen von Vertreterregelung über Dokumentation der einzelnen Workflow Schritte über Einbindung von Anhängen und weiteren Dokumenten über Information der User per E-mail und über das übersichtliche Cockpit. Also da ist so richtig der Hunger, der Appetit sagt man sagt der Appetit kommt mit dem Essen, das trifft da richtig zu, weil da hat sich eigentlich die Kundenerwartung geändert, glaub ich.

C: Was mich jetzt noch interessieren würde, hat man das vielleicht dann anders wahrgenommen, dass die Berater wesentlich flexibler sind. Flexibler in der Hinsicht, dass sie immer offen sind für neue Anforderungen etc. Hat sich das dann vielleicht auch durch den Schlüsselmoment geändert. Dass man gemerkt hat, hey das ist eine coole Lösung, da können wir uns echt einbringen oder?

I: Das ist schwierig zu sagen, weil uns natürlich Mühlbauer als flexible kennt. Und ich kann nicht sagen, ob das durch diese Lösung nochmal befeuert worden ist. Aber durch die Vorstellung ist auf jeden Fall das Interesse an dem Projekt insgesamt gestiegen und somit ist das sicherlich ein Grund warum sich die Leute miteingebracht haben, stärker dann.

C: Hat das dann zu Verbesserungen geführt in anderen Bereichen, also ich nenns jetzt mal Internal Improvement?

I: Bei uns jetzt?

C: Generell so, also in der Collaboration, internal improvement. Also, dass der Kunde was reingebracht hat und ihr habts euch dann genauso eingebracht und habts dann gemeinsam das Ganze verbessert?

I: Ja, also solche Fälle die gabs sicherlich öfters. Der Kunde hat eine Vorstellung gehabt, was er an Funktionalität braucht und wir habens ihm in systemtechnisch umgedeutet. Z. B. hätte der Kunde selbst keinen Workflow im Auge gehabt, der hätte so einen Arbeitsvorrat gehabt. Wo er nur sieht wer ist denn jetzt grad dran, aber nicht, alles was da an Workshopnutzungen dran ist. Hat aber gleichzeitig Funktionen umschrieben, die typischerweise einen Workflow bezeichnen, wie Vertreterregelungen braucht man dann dort. Und solche Dinge. Und irgendwann hat man dann gesagt, ok dann sind wir aber in einer Workflow-Umgebung. Und das gabs auf verschiedene Bereiche eben auch noch. Z.B. hat man, das geht sogar ein bisschen darüber hinaus, was dann Rückfunktionen auf unsere Lösung betrifft, z. B. hat man Situationen gehabt, verschiedene Freigabestufen, dass jede

Person verantwortlich wird, da hat sich dann der Kunde gewünscht. Dass man eine automatische Freigabe hat, für alle Stufen hat, solange es die gleiche Person ist. Was inhaltlich absolut Sinn macht. Was die Lösung vorher noch nicht gekonnt hat, da haben wir dann gesagt, das macht generell Sinn. Das hat dann auf die Lösung selbst Auswirkungen gehabt.

C: Hat das, was du jetzt beschrieben hast, hat das aktiv eine Rolle gespielt aus deiner Sicht für die Kundenerwartung? Hat er das so wahrgenommen?

I: Die Kundenerwartung in dem Fall, wenn man das so festlegt, was war eigentlich die Kundenerwartung? Die Kundenerwartung war schon, dass er seinen sehr individuellen Prozessablauf für diese Materialanforderung so in diesen Schritten und vom Grundprinzip wieder im System und entsprechend durch diesen Prozess abgebildet findet. Das war eigentlich die klare Kundenerwartung. Man ist wirklich hergegangen und hat gesagt, wir ändern nicht grundlegend den Prozess, sondern das ist unser Prozess und so muss er abgebildet werden. Was ja genau, dieses Individualprojekt ausmacht.

C: Für mich war jetzt das konkrete, wir haben ja vorher über die Verbesserungsvorgänge geredet. Beide Parteien setzen sich zusammen, dann wird das ganze verbessert. Da hätte mich jetzt interessiert, ob das aktiv in der Kundenerwartung eine Rolle gespielt hat?

I: Dass sich die nochmal geändert hätte?

C: Genau, dass man erwartet, dass der Berater immer die Verbesserungen anschlägt, vorantreibt bzw. auch, dass vom Berater auch eine gewisse Flexibilität innerhalb der Dienstleistung erwartet wird?

I: Ja, die wurde schon ganz klar erwartet.

C: War die konstant, oder wir haben ja vorher über das geredet, ob sich die Kundenerwartung mal verändert hat?

I: Nein, die Kundenerwartung. Ich hab ja vorher gesagt, die Kundenerwartung hat sich bei der Vorstellung dieses Prototypen auch verändert. Weil er auf einmal, ganz andere Möglichkeiten der Lösung wahrgenommen hat.

C: Aber an den Gesichtspunkten hat sich nichts verändert?

I: Aber an dem Gesichtspunkt, dass man individuell auf deren Wünsche eingeht, das war von vornherein gegeben. Ja. Das war auch konstant.

C: Das ist jetzt klarer geworden für mich. Die nächste Frage in dem Bereich, konnte denn die 4processAG, die Anforderungen erfüllen, die mit dem Projekt verbinden waren? Du hast ja anfangs schon ein paar Sachen erwähnt mit der Kundenzufriedenheit. Aber vielleicht kannst du trotzdem noch ein paar Wörter ergänzen?

I: Das würd ich mit ja beantworten. Die Erwartung war ja, diesen Prozess effizienter abzubilden ohne das sich der Prozess im Kern verändert und man muss dazu sagen, dass sehr, sehr viele Leute. Mehrere tausend Leute an diesem Prozess arbeiten. Und den ja nicht täglich benutzen, d. h. der Prozess hat eine sehr hohe Anforderung gehabt an, es muss selbsterklärend sein und dementsprechend wollte man im Ablauf nichts grundlegend verändern. Das wär schulungsmäßig nicht zu schultern gewesen. Sondern im Prinzip, deshalb war auch das Formular so entscheidend in dem Fall. Im Prinzip war es wichtig, dass man weiterhin das Formular gehabt hat und an dem ändert sich nichts. Für den der es erfasst. Ich denke alles was. Die grundlegende Kundenzufriedenheit ist zufriedengestellt worden. Also die Erwartungen, alles worüber wir jetzt noch reden ist eigentlich: Feintuning und das kann man eigentlich an einer. Und das hat auch nicht das Ausmaß, das die Kundenzufriedenheit beeinträchtigen würde.

C: Aber die Frage hat jetzt auf die Qualität hingezielt. Die zweite Frage hinsichtlich dem wär: Wie war den die Projektdurchführung, war die eher geprägt von Anpassungen? Und stand die 4process mit Rat und Tat zur Seite? Wie würdest du das bewerten?

I: Die war stark geprägt von Anpassungen, hätt ich schon gesagt. Weil das hat zum einen, damit zu tun, weil dem Kunden im Projektverlauf erst klargeworden ist, was möglich wurde und weil zum andern aufgrund der vielfältigen Fälle immer wieder Prozessverzweigungen aufgegriffen oder aufgedeckt worden sind, die man vorher noch nicht beachtet hat. Der Kunde hat in seiner initialen Konzeption letztendlich trotzdem ein vereinfachtes Modell vor Augen gehabt, einen vereinfachten Prozess. Und sehr viele Details, die so auch nicht vorhersehbar waren sind so auch erst im Laufe der Zeit aufgetaucht und das hat natürlich eine fortlaufende Anpassung erfordert. Das waren teilweise ganz brachiale Dinge, dass man sich während des Projekts unentschieden hat, ob man z. B. ein Kontierungsobjekt auf Positionsebene oder auf Kopfebene platziert. D. h. MA geht entweder, kann nur auf eine Kostenstelle gehen oder kann auf unterschiedliche Kostenstellen oder vielleicht auf Kostenstellen und PSP-Projekte gehen, verteilt. Und da, muss ich dann im Laufe des Projekts mich entscheiden. Das ist natürlich ein brachialer Eingriff, der wenn man es jetzt mit einem Standardprojekt vergleichen würde, wo ja auch diese beiden Optionen da sind, da wär das eigentlich eine Kategorie, die man gleich schon abchecken würde. Die hat man natürlich aufgrund dieser individuellen Präsentation und dadurch das es schon ein Formular gab, das ja exakt zunächst mal so übertragen worden ist. Einfach eins zu eins abgebildet, um dann später darauf zukommen, dass es doch Abhängigkeiten gibt im neuen Prozess, dass man bei dem einen oder anderen doch jetzt

anders entscheiden muss. Das ist zu dem Zeitpunkt im Individualprojekt am Anfang haben wir das gar nicht hinterfragt, das die das anders haben. Das die das auf einer anderen Ebene haben wollten, weil du beim Individualprojekt zunächst mal von den Anforderungen ausgehst. Du durchdenkst zwar, das eine oder andere aber als dann der Freigabeprozess hinzugekommen ist in seinem vollen Umfang. So wie wir ihn hier auch präsentiert haben, ist denen erst klargeworden. Ok, dann können wir auch in der Folge nicht mehr auf verschiedenen Positionen, die Kontierung einstellen. Sondern müssen uns für die ganze MA entscheiden. Und dann hat man da natürlich starke Änderungen in der eigenen Struktur gehabt.

C: Da, geb ich dir vollkommen recht. Das ist ja ein Bestandteil der Dienstleistung, dass man zum einen den Infomation Overload ein bisschen reduziert. Weil die wissen ja nicht, was hat das für Auswirkungen etc. Das man das zum einen dem Kunden attraktiver präsentiert oder das einfacher für ihn macht und zum anderen haben wir jetzt ganz oft darüber geredet, dass er zu Beginn nicht das Verständnis gehabt hat und da gehört ja auch zu der Dienstleistung dazu, dass man eben mit dem Kunden das Verständnis aufbaut, was er ja da eigentlich bekommt oder was das für Konsequenzen hat.

I: Das ist richtig. Aber da gehört natürlich auch in dem Fall dazu, dass beim Berater das Verständnis da ist, was der Kunde genau will und wie die Abhängigkeiten da sind. Und das war natürlich in dem Fall so, dass man sich durch ein, zwei Schleifen erarbeitet hat müssen. Weil ich eben als Berater, in dem Fall auch nicht davon ausgehen kann, dass genau der Baukasten so passt, sondern ich bin ja eben genau bei individuellen Anforderungen. Und kann C: schon mal nicht wissen, dass die eine oder andere individuelle Anforderung vielleicht doch keine feste Anforderung ist. Das kommt natürlich dann erst über wiederkehrendes Prototyping und Workshop und Diskussionen dann zum Vorschein, wie wirs letztendlich brauchen.

C: Wurde das dann aktiv signalisiert von Beraterseite hinsichtlich des Projekts? Dass das ebenso abläuft etc.

I: Das Prototyping ja.

C: Was ich jetzt vorhin gemeint habe, dass man ihm dann wirklich erklärt, ja was bekommt er den da überhaupt. Ihn dann an der Hand nimmt, ihm klarmacht, wir übernehmen das für dich. Du brauchst nicht den Information Overload. Du musst dich nicht mit jedem Detail rumschlagen, weil als Berater -man kennt sich aus mit SAP - macht man das natürlich, ermöglicht man die ganze Sache einfach und macht man das für ihn einfacher.

I: Von der technischen Seite natürlich, aber von der prozessualen kannst du es in dem Fall nur gemeinsam mit ihm erarbeiten.

C: Genau, mir ist es jetzt nur darum gegangen, ob das signalisiert wurde.

I: Im Prinzip genau so, wir haben ihm natürlich nicht die Technik erklärt. Sondern nur dann, wenn es eine Restriktion war, aber vom prozessualen her.

C: Mir geht es eher darum, was jetzt nicht aus technischer Ebene, sondern das man als Berater dem Kunden ganz aktiv immer signalisiert: hey, wir übernehmen das für dich wir helfen, wir unterstützen dich dabei, wir erarbeiten mit dir, was du da bekommst. Dass man Verständnis da aufbaut. Mir geht's da eher darum, ob man das da wirklich so aktiv signalisiert hat? Also du hast ja vorher erwähnt, dass die Projektleitung hat ja das eingesehen, bei der Geschäftsleitung oder anderen Abteilungen wars ja anders.

I: Ja mehrmals, aber.

C: Hätte man das, den Abteilungen das besser signalisieren können? Aus deiner Sicht?

I: Man hätte es früher signalisieren müssen. Also man hätte, das war sicherlich eine Thematik, die man von unserer Seite hätte besser gestalten hätte müssen. Man hätte sehr viel früher sagen müssen, dass sich da Abhängigkeiten ergeben, die wir jetzt besser betrachten müssen. Und dieser Schritt hat in diesem Projekt erst zu spät eingesetzt. Da hab ich dann erst, so ab Mitte des Projekts gesagt, ok. Jetzt schauts her, wenn wir diese Entscheidung treffen, hat das diese Auswirkungen und deswegen wird es an diesen Stellen wesentlich komplizierter.

C: Also so viel zum Verständnis, das war jetzt ganz interessant. Jetzt sind wir ein bisschen abgeschweift. Den eigentlichen Schwerpunkt, vielleicht kannst du dich erinnern. Die generelle Frage war ja die Projektdurchführung, wie die geprägt war? Und da hast ja du jetzt erwähnt, dass es ganz oft Anpassungen waren, weil man neue Sachen erst identifiziert hat. Mich würde aber auch interessieren, gabs vielleicht auch Anpassungen die das Resultat von Fehlern waren oder aus Misskonzeptionen hervorgerufen wurden? Oder war es wirklich nur die andere Seite?

I: Da muss ich jetzt kurz darüber nachdenken. Nein es war keineswegs nur die andere Seite.

C: Nein ich hab jetzt mit der anderen Seite, die Anforderungen, dass immer neue Forderungen dazugekommen sind. Das war für mich die andere Seite.

I: War eine Misskonzeption wirklich hierbei? Naja, was man schon von der anderen Seite betrachten könnte, ist eben genau diese. Wir haben jetzt schon darüber gesprochen, dass die Kontierung auf Positionsebene und auf Kopfebene und da wäre sicherlich ein guter Ansatz gewesen, den Kunden vehementer darauf zu drängen die Kopfebene zu wählen.

Auch wenn früher auf Positionsebene war, weil letztendlich ist er dann irgendwann doch selbst darauf gekommen, dass es die bessere Variante ist. Und den Teil hätte man wahrscheinlich aktiver und weniger neutral beurteilen müssen. Ja es gab schon auch solche Fälle.

C: Das find ich jetzt auch ganz interessant. Das nimmt zwar auch wieder etwas vorweg, das wir später diskutieren werden. Aber wars dann eher für dich so. Du hast ja jetzt erwähnt, das man den früher vorschlagen hätte sollen. Aber könnte man das nicht so sagen, dass man den Kunden die Kontrolle oder den Input beim Kunden gelassen hat, und das dann im Verlauf des Projekts, den Kunden auf natürlichem Wege dahingeführt hat, dass er selber erkannt hat. Hey, das müssen wir doch anders machen, die Kontrolle war immer mehr beim Kunden und er ist dann selber darauf gekommen.

I: In dem speziellen Fall, würd ich nicht mehr sagen, weil wirs schon am Anfang diskutiert. Man kann dann wenigstens über die Vehemenz, wie ich als Berater diesen Aspekt vertrete reden. Es ist ein Unterschied, ob man darauf hinweist, dass es komplexer wird, wenn auf Positionen das gelassen wird, oder ob man sagt man macht eine andere Dimension auf. Wenn man das auf Positionsebene lasst und man rät stärkstens davon ab, das zu tun. Wenn ich so eine Aussage getroffen hätte, hätten wir uns vielleicht diese Schleife gespart und das hab ich zu diesem Zeitpunkt nicht gemacht. Oder ich nenn ein anderes Beispiel, wo man es auch letztendlich nicht mehr geändert haben, aber die Entscheidung z. B. zu sagen der Anwender erfasst nicht nur über das interaktive Formular die Daten, sondern in der ersten Freigabestufe kann der Freigeber auch noch mal über das interaktive Formular, Daten ändern. War etwas was ich heute so sage konzeptionell nochmals ganz anders beleuchten würde. Weil das sehr viel mehr Komplexitäten aufwirft, als wenn mal gesagt hätte, ich kann übers Formular nur erfassen und Änderungen sind nur noch im System möglich, z.B. in der ersten Freigabestufe. Das wäre meines Erachtens vertretbar für die Anwender gewesen und hätte den Prozess deutlich überschaubarer gemacht. Kann aber letztendlich, hätte diskutieren müssen diese Option und die Abhängigkeiten. Nachher ist man immer schlauer. Aber wenn ich das jetzt heute nochmal machen würde, dann wäre das eine Thematik, die ich stark thematisiert hätte, und nur dann eingeführt hätte, wenn ich mir absolut sicher gewesen wäre, dass es für den Kunden ein Muss ist. Das wäre vielleicht eher so ein Punkt.

C: Ich würd jetzt eher in die Richtung gehen, dass es darum gegangen ist, dass der Kunde immer die Kontrolle haben wollte. Dass bewusst ich entscheide als Kunde und ob das denn vielleicht auch das Gefühl von Stolz sein. Wir haben da eine so tolle Lösung gemacht oder

noch besser ich habe eine tolle Lösung gemacht als Kunde. Da hätte mich interessiert, war das vielleicht eine Motivation vom Kunden.

I: Das war schon eine Motivation vom Kunden, weil ja die sehr genau wussten, was sie wollten. Von dem, was letztendlich abbildbar sein muss. In dem Prozess.

C: Oder anders gesagt, war das auch gewünscht vom Kunden, weil mit dem vorherigen Beispiel, dass man über die Diskussion dann, wir haben ja zu Beginn gesagt, ja man soll auch Cockpit pflegen. Aber über die Diskussion hat er im Verlauf des Projekts hat er selber erkannt, hey das müssen wir jetzt doch auf Kopfebene machen. War da vielleicht der Stolz oder das Gefühl ja, das machen wir jetzt? War das ein Thema?

I: Das kann ich in dem speziellen Fall jetzt schwierig beurteilen, aber wo mans glaub ich auf jeden Fall sagen kann ist, dieses: wir haben das gemacht. Ist einfach generell mal, dass dieser Prozess wiedererkennbar ist und das sie in der Lage sind, das auch zu administrieren. Die haben übernommen, die Stammdatenpflege, die Kontaktdaten zu pflegen, zu den einzelnen Freigebern und die Hierarchien, die machen die Rollouts in andere Standorte, die wird ja weltweit eingesetzt die Lösung. Und das ist, glaub ich schon was, was die auch stolz macht, dass da jetzt nicht Berater rumreisen. Die das rausholen müssen. Aber das betrifft jetzt eher den Nachgang, 4procces die Rollouts betrifft, aber was die Implementierung selbst betrifft, heißt tatsächlich, dass ihr Prozess den sie jetzt schon haben, wiedererkennbar ist. Das ist in dem Fall, die Hauptsache, was stolz macht und null Aufwand gehabt haben, bei der Konzeption. Und wir eigentlich vor allem dann, wenn dann die Restriktionen aufgezeigt haben im Sinne der Komplexität und mit einer wesentlichen Ausnahme die Erkenntnis, ihr braucht den Workflow, das ist das was ihr eigentlich braucht. Aber ansonsten ist es schon von Kundenseite konzeptionell aufgesetzt worden.

C: Du hast die Situation jetzt eigentlich ganz gut beschrieben. Abschließend würde mich jetzt noch interessieren beim Customer Satisfaction Index, wie würdest du da gegeben der Qualität den zeitlichen Aufwand einschätzen? Zeitlicher Aufwand hinsichtlich Manntage, fakturierbarer Stunden. Das muss jetzt nicht genau sein, aber vom Gefühl her. Würdest du sagen, es war alles angemessen oder war es ein gutes Preis-Leistungsverhältnis?

I: Für den Kunden auf jeden Fall. Für uns war es eher schwierig. Weil wir viel auf die interne Kappe auch genommen haben in dem Projekt.

C: Vielleicht kannst du nochmals genauer darauf eingehen, warum das so war?

I: Das war letztendlich so, weil ja ich glaub das kann man schon so sagen. Weil von meiner Seite aus, die Komplexität des Projekts zu Beginn anders eingestuft worden ist. Muss man schon sagen. Was natürlich eher damit zu tun hat, weil die Geschichte die der Kunde am

Anfang erzählt hat, muss man auch dazu sagen. Aber hät ich vielleicht auch hinterfragen können, nochmals kritischer. Und weil dann natürlich, was ich Stunden gemacht habe, dass sich da Abweichungen vom vereinbarten Scope aufgezeigt haben. Aber die waren halt teilweise so zentral, das es nicht mehr vollkommen in Change requests argumentieren hast können. Also nicht in vollem Umfang, wie es tatsächlich entsprechend gegeben war.

C: Also eins ist mir jetzt ein bisschen unklar, wie kommst du jetzt von der Komplexität auf die neuen Anforderungen? Wir haben ja vorher darüber gesprochen, da war die Frage, ob es denn zu neuen Anforderungen kam, weil es Misskonzeptionen gab oder Fehler. Könnte man dann, dass unterschätzen der Komplexität zu Beginn nicht auch als Fehler auslegen? Oder war es wirklich rein die Komplexität hinsichtlich dem?

I: Doch, das kannst du schon auch als Fehler auslegen. Das ist halt dann der Fehler im Vorfeld. Das ist halt immer die Frage, wie schätz ich ein Projekt ein. Und wie bin ich dann noch in der Lage, als Berater, wenn es stark davon abweicht, dem Kunden das noch aufzuzeigen. Das ist ja eigentlich, die Bereitschaft auch beim Kunden auszulösen, das Mehr an Leistung auch zu zahlen. Das er bekommt. Was sicherlich der Fehler war am Anfang ist sicherlich die Einschätzung. Zum einen sind es natürlich Dinge, die waren so noch nicht auf dem Tisch. Sind einfacher dargestellt worden. Dann waren es aber auch Dinge, die hätte man erkennen können. Z. B. wenn man sich angeschaut hätte, wie viele Leute sollen da eigentlich künftig damit arbeiten. Es gibt ein ähnliches Projekt, das man in dem Umfeld durchgeführt hat. Das war ein Servicereport und da war es um sehr viel reduzierte Userzahl. Wenn du auf einmal eine deutlich höhere Zieluserzahl hast, dann wird's automatisch komplizierter ganz unabhängig vom eigentlichen Projekt. Weil dann kannst du daraus ableiten, dass es mehr Spezialanforderungen geben wird. Und die, denjenigen der es jetzt grad am Anfang des Projekts kommuniziert selber noch nicht klar sind. Diese Abhängigkeit hätte man vorher erfragen können, mit in die Beurteilung miteinfließen lassen können.

C: Also könnte man abschließend sagen, man hat sich da vertan hinsichtlich der Predictability oder Dienstleistung vom Projekt. Man ist davon ausgegangen, man kann das relativ gut einschätzen, man hat eine Accuracy, also Genauigkeit wie das ganze abläuft. Musste aber dann feststellen, die Komplexität wurde unterschätzt?

I: Das kann man für dieses Projekt auf jeden Fall sagen.

C: So könnte man jetzt abschließend sagen. Dann würde ich jetzt auf den genaueren Vor- und Nachteilen eingehen. Also wir haben jetzt sowieso schon genau darüber geredet, aber trotzdem möchte ich nochmal ein paar Fragen dazu stellen. Die erste wäre, wie sehr war

den die Dienstleistung auf das Unternehmen zugeschnitten? Du hast jetzt schon sehr ausführlich erwähnt, dass das immer neue Anforderungen waren. Da würde mich mal interessieren, war das ausschlaggebend für dieses Projekt? Das es ebenso stark auf die [REDACTED] zugeschnitten ist?

I: Ja; weil mit einer Standardlösung wäre das nicht machbar gewesen. Nicht was die wollten. Das wäre mit einer Standardlösung nur dann möglich gewesen, wenn ein völlig anderer Ansatz gewesen wäre. Wenn man den Prozess grundlegend anders aufsetzt. Man hätte dann hergehen müssen und bei dem was am Ende über diese Anforderungen entsteht, auch das korrespondierende SAP-Objekt suchen müssen. Was muss ich im System anlegen, damit ich mit Standard das und das tun kann? Was brauch ich da dafür? Und dann wär es vielleicht denkbar gewesen, dass man dafür auch eine Standardlösung benutzt, wenn es eine gibt. Aber das wär ein ganz anderer Ansatz gewesen. Eigentlich in dem Fall, wie gesagt, ist es nur mit einem Individualprojekt möglich.

C: In dem Fall abschließend gesagt, das war der passende Schritt?

I: Ja

C: Die nächste Variante, wir haben jetzt darüber sehr oft gesprochen. Projektverlauf und die ganzen neuen Anforderungen. Würdest du dann trotzdem sagen, dass das ganze eigentlich effektiv war? Trotz, wenn wir jetzt da den Status quo da berücksichtigen, dass man das dynamischere Umfeld hat, mit den neuen Anforderungen?

I: Ja, ich glaub es war. Also effektiv im Sinne von Kosten und Nutzen für den Kunden, wär jetzt aus meiner Sicht auch dann gewesen. Aber das kann natürlich abschließend nur der Kunde beurteilen, aber ich muss eigentlich mit ziemlicher Sicherheit sagen, wär es auch dann gewesen, wenn wir die Aufwände voll fakturiert hätten. Dann hätte es immer noch ein positives Projekt für den Kunden dargestellt. Es war halt nur nicht möglich aufgrund von dem was am Anfang vereinbart war. Von dem ist es dann abgewichen, das hat man einfach nicht vollkommen mit Change request, man hats ja teilweise gemacht Change request holen können.

C: Was war der Ausschlag für das Projekt und dann war das im Nachhinein, war dies der passende Schritt für den Kunden?

I: Es war definitiv der passende Schritt, was natürlich theoretisch schon denkbar wäre. Wir sind ja dann auch hergegangen und haben uns überlegt. Was wäre eigentlich oder inwieweit wäre so ein Projekt auch standardisierbarer gewesen? Und das ist ja dann aus dem Produkt entstanden, das was man unter Dokumentenworkflow bezeichnet und zu mindestens Teile

davon, hätten dann standardisiert benutzt werden können. Aber es wäre immer ein Individualprojekt gewesen.

C: Also hat man dann im nachhinein die Arbeitspakete bzw. die Ressourcen klarer definiert und standardisiert. Aber initial hat man das auch noch so im Kopf gehabt? Man hatte eine klare Struktur hinsichtlich der Arbeitspakete und der Ressourcen initial entworfen? Oder war das eher so mit den ganzen neuen Anforderungen, dass man alles über Bord schmeißen musste? Oder wie war das, wie kann man sich das vorstellen?

I: Man hat schon auch Teile nutzen können, die es gab, z. B. im Bereich der Freigabe und des Freigabemonitors. Aber da ist auch sehr viel angepasst worden. Was Anzeige bestimmter Felder betrifft, Logiken in der Freigabe. Wer wird informiert? Da sind schon viele Dinge auch angepasst worden. Aber es wurden auch viele Dinge genutzt, Vertreterregelung z.B. aus dem Standardtoolset. Wo legt man fest, was bei der Ablehnung passiert usw. Aber der größte Teil war trotzdem ein Individualprojekt.

C: Du hast zu Beginn erwähnt, dass es da einen Schlüsselmoment gab, hey genau das brauchen wir. Wie war es denn initial, die Motivation? Würdest du da sagen, da war eher das Problem im Vordergrund oder war es echt so die Lösung? Mit dem Schlüsselmoment gab es da so einen Shift?

I: Ja, das ist wirklich nicht einfach zu beurteilen. Das Problem war, war da schon im Vordergrund. Die haben ihre Materialanforderungen gehabt und haben gesagt, das können wir so nicht mehr handeln. Da war das Problem ganz klar im Vordergrund. Die Lösung hat schon auch eine Rolle gespielt, weil sie die Technik der interaktiven Formulare kannten und wussten, das ist das richtige Tool um unsere Materialanforderungen abzulösen. Aber und das war das Interessante an diesem Schlüsselmoment, der Fokus hat sich dann auch nochmal deutlich gedreht, wie auf einmal das Freigabeframework ins Spiel kam. Das hatten sie nämlich gar nicht auf dem Schirm, das kannten sie auch nicht und dementsprechend hat sich auch dann die Kundenerwartung ein wenig geändert. Weil auf einmal die ursprüngliche Lösung nur noch die Hälfte von dem war was auf einmal relevant war. Weil das Framework mindestens genauso eine Rolle gespielt hat.

C: Sehr interessant, dass das jetzt noch so gewechselt hat. Mit dem Hinzukommen des Frameworks war so ein Shift spürbar war. Mich würde jetzt noch interessieren, hinsichtlich der Rolle, darüber haben wir auch schon sehr ausführlich geredet. Wenn du dich jetzt entscheiden müsstest, hattest du jetzt eher den Eindruck, dass du und dein Team oder deine Kollegen immer einen klaren Plan hatten. Bei dem aktiv ein Schritt nach dem anderen

abgearbeitet wurde, oder war es eher so das man aktiv zusätzliche Optimierungen angestoßen hat und sich somit dann immer selbst eingebracht hat?

I: So und so, so mittel ja, weil im Fall von. Die Grundentscheidung, ihr braucht das Framework, anhand der zusammen gestöpselten Anforderungen im Bereich was brauch ich hinten raus. In der Verwaltung der MA, weil Freigabe war ja da noch nicht, der Begriff war ja noch nicht mal im Raum. Ist natürlich die aktive Verbesserung, da haben wir einen mächtigen Workflow, ganz klar von uns gekommen. Wenn du mich jetzt fragst, wovon war das Projekt geprägt, dann war schon geprägt von Erfüllung der Anforderungen.

C: Also von dem aktiven herangehen, den die 4process ... Dann würde ich sagen können wir schon shiften, zum Wissen. Wieviel Wissen musste den die 4process über das Unternehmen [REDACTED] und die involvierten Prozesse aufbauen, um die Dienstleistung überhaupt durchführen zu können?

I: Ja, schon einiges an Wissen, weil, wenn man nur die Überschrift zu dem Projekt hört, dann vermutet man zunächst ja eigentlich, was wir jetzt vergleichen. Eine digitale BANF. Und letztendlich steckt was ganz Anderes dahinter. Zwar vom Ablauf her vergleichbar, aber was in SAP dann ankommt ist keine digitale Banf. Und wird auch anders verstanden. Und deswegen muss man schon erst mal verstehen, was soll der Prozess überhaupt und was hat der für einen Hintergrund. Und warum leitet man das am Ende nicht sofort in eine bedarfsrelevante SAP-Objekt z. B. eine Banf um. Diese Dinge musste man natürlich zuerst einmal verstehen. Dann gabs zahlreiche weitere Dinge, die man verstehen musste. z. B. das Mühlbauer den Begriff Pedigetierung drin hatte. Die haben ein Konzerngeflecht und es ist entscheidend, wenn du eine Baugruppe anschaffst. Dass du, da gibts zwei Bedarfseinheiten. Einmal was kostet mich die Baugruppe und einmal was kostet mich die Baugruppe an externen Mitteln? Was muss ich mir extern zukaufen. Wenn ich z. B. eine Baugruppe habe, wo bestimmte Komponenten eine Schwesterfirma vom Konzern macht, dann will ich das in der zweiten Rechnung rausrechnen. Weil ich sag, mich interessiert einmal, was kostet mich das von den Herstellkosten. Einmal will ich sagen, was hab ich den an Fremdleistung drin. Und diese Logik zu verstehen und abzuleiten, in welche Konstellationen wie man das aus dem System automatisch ermitteln kann. Das war natürlich etwas, das hat man erst einmal verstehen müssen. Oder verschiedene Kontierungstypen oder Dinge die man angibt. Die es in SAP so gar nicht gibt. Es gibt zwar eine Kostenstelle in PSP, das ist klar, aber es gab dann eben noch. Es gab noch andere Begrifflichkeiten, die keinen Kontierungselementen in SAP entsprachen. Es mussten sehr viele Begrifflichkeiten, Logiken geklärt werden, die [REDACTED]-spezifisch waren. Also ja.

C: Was zum einen sehr viel Wissen, hinsichtlich des SAP-Systems bei Mühlbauer und zum anderen natürlich sehr viel Wissen über den konzeptionellen Background welche Begrifflichkeiten verwendet [REDACTED]?

I: Ersteres gar nicht so stark, weil es ein relativ losgekoppelter Prozess war. Zweiteres sehr stark.

C: Wenn man jetzt die Perspektive shiften würde, wie war denn da die Rolle der [REDACTED]: Welches Wissen haben denn die da insbesondere von der 4process genutzt? Du hast ja jetzt schon gesagt, das war mehr konzeptionell, aber wenn du es jetzt aus 4process Sicht beschreiben müsstest: Welches Wissen wurde da genutzt von der [REDACTED], war das mehr SAP, mehr das Konzeptionelle oder war es vielleicht auch die Projekterfahrung, dass man gerade bei so Einführungsprojekten mit der digitalen Banf schon Erfahrung gesammelt hatte? Oder generell mit der Adobe Interactive Forms wie man die einführt?

I: Mit Adobe Interactive Forms auf jeden Fall. Wir hatten dieses Wissen, was macht Sinn in den Formularen und was vielleicht nicht mehr? SAP und wie bildet man es ab, natürlich auch. Damit haben sich ja, konnten sie in dem Sinn nichts beitragen. Es ist eher so, dass man da die interne IT durch des Projekten ein bisschen befähigt hat, jetzt auch die Technologien zu nutzen. Es gibt jetzt auch kleinere Projekte, die sie selber machen und das ist sicherlich nur möglich, weil jetzt eine Vorlage in Form der MA in dem System ist. Es wär sonst nicht möglich, wenn das nicht der Fall wär, würden sie nicht weit kommen.

C: Sie haben technologisches Wissen von euch genutzt oder eingekauft, kann man sagen.

I: Technologisches Wissen sehr stark, konzeptionell natürlich auch.

C: Jetzt würden wir schon zum letzten Teil kommen: Digitalisierung. Digitalisierung kann man ja so verstehen, dass man traditionelle Herangehensweisen verlässt und digitale Methoden nutzt und dadurch als Konsequenz ergeben sich ja ganz viele neue Möglichkeiten bzw. der Grad zwischen dem, was die Technik macht und was der Mensch macht, der verschiebt sich ja auch damit. Mit diesem Hintergrund, wie würdest du denn da, die digitalen Komponenten in diesem Projekt, dieser Dienstleistung bewerten? Denk da vielleicht an Themen, wie Kommunikation oder Collabroration.

I: Also ich würde es so bewerten, dass man sagt, zumindest die Abstimmung ist natürlich auch immer per Telefon, ab und zu per Teamviewer hatt stattgefunden. Und so hat man sich vielleicht das eine oder andere vor Ort Meeting gespart. Es war alles im überschaubaren Bereich.

C: Aber die Summe der vor Ort Meetings waren deutlich mehr?

I: Ja, wenn man es jetzt auf Stunden, man hat schon viel telefoniert, wenn man telefonieren auch schon zur Digitalisierung zählen möchte. Dann hat das Telefon auch schon eine deutliche Rolle gespielt. Oft sind Kleinanforderungen, Meilensteine sind im Workshop präsentiert und festgelegt worden. Kleinanpassungen per Telefon.

C: Man könnte jetzt schon sagen, dass die wichtigen Meetings, die mit dem größten Invest ja schon persönlich vor Ort?

I: Jaja, auf jeden Fall. In der Implementierung-, in der Konzeptions – und in der ... Phase auf jeden Fall. Jetzt im Nachgang nicht mehr ganz so stark. Was vielleicht noch ein kleiner Digitalisierungsteil ist, dass zu mindestens das grundlegende Workflowframework, das wir haben die Freigabe. Als Standardprodukt eingespielt wurde. Auch wenn es dann im Nachgang stark massakriert wurde. Aber zumindest ein Grundbaustein war da, aber der hat keinen Hauptteil ausgemacht.

C: Zur Digitalisierung würde mich auch noch interessieren, wie wars den hinsichtlich digitale Informationen, die auf der Website gelegen sind, hat da der Kunde etwas aktiv genutzt? Oder hat euch das vielleicht bei der Projektdurchführung geholfen, dass es da schon Infos gibt und somit die Infos leichter durch das Unternehmen wandern konnten?

I: In dem Fall ist der Kontakt anders entstanden. Ich muss ein bisschen zurückgehen, dass ganze hat begonnen mit einer Hausmesse, wo der Herr [REDACTED] diese Lösung gesehen hat im Servicebereich. Oder der Herr [REDACTED] hat beschlossen, dass sowohl der MA als auch der Servicebericht und auch die Bestellbestätigung, geeignet sind für die [REDACTED] AG: und hat dann, der darauf ... war eigentlich die Bestellbestätigung, weil dafür gab es schon ein Standardprodukt, wo man was zeigen konnte. Das der User generell wusste, so funktionierten interaktives Formular. Das konnte man dem User auch wirklich geben und der konnte es ausprobieren. Auch wenn es im Kontext noch nicht auf dieses Projekt gepasst hat.

C: Grundsätzlich könnte man jetzt sagen, dass das Ganze von neuen Technologien getrieben war. Und die neuen Technologien, also die Adobe Interactive Forms waren dann ein wesentlicher Input für die Dienstleistung, dass die überhaupt stattgefunden hat?

I: Ja

C: Weil ja quasi der Kunde klar den Skill, Erkennung mit Adobe Interactive Forms klar identifiziert hat und dann für sich für die Dienstleistung genutzt hat?

I: Genau ohne die Interactive Forms wären diese Projekte nicht zustande gekommen, ohne dass man vermitteln konnte, dass man darin ein Experte ist. Das kann man ganz klar sagen. Weil für alle drei Projekte, speziell für die MA war das der entscheidende Faktor.

9.3.8 CASE 2.1 – TOKEN [8]

C: Also ganz kurz wie wird das Interview aufgeteilt. Es wird mehr Diskussionscharakter haben, aber es gibt zwei Fragenblöcke mit jeweiligen Leitfragen, an die wir uns orientieren. Der erste Block kümmert sich um die Kundenzufriedenheit, Customer Satisfaction und dazu werden bestimmte Faktoren mit dir besprochen. Und im zweiten Block geht es dann genauer auf die Dienstleistungen also auf die Optimierung der Bedarfsanforderung und Freigabeprozess, welche Fragen sich da ergeben haben und unter anderem sprechen wir da auch noch über den Digitalisierungsgrad. Genau. Gibt es noch irgendwelche Fragen deinerseits bevor wir loslegen?

I: Nein, starten wir.

C: Die erste Frage wäre wie zufrieden ist aus deiner Sicht der Kunde mit dem Ergebnis. Gibt es Aspekte die du hervorheben möchtest? Zum Beispiel Sachen die den Kunden überrascht haben? Und die den Kunden sehr gut gefallen haben aus deiner Sicht?

I: Also ich denke der Kunde ist sehr zufrieden, da muss ich ganz ehrlich sein. Wir haben natürlich immer ein bisschen Nacharbeiten. Wir haben mittlerweile 6.000 oder 7.000 Stück schon verarbeitet. Das ist für den Zeitraum den wir jetzt hier GoLive sind eine sehr beachtliche Zahl. Und die Rollouts sprechen da auch für sich. Der Kund braucht, wenn er jetzt die Rollouts macht uns gar nicht mehr. ... Wird soweit ich mitbekommen auch gut angenommen. Also das kann ich mir auch gut vorstellen, dass es gut angenommen wird. Der Kunde ist jetzt auch in der Technik also der Adobe Interactive Forms recht neu, sie haben auch in dieser Technikform bereits ein anderes Szenario im Einsatz und sind deshalb auch nicht geschockt gewesen. Es gibt immer ein paar Rückläufer. Aber prinzipiell würde ich das Projekt schon als Erfolg sehen, da wir viele Sachen mit reingebracht haben, die auch für uns recht neu waren, muss man jetzt ganz klarsagen. ... und wie die Quoten und wie es ist mit den Stückzahlen die zurzeit verarbeitet wird.

C: und wie war dann deiner Meinung nach die Kundenerwartung hinsichtlich des Projekts?

I: Die Kundenerwartung war von Anfang an erst mal ganz einfach, denn wenn man unsere MA's digital erfassen, digital verarbeiten und digital freigeben. Immer mehr haben wir uns während des Projekts in die Details verloren, muss ich ganz ehrlich sein. Plötzlich waren wieder Zusatz Anforderungen, plötzlich wollen sie das noch haben. Und jetzt im Nachhinein haben wir erst wieder etwas gehabt, dass gewisse Werte nicht in das Einkaufsbudget miteinfließen. Ich finde aus meiner Sicht, dass der Kunde dann irgendwann den Aspekt ‚ich will was digitalisieren‘ aus den Augen verloren. Am liebsten hätte ich es schon automatisiert und das Formular schreiben nimmt uns eigentlich schon die ganze

Arbeit ab und ich muss mich auf das konzentrieren, was ich im Endeffekt brauche. Dadurch hat man gemerkt, dass auch weil sie die Technik schon kannten, dass sie zu viel Erwartung gehabt. Also irgendwie habe ich das Gefühl gehabt, dass ihnen die Digitalisierung schon wichtig war, aber irgendwann war ihnen auch wichtig den User so viel Arbeit wie nur irgend möglich abzunehmen, was auch Sinn macht bei einer Digitalisierung, aber ab einem gewissen Grad geht es einfach nicht mehr.

C: Also du hast jetzt quasi gesagt, dass ihr viele Anpassung gehabt habt und auch viele Anforderungen. Hast du während des Projekts auch mal gemerkt, dass sich die Kundenerwartung geändert hat, als ihr so viele extra Anpassungen gemacht habt, denn dann könnte man auch meinen, dass sich die Kundenerwartung geändert hat.

I: Ach, ich bin mir nicht sicher, ob sich der Erwartung geändert hat.

C: also jetzt nicht nur hinsichtlich des Produkts, sondern auch hinsichtlich der 4Process als Dienstleister?

I: also das ist schwer zu sagen, weil es auch für uns eine neue Technik war. Da hatten wir keine, aber ich bin schon der Meinung, dass sich die Erwartung, also der Wunsch der Digitalisierung, sich nicht wirklich geändert hat. Aber man hat während des Projekts ganz viele Aspekte der Digitalisierung untergemogelt, meiner Meinung nach, wo wir danach gesagt haben, dass es fast unmöglich ist zu digitalisieren. Es geht in andere Bereiche und hatte auch ab und zu gar nichts mehr mit dem Projekt zu tun. Der Kunde hätte manche Kalkulation mit einberechnet, welche aber nicht richtig im System integriert waren. Da haben wir manchmal ganz stark gerudert und links und rechts geschaut, was aber vom Grundgedanken nichts mit dem Projekt zu tun hatte.

C: Okay, du hast jetzt auch erwähnt, dass ihr noch keine Best practice Lösung gehabt habt. Weshalb haben sie sich dann für die 4Process entschieden? Also aus deiner Sicht?

I: Ich denke, also aus Mühlbauer Sicht bin ich der Meinung, dass es als Gesamtprojekt, dort haben damals mehrere Teileprojekte dazugehört. Es war in der Form der Digitalisierung des Servicebereichs, da hat man damals ein schlankes und sauberes Gesamtpaket geschnürt. Dadurch das wir schon lange Dienstleister sind beim Mühlbauer, aber auch das Servicepaket, als auch die Material-Anforderungen, denen eigentlich beiden die Technik der Adobe Interactive Forms zugrunde liegt. Von daher glaube ich ist der Fokus einfach wieder auf uns gelegen, weil wir mit der Technik sehr weit vorne dabei sind. Weshalb sie gesagt haben:“ okay, wenn wir den Bereich wieder machen auch mit diesen PDF’s dann machen wir es wieder mit der 4Process.

C: also könnte man schon sagen, dass ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen den beiden Partnern herrscht

I: Ja, also definitiv. Allein schon, weil wir mit der ganzen Technik fit sind, aber auch weil wir schon die ganzen anderen Bereichen Großteils betreuen. Und auch weil uns alle kennen und auch das Projektteam. Und mit dem anderen sind wir fast per du, also mit dem Projektleiter. Von daher glaube ich war das fast, weil wir schon viele andere Projekte miteinander gemacht haben plus wir kennen uns mit der Technologie aus und wir kennen die Ansprechpartnern, also war das auch für die [REDACTED] das naheliegendste. Ich bin mir nicht einmal sicher ob bei der Ausschreibung ein zweiter mit dabei war.

C: Also würdest du sagen, dass ihr eine hohe Sensitivität an den Tag legt für den Kunden und auch das richtige einfühlvermögen hat die richtige Lösung zu finden?

A: Ja, ich glaube das sind wir uns auch mit den internen Kunden einig. Unser Ziel ist es auch die schlanken und einfachen Prozesse zu machen und unseren Kunden nichteinfach was anzudrehen und zu sagen das ist toll und das haben wir jetzt schon so gemacht, sondern uns ist eher der Anspruch generell einfach, transparent und schlank zu halten und auf diesen Zug ist der Kunde mit aufgesprungen. Und ich glaube, da sind wir mit dem Kunden einer Meinung und wir haben auch mit dem Kunden schon mehrere Projekte gemacht. Ich glaube es ist auch einer unserer größten Kunden

C: Also eine langjährige Beziehung zu dem Kunden?

I: Ja genau.

C: dann wäre die nächste Frage: konnte die 4Process AG diese Forderungen erfüllen, die mit dem Projekt verbunden wurden? Aus deiner Sicht?

I: Ja, ich würde definitiv sagen die Anforderungen haben wir erfüllt. Ich würde sogar noch darüber hinausgehen, ich würde sagen wir haben mit diesem Projekt Lücken gedeckt im Randbereich die man dann auch innerhalb des Projekts abgedichtet hat.

C: okay, du hast des Öfteren erwähnt, dass ihr während des Projekts viele Anpassungen gehabt. also war die Projektdurchführung geprägt von Anpassungen ... wie war eure Rolle dabei? Standet ihr Mühlbauer mit Rat und Tat zur Seite? Und was mich auch interessieren würde ist, ob die Anpassungen jetzt von Natur her waren, weil vorher Fehler oder Mißkonzeptionen stattgefunden haben.

I: Also man muss ganz klar sagen, dass wir von der Zuarbeit her beratend zur Seite gestanden sind und haben mit der vor Abteilungen auch ganz offene Diskussionen gemacht und haben das dann auch entsprechen umgesetzt, was auch unser Part war. Von den Veränderungen her: es war am Anfang nicht alles klar definiert war und des hat sich dann

am Ende gezeigt, was klar ist wenn man sich nicht von Anfang an alles klar aufzeichnet. Und von daher haben wir schon am Anfang Anpassungen gehabt. ein Beispiel wäre ab einer gewissen Stufe kann man bestimmte Dokumente nicht mehr mit dem Handy freigeben, darunter die PDF. Dies ist nicht immer die Wahrheit und es gibt auch Mischfälle. Dieses Thema hatten wir dann noch und obwohl definiert war haben wir es noch ändern müssen. So haben wir viele Themen gehabt auch Herausforderungen die uns am Anfang noch nicht bewusst, war eben auch im Bereich wie bringe ich Kalkulationen mit rein. Was passiert eigentlich wenn das Teil selber produziert wird bei uns dann sind das ein anderer Wert. Das war von Anfang, ich hätte gedacht, schon gut geplant, aber es hat sich herausgestellt man kann es nicht bis zur Spitze treiben selbst wenn man noch 20 Tage in die Planung investiert, hätten wir trotzdem die ein oder andere Überraschung gehabt.

C: Würdest du sagen, dass die Flexibilität bzw. die Responsiveness, die du beschreibst hast, ich denke die Anforderungen mussten auch für einige Tage abgesetzt werden, war das auch entscheidend, dass es sich für die 4Process entschieden hat?

I: Ja muss ich schon sagen. Die Anforderungen haben wir öfter, generell in den Projekten vor allem, wenn man dann einmal Randwissen braucht das in den Projekten gebraucht werden besitzen. Wir stehen, denke ich schon dafür, dass wir die Module die die SAP anbietet, die trotzdem alle miteinander verzahnt sind, aber man die Möglichkeit hat sich in einem Kollegen zu holen, damit anderes Wissen miteinbezogen werden kann um schnell Lösungen zu finden. Auch wenn es nicht an einer Person hängt bin ich der Meinung, dass wir schon flexibel sind und breites Wissen haben.

C: Okay, die nächste Frage wäre ob die geleisteten Stunden die aufgebracht wurden auch gerechtfertigt waren. Oder ist ein Ergebnis herausgekommen das etwas ausufernd war?

I: Ehrlich gesagt war das Ergebnis etwas ausufernd. Liegt auch daran, dass mehr umgesetzt wurde als anfangs geplant. Es war die Digitalisierung geplant und die PDF, die. Am Schluss war eine riesige Lösung mit Vertreterkontakten, Tools, ein PDF das eine halbe SAP-Maske ist, sage ich mal. Es muss auch Logik drinnen haben. Das Ganze hat natürlich den Budget Rahmen gesprengt, ordentlich gesprengt. Wenn man aber die Aspekte betrachtet, die die Firma [REDACTED] und uns entgegengekommen ist und viele Dinge als Change anerkannt hat, aber auch was man sieht wenn man das Endprodukt betrachtet, die Lösung und an Know-how das die Lösung erarbeitet hat, glaube ich trotzdem, dass es ein Erfolg war, auch für die 4Process. Also ist es ein denke ich gerechtfertigtes Verhältnis der fakturierten Stunden die wir als Firma geschluckt haben.

C: Also kann man sagen aus Kundensicht war die ganze Sache nicht zu teuer nur als Dienstleister war es etwa zu viel Aufwand.

I: also ich sage mal als Kunde... man hat den einfacheren Weg. Man will das Projekt machen und wir wollten ihnen als Festpreis.... Im Nachhinein haben sie sich ein paar Change genehmigt die aus der Sicht der Kunden für den Preis und die riesen Lösung gekriegt haben, rentabel. für uns hat es sich trotz minus preis gelohnt an der Menge an Knowhow die wir gewonnen haben.

C: Okay, das war der erste Block. Jetzt konzentrieren wir uns auf die Dienstleistungen. Die erste Frage wäre wie sehr die Dienstleistungen auf die Firma Mühlbauer zugeschnitten war.

I: ich würde sagen hundert Prozent. Wir haben das umgesetzt, was der Kunde haben will. Natürlich ist man von den technischen Unebenheiten abhängig. Wenn die eine Datei auf Word, der Kunde sie aber als PDF wollte, kann man natürlich nicht aus, außerdem ist man auch an die SAP gebunden. Ansonsten war es auf Zuruf. Der Kunde wollte es umgesetzt und wir haben es umgesetzt. Natürlich hat man immer den Aspekt macht das Sinn, aber den hinterfragt man in unserem Projekt automatisch wenig. Das erwartet auch der Kunde manchmal hat man ihn auch in die richtige Richtung lenken müssen manchmal mit mehr manchmal mit weniger Gewalt. Prinzipiell ist es eine Lösung die sich der Kunde ausgedacht hat und wir umsetzten.

C: Also prinzipiell kann man sagen, dass sich der Kunde immer miteingebracht hat, also man hat die Lösung gemeinsam gefunden. Wie würdest du das Verhältnis beschreiben?

I: Das Verhältnis was hat der Kunde Input gebracht und

C: Und was habt ihr Input gebracht

I: also ich glaube, dass es so die Richtung 75:25 geht. 75 % hat wirklich der Kunde gebracht. Er hat vorgegeben, was in dem Formular sein muss, welche Freigabe Szenarien, wie soll der ausschauen, wie viele Stufen? Wir haben nur noch dazu gebracht das geht vielleicht technisch nicht, das schon. Macht es anders, das ist vielleicht besser.

C: Du hast jetzt den Input beschrieben. Wie war es während der Durchführung also der Implementierung, da werdet ihr euch doch sicher auch nicht mal abgesprochen haben. Wie war da der Input? Gab es Verbesserungsvorschläge? Wie war also die Zusammenarbeit?

I: Wir hatten eine enge Kommunikation, wir hatten zwar unsere Workshops vor Ort, wo wir immer die Zwischenergebnisse präsentiert haben. Aber gäbe es ein Problem hat man sofort den Projekt Leiter angerufen, der es intern mit der Fachabteilung abgestimmt hat. Es war durchgängig regelmäßigen Kontakt, also eine super Kommunikation. Oder man ist

direkt bei den Workshops noch mal einzelne Szenarien durchgegangen, wo auch dann einzelne Themen aufgekommen sind.

C: Du hast jetzt schon öfter die neuen Anforderungen genannt. Wie war da das Verhältnis? Gab es Änderungen die anfangs nicht auf dem Schirm waren, weil er einfach gelernt hat, wie es funktioniert? Oder hat er welche vergessen?

I: da haben wir ganz viele Anforderungen gehabt während des Prozess. Man merkt dann erst ein Mal. Okay im Prinzip ist es einfach. Ich mache das Formular oder das digitalisierte und dann habe ich es, aber man kommt dann auf Bereich die man auf dem Papier nicht hatte per man sagt man hat es auf dem Papier einfacher. Oder man hat das Papier genommen, hat es unterschrieben und dem nächsten gegeben. Man braucht erst mal um das digital umzusetzen mit digitalen Bordmitteln, was natürlich toll ist wenn es von SAP oder Adobe schon etwas gibt. Aber irgendwann hat sich rausgestellt, dass es gar nicht so einfach ist und auch andere Sachen wie vorher schon gesagt, dass man ebenso einfach wie möglich zu machen, was ich verstehe, aber zum Beispiel: am Anfang haben wir gesagt okay jeder gibt seine Daten ein, er weiß ja wer er ist, welchem Werk er zugrunde liegt, er weiß welche Abteilung und wer seine Vorgesetzten sind. Und irgendwann währen des Projekts sind wir drauf gekommen das sind Werte die gibt man immer wieder gleich ein, da braucht man wird er eine Anpassung, eine Customization, wo im Hintergrund dann beispielsweise die Personalnummer automatisch vordefiniert, und so haben wir dann eine Anforderung gehabt die keiner auf dem Schirm gehabt hat, weil wir es anders gewohnt waren und sie aber dann für das Gesamtergebnis wichtig waren, weil das Gesamtergebnis kann man schon daran bemessen ob die User damit zufrieden waren. Da muss ich ehrlich habe noch kein schlechtes Feedback gehört.

C: Kam der Input von dem Berater oder der Kunden Seite? Zum Beispiel jetzt zum ausfüllen

I: Typisches Szenario wär Kunde kommt mit der Meldung das ist ja voll doof und wir kommen mit verscheiden Lösungsvorschläge und der Kunde entscheidet sich dann.

C: Also war es so dass der Kunde das Problem erkannt hat?

I: Ja, der Kunde hat das Problem erkannt. Also Großteils erkennt der Kunde das Problem

C: Also war es nicht so dass ihr dann verschiedene Probleme dann erkannt habt, die dann vielleicht wünschenswert wären zu verbessern?

I: Ja, haben wir auch gehabt, man kann nicht sagen das es ganz ohne. Also der Kunde war nicht alleiniger Herrscher, was die Probleme angeht. Wir haben auch immer wieder Probleme gehabt, wo man sagt das könnte man einfacher machen. ich sage mal, wir haben

ganz viele Themen in den Workshops gehabt, die allen gleichzeitig die Augen geöffnet haben und wir haben gesagt ja das könnte man anders machen.

C: Ihr habt also nicht aktiv euren Plan abgeartet, sondern wart empfänglich für neues und habt aktiv darüber nachgedacht und an stellenschrauben zudrehen. Damit man die best möglichen Ergebnisse erzielt.

I: Des spricht uns genau aus der Seele. Mia sama ned der Dienstleister, der des so ge moi runterprogrammiert, also runtercustomized, der nicht links und ned rechts schaut sondern mia hama scha immer des gesamte im Fokus. Und dann song ma hoid okay des kann man anders mocha, do gibt's na Verbesserungspotential. Des kommt automatisch mit drauf des ham mia scha so im Blut. Das Anliegen ist auch sehr verantwortlich dafür, dass die Firmen gerne mit uns arbeiten.

C: Okay, also du hast ausführlich beschrieben, dass ihr immer auf den Kunden zugegangen seid. Dass ihr alle vertretbaren Anforderungen angenommen habt. Aber wie würdest du jetzt die Dienstleistung hinsichtlich der Effektivität einschätzen? War des de effektivste Variante? Und gab's jetzt größerer Überraschungen?

I: I muas ganz ehrlich sagen es war ned immer die effektivste Variante, mia sama oft auf der Stelle getreten, mia hamas konzipiert und hama festgestellt es ist doch nicht so toll und haben es wieder anders konzipiert. Mia sama dan auch manchmal draufkommen, dass so wie mas am Anfang gedacht hätten am besten gwesen wäre. Hama mehrere Fälle ghobt. Es is natürlich schon so wenn ma sich den Projekt so offen stellt, dass ma am Ende auf bewegliche Ziele schießt, weil man definiert was, des wird in der großen Runde abgestimmt, des passt. Irgendwann stellt se raus mia hama an Sonderfall dann ändert sa se wieder und dann kommt man drauf, dass den Sonderfall gar nicht so oft gibt. Es wäre besser gwen wenn ma dem End User immr gleich gesagt häd, okay des geht do jz nicht mach des bitte anders. Des kennt ma scha und merkt ma auch besonders am Budget wieder, dass mia uns do ein bisschen verzettlt haben und ham auch nie eine klare Kante gezeigt, wo man sagt stopp, des machen wir jetzt nicht, sondern wir waren immer zu weich was den Kunden angeht.

C: Kommt des daher dass der Kunde des manchmal gar nicht so richtig verstanden hat? Oder dass aus Beratungssicht der Sachverhalt nicht richtig dargestellt wurde? Oder was ist aus deiner Sicht der Grund dafür, dass man so extra Runden gehen musste? Oder vielleicht war das auch gewünscht vom Kunden? I mecht einfach nur deine Einschätzung dazu hören.

I: also i glaub manchmal, also der Großteil der Fälle wars so, dass der Kunde die Sonderfälle gar ned afn schirm ghod hod, was er in der größeren Runde versucht hat zu

definieren. Im Nachhinein haben aber dann als die Lösung präsentiert wurde intern die Abteilung gsogd okay do gibt's oba den Sonderfall und den. Und do hod dem Projektteam auf der [REDACTED]-Seiten des Knowhow einfach gefehlt, de haben ned alle Prozesse im Kopf ghod, dadurch hama ganz oft wieder Schleifen dreht, weil do hama gsogd okay des is jz fertig. Do hod der Herr [REDACTED] des definiert, passt so, mir habens umgesetzt und als dann die Fachabteilung drüberschaut sagt sie dann Stopp, des geht ned, weil des und des und des is ja anders und dann hama sie sich bei uns gemeldet ham mia wieda an fall hinzugefügt, dann hama durch das ständige Ändern auch wieder mal einen Fehler einprogrammiert, dann hods wieder ned funktioniert. Des war schon hin und wieder Mit manche Bereiche hod ma 6-7 mal telefoniert und am Ende is zwar ned de ganz perfekte Lösung ausakemma aber lass mas so wenn noch ein Sonderfall eintrifft, kann mas ned so abarbeiten.

C: Man kann ja jetzt schon so sagen, dass die Relevanz die sich daraus ergibt, was Wünschenswertes ist des Kunden ist, dass man weiß man hat die Anpassungsflexibilität also die 4Process erlaubt uns jetzt dass wir eine extra Runde drehen, also dass wir jetzt wirklich die perfekte Version finden. Bei deiner Beschreibung lag das..... nicht auf Seiten 4process weil ja das interne Wissen seitens [REDACTED] nicht konsistent war zwischen der IT-Leitung und...

I: Projektleitung, Teamleitung warn teilweise Fragen, wann die auch vertreten und jemanden der auch jeden Sonderfall kennt.... Ich finde das uns in größtenteils den Bereichen nicht die Schuld trifft muas i auch sagen, mia hama oft zugearbeitet oder Auge zgedrückt. Natürlich ham mia auch unsere Fehler eingebaut muss man auch sagen, ist auch nicht auf unserer Seite perfekt gelaufen. Und schnell was anzupassen ist glaube auch des wos der Kunde schätzt.

C: Würdest du dann sagen, dass das Projekt eine klare Struktur ghod hod? Also bezüglich der Arbeitspakete und der Ressourcen? Auch wenn man jz so ein dynamisches Umfeld hat? Oder wars eher so dass wirklich dynamisch war, also man schaut wie entwickelt sich die oder die Abzweigung?

I: I sog mal der Plan war strukturierter und besser Pakete gefasst wie es jetzt in der Realität umgesetzt war. Am Anfang des merkt man auch daran, kann ich ganz offen sagen, dass ma den GoLive öfter verschoben ham. Des hängt natürlich auch an den Schleifen, an den Ressourcen die man geplant hat. Der Plan hod ganz gut ausgschaut im Januar Februar war ma in einer super Phase mia hama nur mehr ein paar Schritte zu gehen und plötzlich war dann Mai und hamas wieder ned gschafft den GoLive zu dem Zeitpunkt zu halten. Es war

für mi ein wahnsinniger Stress und dann irgendwann die Dynamik, die PS die es braucht hätt auf die Straße zum Bringen und der ganzen Dynamik herzuwerden. Im Endeffekt hod ma se dann täglich abgestimmt, täglich wieder was dazuakemma den Überblick irgendwann verlorn, dann hama iregendwann festgstoind mia woidn ja scha lang ferde sa, dann hod ma scha andane Projekte geplant ghod, dann... ja irgendwann wars dann tatsächlich so, dass viel stressiger war als geplant und des hod hinten raus geschmerzt und de anderen Projekte kann man auch ned hinten runterfallen lassen, man muss also parallel arbeiten. Es war sehr stressig irgendwann und dadurch dass so viele Änderungen kemma sand im Laufe des Projekts hat mas ned richtiguntergebracht... Viele Sachen hätt ma abfangen können, aber viele Sachen wares nie im Kopf drin, nie von Anfang an geplant, dann hätten wir auch den Zeitrahmen nie geschafft

C: Hat des einen Einfluss auf die Kundenerwartung ghod? Also wie euch der Kunde wahrnimmt? Wenn des jetzt ned klar den roten Faden hat jetzt ist der Meilenstein jetzt der? Man kann es natürlich von beiden Seiten sehen. Ich mogs jz ned nur aus der negativen Seite sehen. Wie würdest du des bewerten.

I: I glaub des muss man ein wenig aus zwei Sichten bewerten fürs Projektteam finde war des eine tolle Sache, des haben wir auch immer bestätigt bekommen, dass es toll war und sie haben auch verstanden, dass es länger dauert und auch warum und im Endeffekt waren sie ja der Auslöser. Probleme hama nua dann griagt wie es na höhere Ebenen ganga is, de Geschäftsführer oder Abteilungsleiter waren dann irgendwann nervös und nimmer so guter Laune weils auch gsogd ham ihr wolltet da fertig sein und warum verzögert se des, ja wegen einer neuen Anpassung, ja oba des habds ja gwusst von anfang an brauchen. Und do muas ma schon song des Projektteam war komplett zufrieden nur die Geschäftsführer und de höheren Ebenen ungehalten, ungeduldig weils scha songan ja warum is denn der Termin wieder verschoben, des ist ja nur so ein kleines Thema weil i moch ja jz aus einem Papier ein Formular. Do war schon, also uns direkt hat es nicht betroffen, de Geschäftsführer haben sich auch bei uns nicht beschwert, nur der Druck intern der Firma ist immer größer geworden auf das Projektteam, weils einerseits schon Panik ghobt ham, dass neue Anforderungen keman und se so der Termin verschieben könnte, andererseits die Geschäftsführung von oben so viel Druck gmocht hod, dass alle froh waren, dass des Projekt vorbei is.

C: Also man könnte jetzt sagen das Projektteam hat es sehr wertgeschätzt, dass ihr so flexibel wart und de Geschäftsführung hat eher das Verständnis ghabt wie optimieren wir die Bestellungsprozesse und Freigabeanforderungen und erwarten ein klares Ergebnis

I: Genau, de waren überhaupt ned in der Materie und waren nie dabei und haben nicht gwusst was dranhängt de haben sich gedacht ja was ist denn jetzt dabei das Papier in PDF und fertig. De haben des Verständnis nicht gehabt dafür.

C: Meinst du es wurde nicht klar kommuniziert? Hinsichtlich des Projekts?

I: Der Geschäftsführung meinst du?

C: ja, genau.

I: Wieso des jetzt verzögert wird oder wie meinst du?

C: nein, dass das generell ein Ansatz ist den man jetzt gewählt hat, wo man bewusst solche Runde dreht um bewusst die Lösung zu finden die für [REDACTED] ideal ist, das genau widerspiegelt wie [REDACTED] arbeitet.

I: I glaub sie habens versucht, auch der Herr [REDACTED] hat es versucht die Geschäftsleitung auf einen Nenner zu bringen, dass obwohl dass verzögert hat und obwohl dass einige Changes braucht hat die auch Geld gekostet haben des trotzdem na eine gute Lösung ist und des trotzdem gut funktioniert und se total zufrieden sand ist natürlich aus dem Aspekt der Geschäftsführung immer schwierig zu sagen, wens heißt naja mia hama do ein Festpreisangebot des kost uns des is iadsd fertig bast und im Nachhinein kostet es so und so viel Prozent mehr und wird hoid 8 oder 10 Wochen später fertig i glaub do war des sie haben sich ned beschwert, also zumindest nicht bei uns, aber sie haben nicht verstanden was alles dranhängt und wieso des Projekt so gelaufen ist.

C: Also man kann song sie haben eine andere Vorstellung hinsichtlich der Natur des Projekts gehabt.

I: Ja des is immer so wenn ma wos von außen betrachtet, dann wenn der Nachbar ein Haus baut ja warum is den des na ned fertig? Ja stimmt der hod ja na an Keller griagt und er wollte s'Dach namoi anders, gangat mia genauso ich kann die Sicht der Geschäftsführung schon verstehen. I moa mia hama einen Plan ghobt und wenn alles so umgesetzt worden wäre und in der Einfachheit wieder planbar hätt ma de Zeitschiene auch super eingehalten. Aus unserer Sicht ist der Kunde ja selber schuld, dass er das Thema verzögert und auch teurer worn is.... Die Geschäftsführung hod hoid wie so oft kein Verständnis ghabt dafür.

C: Ja man könnte jetzt, wenn man deine Hausmetapher verwendet, sagen die Geschäftsführung hat jetzt eigentlich ein Fertighaus erwartet und der Herr [REDACTED] und das Projektteam so in der Art ich baue mein eigenes Haus nach meinen eigenen Wünschen. Also kann man festhalten, dass es einen gewissen Mismatch gab

I: Ja definitiv...

C: Hätte man das aus deiner Sicht von der Beraterseite klarer darstellen sollen, dass es sich bei dem Ansatz umso etwas handelt oder war es bei euch auch nicht ganz klar, wenn ihr euch auf so ein Festangebot einigt?

I: Hui, ist eine schwierige Frage. Hätt man da besser... mia machen uns auch immer Gedanken wenn wir ein Angebot schreiben das ist auch gut so, aber ich glaube wir waren damals auch ein bisschen blauäugig bei der Thematik PDF, die Freigabe kennen wir auch, wir haben auch die Technikbereiche gekennt, mia warn uns auch selber als wir da Projekt nachbetrachtet haben gsagt okay das passiert uns nicht mehr, dass wir uns beim Angebot auf eine so Komplexität wie z.B. Materialanforderungen nochmal zu dem Preis rausschreiben oder mehr Puffer drauflegen sowohl in Form des Budget als auch in der Produktivsetzung und uns auch nimmer.. also der Kunde hat auch gedrängt ich mecht do gern fertig werden unbedingt und der Zeitpunkt der muss sein und do hama schon gsogt do fahren wir zukünftig eine härtere Schiene und lassen uns do nicht mehr in eine Ecke drängen und sagen wenna ihr des komplett individual haben wollt und ihr noch nicht 100 prozentig wisst wie es ausschauen soll, machen wir das nicht mehr über diesen weg sondern nehmen uns von heraus mehr Puffer oder mia moch mas genauso wies im Plan steht und alles andere wird als zweites Projekt dann betrachtet als Optimierungsprojekt.

C: Also könnt man do auch wieder festhalten, also man war sich technisch sehr klar und man hat dann vllt unterschätzt, was dann Mühlbauer Thematik für einen Input oder was das für Auswirkungen hat do war man sich unsicher oder man hat nicht ganz die richtige Einschätzung getroffen

I: Ja. Wie gsogt do sind viele Themen aufkommen die im Projekt erst auf uns zukommen sind und nie geplant haben...

C: Aber die warn [REDACTED] Natur, also wie die Arbeiten

I: Es war viel [REDACTED] Natur

C: Also wissen eigentlich bezüglich wie arbeitet [REDACTED]

I: Ja, genau das war ein Großteil, der andere teil war einfach das was i vorher eh gesagt hab thema was passiert wenn ich plötzlich jemand anderen das Papier weg nimm, was passiert denn dann dann muss des digital dann muss i des auch verteilen können... lauter Sachen de man am Anfang noch nicht auf dem Schirm gehabt hat und des ist dann wirklich erst im Projekt kemma, dass man Vertreter braucht und des auf einen anderen wieder leiten kann der sich des ganze dann doch nochher ausdrucken kann, dass er sich des sowohl in E-Mail als auch PDF form ausdrucken kann weil er vllt nicht weiß auf welchem Endgerät er

sitzt und solche Themen haben wir auch nicht auf dem Schirm ghobt, sondern im Nachhinein ein bisschen eingeholt.

C: Also die nächste Frage, i stells jz einfach ist: Inwiefern stand eher das Problem oder die konkrete Lösung im Vordergrund, als sich der Kunde entschieden hat die 4Process zu kontaktieren? Also das Projekt ist ja mehr aus dem Gespräch entstanden, habe ich gehört

I: Also in der ersten Phasen war ich nicht dabei, aber i denk dass uns der Kunde aufgrund der Lösung ausgesucht hat, weil es eben auch wieder in den Bereich Technik gegangen ist... der Kunde hat damals schon einmal die Entscheidung getroffen es soll in Form einer PDF werden, soweit i des mitbekommen hab, deswegen hat er sich auch ganz klar für uns entschieden, weil er gesagt habt ihr habt die Lösung PDF aus dem Haus und ihr habt die Lösung Workflow aus dem Haus ihr seid fit in diesem Bereich und deswegen is die Entscheidung auf uns gfoin.

C: Mit Lösung hab i jz nicht so das Wissen gemeint, also die Skills, sondern eher die konkrete Lösung in dem Feld Bedarfsanforderung, Freigabeprozess in meinem Verständnis war ja des ned der Fall. Du hod jz einfach beschrieben: Ich habe sehr viel Erfahrung in Form der SAP, deswegen kann ich das lösen. Mit diesem Verständnis wär es dann wieder mehr problem- oder lösungsorientiert.

I: Dann ist es rein problemorientierte, wir hatten damals sag i mal out of the box nichts was ma anbieten könnten, do wo ma sagen könnte des is ein Standard von uns nehmts den und ihr könnt damit arbeiten, sondern dann is tatsächlich ein problemorientiertes Arbeiten gewesen.

C: Du hast vorhin schon erwähnt, dass die Responsiveness, die Flexibilität von eurer Seite sehr gut aufgenommen worden ist. In dem Rahmen hätt ich jz noch die Frage: Welche Rolle habt ihr jetzt konkret gespielt? Also, du und [REDACTED]. Also, dass do noch kurz was dazu sagst

I: Also meine Rolle war natürlich jobgeschuldet ganz klar die Entwicklerrolle... i war eigentlich für das Thema umsetzen des Workflows wie läuft das Ganze in SAP zuständig konkret und auch in wie weit nutz ich die SAP -Standardbordmittel bei eigen Entwicklungen, aber auch, dass man dann nach die aller ersten Workshop Terminen, also bei der aller ersten war i nicht dabei, aber in den je weiter das Projekt fortgeschritten ist, desto häufiger war i mit dabei. Technik war i ja am Anfang eine reine Umsetzrolle geplant, später is da [REDACTED] ausgefallen stressbedingt, der hod dann immer mehr anderer Projekte gmocht... im Laufe hobe immer mehr Kontakt zum Herrn [REDACTED] und vor allem des Thema ois wos in SAP passiert, sei's jetzt Umsetzung aber auch Anpassungen ist

immer mehr in meinen Bereich gerutscht, teilweise sogar Abstimmungen und Projektleitertätigkeiten übernommen, wo ma song muss es hod sehr gut funktioniert, mia hama uns do immer abgewechselt da [REDACTED] und i, wenn bei mia des ganze wieder stressiger war hod er de punkte übernommen und die Aufgaben verteilt, wenn er wieder mehr unter Druck war is des ganze wieder a wengal mehr in mein Fokus gerutscht. Je nachdem welche Themengebiete es waren, waren es reine SAP Themen hobe gsogt hoid ma in [REDACTED] wieder raus, wenna dann wieder Formular-Themen warn hobe gsot okay kanne soiber nix mocha nehma in [REDACTED] wieder mit dazua. ... also im Nachhinein kann ma schon sagen, dass i so 30% Projektleitertätigkeiten mit dabei war wo i a die Tätigkeiten und die Abstimmung seh, aber der Großteil vo mia war scha die Umsetzung.

C: Also ihr habt quasi die Möglichkeit der Kontrolle genutzt und dass ihr euch eingrenzt, dass ihr das Projekt so gestaltet, dass ihr meint des is richtig und ihr habt euch nicht im Hintergrund gehalten und sagt, des hama vereinbart, das wird jz abgearbeitet und...

I: Also nein überhaupt nicht mia war ma immer auch im Push mia ham ... von uns sind a Sachen ausganga, mia hama na nie ein Lastenheft griagt des ma abarbeiten muss immer a komplett einfache Kommunikation gehalten, umgesetzt, schnell angerufen, gsogt. Hey i hob de umgesetzt, schau ma uns des gemeinsam an, also so eine reine stupides runterarbeiten hatts nicht gegeben.

C: Du hast vorher... also vorher hama schau ausführlicher darüber gesprochen über [REDACTED] spezifisches Wissen und do hätt i na a Frage wie viel Wissen über das Unternehmen und ihre Prozesse musste denn die 4Process aufbringen, um die Dienstleistung überhaupt durchzuführen?

I: I find sehr viel, also mia hama sehr viele Sachen ghobt, do wo i idsd...

C: also du würdest jz... Entschuldigung, dass i di unterbrich... also du würdest sagen dass scha zu Beginn war gewisses Wissen über das Unternehmen sehr hoch, aber darauf wurde dann aufgebaut

I: Ja, genau. I geh jz einfach mal vom Aspekt aus wir hätten den Zuschlag nicht bekommen sondern ein anderes Unternehmen, das die Mühlbauer nicht kennt, hätte des umgesetzt und die wadn in manchen Bereichen auf massive Probleme gestoßen, weil viele Prozesse sind von uns gecustomized worden, viele Prozesse haben wir genau gewusst, wenn es dann auch so ganz spezifisch geht, was die verschiedene Einkaufsorganisationen auch betrifft, also die Kalkulation, die haben wir konfiguriert, do haben wir genau gewusst, in dem Fall ist der Preis, kommt der Preis aus dem Einkauf in dem Fall mias ma denn Preis nachrechnen vom Material. Also do muase scha song wenn ma des Wissens uns erst na erarbeiten hätten

müssen wärs richtig schwierig worn. Do hama sch af den Wissen was ma ghod ham afbaut und do hama auch ned jedes Detail gwusst, was der Endabnehmer macht.

C: Und jetzt die andere Perspektive welches wissen musste das [REDACTED] Unternehmen aufbringen hinsichtlich der 4Process? Wie die arbeiten? Was deren ihr Hintergrund ist? Machen die nur SAP oder haben sie auch sehr gute konzeptionelle Fähigkeiten? Oder sind sie sehr erfahren in der Projekt Erfahrung? Wie würdest du das einschätzen, weil jedes Unternehmen arbeitet anders? Oder arbeiten die aus der SAP- Branche sehr ähnlich?

Prinzipiell glaube ich sind alle Unternehmen ein bisschen ähnlich. Was bei uns nicht so ist, was glaube ich auch dem [REDACTED] oder besser gesagt dem Projektteam Herrn [REDACTED] hat das damals vor allem gefallen dass es bei uns keine Power-Point Pflichten-Lastenheft-Schlachten gibt in dem Sinne wir sind da sehr flexibel. Wir machen ein Angebot, wo wir rudimentär den ganzen Umfang durchsprech oder auch schon a bissal ins Detail und auf dem erarbeit ma dann uns den rest während de Projekte. Des is beim Herrn [REDACTED] ganz wichtig, do kann ma song sehr viele Köche versalzen hoid gern amoi und des merkt ma bei dene scha ah, do is imma so a bissal so a katastrophaler oder chaotischer Haufen, de manchmoi oder gern immer mal wieder wos ändern und do glaube pass ma einfach vom doing her zam und des wissen de und de arbeiten mit uns zam und von daher glaube schwimm ma do auf einer Wellenlänge und bei uns gibt's hoid wie gsogt de Powerpoint-Schlachten und de Dokuheft-schlachten auch, aber nicht so extrem.

C: Die Vor-und Nachteile der Dienstleistung hätt ma jz eigentlich durch. Kurz zur Digitalisierung. Die Digitalisierung verlässt den herkömmlichen traditionellen Pfad, wie man Sachen macht und bringts in die digitale Welt. Dabei ergeben sich sehr viele Möglichkeiten zum einen ergibt sich auch das Verhältnis was macht die Technik, was macht der Mensch. Dieses Verhältnis. Und mit diesem Hintergrund: Welche Rolle spielst du den digitalen Komponenten in diesem Projekt zu? Also das wär zum Beispiel Kommunikation, wie war die Collaboration, solche Sachen?

I: Also generell... geh ma moi nua aus vom erfolg is natürlich die Digitalisierung wesentlich oder essentiell gewesen. Ohne die Digitalisierung gäbs des Projekt ned, zum andern häds keine Erolg ghod des Projekkt. Ansonsten denke ist die im gesamten Projektverlauf, ja im gesamten doing die Digitalisierung essentiel und nimmt ma tatsächlich den user die ganze Arbeit ab, zum anderen nimmt ma erm de ganze Kommunikation sehr großteils ab. Er braucht sich um nicht mehr kümmern. Er schickt des Dokument weg, des System kümert se um die ganze Validierung, z.B. wenn i jetzt wos in zwei Tagen brauch muas i an expliziten Grund angeben warum i des brauch. Sowos hobe

natürlich in Papierform nicht. Da glaube schon, dass die Digitalisierung nicht nur Aspekt war, sondern tatsächlich essentiell für den Erfolg und des Projekts.

C: Du hosd de jz wieder sehr auf das Ergebnis konzentriert. Mich würde aber auch interessieren hinsichtlich der Dienstleistungen: Wie war denn das vom Input her von den Vorgesprächen bis zur tatsächlichen Implementierung?

I: Do is natürlich de Frage was man schon zur Digitalisierung zählt, also i sog mal mir haben...

C: z.B. de Marketingaktivität wie ist des Projekt zustande gekommen? Hab ich jz so verstanden: kommt eher aus dem Gespräch, als dass irgendwie Informationen auf der Website bereitgestellt hätte und aufgrund von der Info ist [REDACTED], das [REDACTED] Unternehmen auf mich zu gekommen.

I: Also muss i ehrlich sein beim Akquiseprozess war i ned dabei, do kann i ned viel dazu sagen. Und ansonsten ham wir auch unser Workshops ghabt vor Ort, was natürlich mit Digitalisierung sehr wenig zu tun hat, wenn man mit dem Kunden vor Ort ... ähm

C: Wie viele warens? Also würdest du jz sagen es waren mehr als üblich? Oder..?

I: Ehrlich gsogd, i find sogar, dass einer zu wenig war. Do hama wieder verschiedene Etappen ghobt, mia foahn hin, machen ein workshop, zeigen was, fahren zurück. Und irgendwann als dann die stressige Phase a bissal aganga is hama hoid den Workshop nimma gmocht, wobei in dera Phase einer nicht schlecht gwesn wäre. Ansonsten ganzen Kommunikation ja digitalisiert. E-Mail, Teamviewersessions, Telefon- denke kann man auch schon zur Digitalisierung hinzuzählen. Ansonsten muss man natürlich jedes Standartkommunikationsmittel, was ein IT-Projekt mit sich bringt.

C: Also ich könnt ma jz vorstellen, dass auch das von dem herrührt, dass es Vertrauensbasis hat und von dem her digitalen Kommunikationsmittel mit dem Teamviewer also digitale collaboration darauf zurückgreift, da wahrscheinlich nicht mehr so viele Missverständnisse die man mit direktem Kontakt eher ausräumen könnte.

I: Also ich denk auch, dass des ein Vertrauensvorschuss war, für uns. I glaub bei einem Neukunden hätt ma mehr Vorort Einsatz gebraucht. Da wäre es so gewesen, dass er dich zum einen richtig kennenlernen, man will sich auch mal in die Augen schauen, man will auch mal die Leute kennenlernen. Eine Telefonkonvernz, eine Teamviewersession ist toll, aber wenn ma hoid moi beim Mittagessen sitzt und aus dem Projektalltag rauskimmt würde sagen ist für en Neukunden sehr, sehr wichtig und do kann i ma vorstellen, dass das nur funktioniert, weil ma jz schon so lang mit denen zamarbeiten, weil ma uns des Vertrauens im Vorhinein schon erkämpft haben und im Nachhinein des Weg geh hamd und dürfen

C: I häd jz na a abschließende Frage: des war jz vllt bei dem Projekt ned so relevant weils eh zeitnah umgesetzt wurde, also jz nicht so lange zurückliegt, aber unter dem Trend der Digitalisierung kann man sagen, dass sich schon wieder ein neues Bestreben entwickelt hat, das den Raum der Digitalisierung überarbeiten würde oder ihn komplett neu machen würde?

I: Also jz ohne bezug auf das Projekt?

C: Ja, genau. Digitalisierung ist allgegenwärtig. ich will wissen wie sich das Budget der Digitalisierung und der IT-Sachen erhöht hat im Rahmen des Trends.

I: Also ich glaube sehr. Man braucht nur Digitalisierung

C: Aber glaubst du, dass sich jetzt konkret bei deiner Lösung was ändern würde? Das man sagt wir haben so viel Budget, wir machen es noch einmal neu? Dass es dann ganz passt?

I: Also ich wüsst jz nicht was man in diesem Projekt noch mehr digitalisieren sollten oder könnten

C: Gut Digitalisierung ist das eine, aber jz auch von der Zufriedenheit her? Dass vllt gar nicht die Lösung rausgekommen ist? Dass du nur kurz darüber nachdenkst. Du hast schon signalisiert, dass sie sehr zufrieden waren. Aber nur nochmal in neuer Ansatzpunkt. Vllt wenn dir noch etwas einfällt

I: ... gute Frage.... Ich glaub des guade is des, dass na immer so frisch ist. Punkt ist der, dass ma mia na ned den großen Unterschied seng oder kennen. Des Projekt is ja zugrunde gelegen schon der Digitalisierung und selbst wenn mas jz neu aufrollen würde und komplett auf den Aspekt der Digitalisierung glaube würde es ihnen auch nicht anders vorschlagen und sie würdens nicht anders machen.

C:

9.3.9 CASE 2.1 – TOKEN [9]

C: Also die erste Frage ist wie zufrieden waren Sie mit der Bedarfsanforderung zufrieden? Gibt es irgendwelche Aspekte die Sie hervorheben möchten? Waren Sie von manchen Sachen überrascht oder hat ihnen das Ganze einfach sehr gut gefallen?

I: Also generell ist es so bei der Besprechung, das Projekt hat man irgendwie im Sinn, dass es so ablaufen soll und je mehr das Projekt fortgeschritten ist, desto mehr gibt sich dort kann man noch, was automatisieren, ändern. Das ist generell immer die Problematik. Man vergisst teilweise Sachen, die man gar nicht auf dem Radar hat. die einem mittendrin oder durch Zufall wieder einfallen, dass müsste man auch noch oder mit in dem Projekt unterbringen. So war das in unserem klassischen Fall, der Ursprungsgedanke von dem

Projekt hat mit dem tatsächlichen Istzustand 5% oder 10% zu tun, mehr nicht mehr, Wir haben während des Projekts ganz viel rumgeändert.

C: Waren sie zufrieden mit dem Ergebnis das rausgekommen ist?

I: Ja, absolut. Es hat genau den Anforderungen entsprochen.

C: Ich glaub, sie waren ja schon länger im Kontakt mit der 4process AG als Kunde. Aber ich möchte trotzdem fragen, wie war den die Kundenerwartung hinsichtlich der 4process bezüglich während des Projekts? Hat sich diese vielleicht gewandelt während des Projekts?

I: Natürlich, es gibt schon die eine oder andere Situation, wo man sagt, Herrgott jetzt das ist doch ganz klar man hat da einen Projektplan. Man versucht Kapazitäten zu bündeln und wenn da immer Änderungen kommen seitens von uns, also dem Kunden, dann gehen einem die Kapazitäten aus. Es kommt einem eine Urlaubszeit dazwischen und..und..und. Dann sagt man warum dauert es jetzt so lang, damit man den einen Punkt noch abgearbeitet hat. Dann muss man noch einmal tief in sich gehen, Leute wir haben eigentlich gesagt, das Projekt ist eigentlich da fertig und wir wollen es noch so umbauen, umbauen und die Kapazitäten der 4process sind schon wieder anderweitig verplant mit einem anderen Projekt. Da muss man halt schauen, wie die das machen und das dauert halt dann vielleicht einen Tick länger. Das ist ja dann nicht das Verschulden der 4process, sondern ist ja unser Verschulden.

C: Ok, sie waren da sehr verständnisvoll.

I: Ja, man kann ja nicht einfach sagen. Es ist ein Nehmen und ein Geben. Man kann nicht stur sagen, ich habe das Projekt von A bis Z durchplant, das machen wir in dem Zeitraum, die 4process sagt das zu., dann erwarte ich das auch. Das war in unserem Fall nie so gehandhabt. Wir haben das Projekt ständig geändert, ständig sind die verschiedenen Abteilungen anders gewesen. Da war die 4process sehr verständnisvoll und hatten relativ kurze Reaktionszeiten. Da gab es keine Probleme. Wenn man dann wie bei 4process ein gewisses Bottleneck hat, bestehend aus Hr. ■ oder Hr. ■ als Formularmensch oder Hr. ■ als Entwickler für den Workflow. Wenn natürlich einer derjenigen in Urlaub, krank oder bei einem anderen Kunden sind, dann steht das gesamte Projekt, das ist klar. Weil das Team aus 10 oder 20 Leuten besteht. Das muss man halt dann verstehen oder kapieren, dann ist das halb so schlimm.

C: Ich könnte mir aber vorstellen, dass es da manch andere Kunden gibt, die da nicht so verständnisvoll reagieren.

I: Wiegesagt ich bin in einem fortgeschrittenen Alter. Man muss sich einfach nur mal an früher selber erinnern, wie man da selber war. Es gibt mit Sicherheit auch Kunden, die

sogar die physikalischen Gesetze ändern wollen, nur damit sie ihren Willen durchsetzen können. Es muss alles in einem abgesteckten Rahmen ablaufen. Wir sind natürlich nicht so, wenn es mal ein bisschen länger dauert. Wenn man jedoch merkt, dass man ausgenutzt wird. Dann machen wir auch Druck, das soll natürlich auch nicht sein. Aber das war super, war zur vollsten Zufriedenheit von der Zeitschiene her.

C: Also würden sie dann auch sagen, dass die Anforderungen voll erfüllt wurden, die sie mit dem Projekt verbunden haben?

I: Ja, wie gesagt, die Anforderungen haben ständig gewechselt und seitens 4process wurde relativ zeitnah reagiert und auf die Zeitschiene gegangen und haben uns da geholfen.

C: Wie war da die Projektdurchführung, war die wahrscheinlich eher geprägt von den Anpassungen und wie sie schon gesagt haben, die 4process, stand ihnen immer mit Rat und Tat zur Seite? Diese Anpassungen waren wahrscheinlich von der Natur her neue Anforderungen die sie entdeckt haben oder gab es vielleicht auch Fehler seitens 4process, die da gemacht wurden?

I: Wenn ich nach Prozentzahlen unterscheide, vielleicht 2% Flüchtigkeitsfehler, die anderen 98% waren Änderungswünsche von unserer Seite.

C: Dann gegeben dieser Qualität, war dann der zeitliche Aufwand Ihrer Meinung nach gerechtfertigt also die fakturierbaren Stunden, Manntage?

I: Man holt ja vorher ein konkretes Angebot oder Aufwandsabschätzung ein. Seitens 4process wurde sich daran gehalten, eigentlich im Gegenteil sie haben uns noch beim Windowswechsel und..und..und, haben sie uns noch unterstützt, da wo ein unser anderer Lieferant nicht mehr weiterkam. Da haben sie eigentlich mehr gemacht als sie hätten tun sollten. Ohne eine Rechnung für den Support zu erstellen.

C: Freut mich, dass sie da zufrieden sind mit der 4process. Das waren jetzt eigentlich schon die Fragen zum 1. Block, die Fragen zum Customer Satisfaction. Und jetzt schauen wir uns die Dienstleistung einmal genauer an: Wie sehr war den die Dienstleistung auf das Unternehmen zugeschnitten? Sie haben ja schon erwähnt, dass da sehr viele neue Anforderungen hinzugekommen sind.

I: - 99%.

C: War das auch ausschlaggebend, für die Entscheidung dieses Projekt mit der 4process?

I: Kann ich nicht bejahen, weil 4process seit Jahren unser Partner ist und wir deshalb nicht über einen anderen Partner/Second Source nie nachgedacht haben. Wenn ich mit einem Partner zufrieden bin, dann brauch ich nicht noch andere Angebote einholen.

C: Also sie sind wahrscheinlich mit einem konkreten Problem auf die 4process zugekommen und dann hat sich das ganze so ergeben.

I: Genau, da geht's man also nicht wie beim Hausbau hin. Der ist einen Euro billiger. Oder der macht den Dachstuhl um 1000 Euro billiger, weil ich weiß, dass das ein zuverlässiger Partner ist, da macht man es nicht, dass man da hausieren geht. 4process hat natürlich den Vorteil, die haben schon viel für uns gemacht und kennen unsere internen Prozesse. Die wissen ganz genau, was sie schon alles bei uns gemacht haben, dann ist das für folgende Prozesse natürlich ein leichteres Spiel. Sie wissen genau da und da. Wenn ich natürlich drei verschiedene Firmen habe, denen das Prozesswissen fehlt, dass wir eigentlich wollen, dann dauert das natürlich auch umso länger. Und ist natürlich auch mit mehr Kosten verbunden, ist ganz klar.

C: Wie war denn die Zusammenarbeit? Wie haben sie sich von der Kundenseite her eingebracht in die Dienstleistung? Gabs da zu Beginn nur einen Workshop oder gabs da mehrere?

I: Wir haben schon 2 bis 3 Workshops gehabt und haben uns da immer wieder upgedatet oder 4process hat uns da denn aktuellen Stand vorgestellt oder das aktuelle Formular gezeigt, wie ist der Workflow gedacht und.. und..und. Haben uns immer mit fortgeschrittenen Projekt upgedatet und den aktuellen Stand gezeigt vor Ort. Dann ist man natürlich auch auf das eine oder andere gekommen, was könnt man vielleicht noch anders machen, ändern und solche Sachen. 4process hat natürlich auch Vorschläge und Ratschläge gemacht, wenn es so oder so gemacht wird, dann hätten wir den Nebeneffekt.

C: Also war das ganze eher geprägt von der Zusammenarbeit mit dem Kunden?

I: Ja, ja

C: Hat sich die Dienstleistung als effektive Variante entpuppt? Sie haben schon erwähnt, sie haben keine andere Variante in Erwägung gezogen, weil sie ja mit der 4process schon solange zusammenarbeiten. Aber war das Ganze dann doch aus ihrer Sicht effektiv?

I: Ja, es war effektiv. Wenn ich Effizienz vermisst habe, dann hab ich teilweise in unserem Haus vermisst. Also dann haben wir zu lange Reaktionszeiten gehabt.

C: Konnten ihre Kollegen die Lösungen auch dementsprechend einschätzen hinsichtlich des Erfolgs? Sie sind ja immer sehr verständnisvoll und weisen darauf hin.

I: Ja, es gibt ja immer diese Himmelsstürmer. Sie sind ja auch noch jung? Die muss man dann immer runterholen, pass auf ruhig bleiben, so oder so läuft das. Und dann kommt man da zu einer Lösung. Die sind halt emotionaler.

C: Aufs Ergebnis bezogen, sind die dann auch zufrieden damit?

I: Ja, das hört man immer wieder nach der Implementierung, dass das gut gelöst wurde.

C: Also gibt's keinen Gegenwind mehr?

I: Nein, den Gegenwind verursachen wir derzeit immer selber, weil unser Netzwerk ein bisschen schwach auf der Brust ist intern, wir haben interne IT-Probleme, die müssen wir lösen. Dann läuft das. Und nicht zu vergessen unsere Anwenderfehler. Das ist ja auch ein Punkt. Wie oft haben wir darüber gesprochen, mach das so, wenn du herumdokterst dann funktioniert das nicht mehr. Wenn sich nicht an die Regeln gehalten wird dann funktioniert das nicht mehr.

C: Sie haben vorher erwähnt, dass sie vorher einen Projektplan gemacht haben einen Budgetplan erstellt haben. Deshalb würde mich interessieren inwiefern die klare Struktur bezüglich der Arbeitspakete und Ressourcen durch den ganzen Projektverlauf vorlag, war der immer klar für sie, oder mit den neuen Anforderungen muss man da nachbessern?

I: Bei dem Projekt hat es seitens 4process nur 3 Leute gegeben. Das war relativ überschaubar. Wie gesagt das war der Hr. ■■■ fürs Formular zusammen mit Hr. ■■■ der die Projektleitung hatte und Hr. ■■■ der für den Workflow und die ganzen anderen Geschichten zuständig war. Da haben wir eigentlich ständig telefoniert oder E-Mail geschrieben, dass ging reibungslos von statten.

C: Also man hat immer den klaren roten Faden durch das Projekt ziehen können und alle haben an einem Strang gezogen.

I: Genau, offene Punkteliste gemacht. Was ist noch zu machen? Was ist priorisiert, was kann man später machen? Es wurde strukturiert gearbeitet.

C: Hat das ihre Kundenerwartung beeinflusst; wenn das so gut läuft und die 4process da so viel Einsatz zeigt.

I: Klar, wenn ich sage, ich wickle mit einem Kunden oder Lieferanten ein Geschäft ab und ■■■, ich kann mich darauf verlassen, ■■■, von der Qualität auch nicht die Beste liefert, und ■■■, Terminverzug ohne Ende und zum Schluss will er mir nochmal eine Rechnung präsentieren für seine Kosten, weil er sich verkalkuliert hat. Das war das Erste und Letzte mal. Ich mein wenn man trotzdem bei OBI kauft muss man zweimal kaufen, geh ich zum Fachhändler kauf ich halt nur einmal.

C: Das stimmt. Ich möchte nochmal zurückkommen auf den Input von der Kundenseite her also von Ihnen. Ist das hauptsächlich über sie gelaufen oder haben sich die anderen Anwender auch miteingebracht?

I: Ja, also der Kontakt ausschließlich über mich, ich hab dann intern die Aufgaben verteilt.

C: Haben die dann die Mitarbeiter, dann die spezielle Handschrift gespürt bzw. die werden ja dann mit ihnen auch geredet haben und Input gegeben haben.

I: Wir haben uns dann intern zusammengesetzt und haben gesagt, der ist zuständig für diesen Test, der macht diesen Test und....und....und. Dann hat das reibungslos funktioniert.

C: Wie stand das konkrete Problem oder die konkrete Lösung im Vordergrund, als sie sich entschieden haben die 4process mit einem möglichen Projekt zu kontaktieren?

I: Kann man jetzt nicht konkret so oder so beantworten, das ist einfach das Gesamtpaket. Die Zuverlässigkeit, der Preis man weiß die Qualität. Es war des Gesamtpakets.

C: Es hat sicher auch eine Rolle gespielt, dass sich der Hr. ■■■ und der Hr. ■■■ sich mit den Prozessen im Unternehmen auskennen und so ein Wissen an den Tag legen.

I: Genau, oder sie haben ja auch schon bei anderen Projekten mitgekriegt wie wir strukturiert sind. Wichtig ist ja, dass die Leute wissen, wie denkt ■■■■■■■■■■. Es ist ja nicht so, dass Firma ■■■■■■■■■■ und Firma soundso die ticken alle gleich. Wichtig ist, dass 4process auf unsere speziellen Wünsche und Anforderungen eingegangen sind.

C: Ja, dann könnte man ja schon sagen, dass das Problem eher im Vordergrund stand. Wobei sie ja wussten, die 4process kennt unsere Prozesse, die weiß wie man das Problem lösen kann bzw. wird. Und weniger stand im Vordergrund, dass sie jetzt schon gewusst haben, ja ich möchte diejenige BANF, das wird dabei rauskommen grob ich möchte des haben. Es stand schon eher das Problem im Vordergrund. Stimmen sie mir dazu?

I: Ja kann man so sagen. Wenn ich einen bestimmten SAP-Standardprozess haben möchte, dann kann ich mir auch ein anderes Angebot einholen. Wenn ich sage das ist was von der Stange, da ist bei uns im Haus nicht der Fall.

C: Welche Rolle würden sie dann Hr. ■■■ und Hr. ■■■ zuschreiben? Für mich hat sich das jetzt schon so angehört als wären diese schon sehr auf sie zugegangen und hätten im aktiv nach neuen Möglichkeiten gesucht, was denn zu verbessern wäre. Hätten da eine gewisse Aktivität an den Tag gelegt.

I: Ja klar, da ist bei mir vielleicht schon eine gewisse Erwartungshaltung drin. Bei 4process die machen ihren Job nach Vorschrift, sondern die werden während das Projekt auch beraten. Wir haben jetzt zwei Möglichkeiten wie wir jetzt weitergehen, Workflow. Möglichkeit eins hat diese Vor- und Nachteile. Möglichkeit zwei schaut so und so aus, hat diese Vor- und Nachteile. Dann kann man immer noch entscheiden. Also die helfen schon weiter und beraten während des gesamten Projekt.

C: Gab es da schon einen konkreten Fall, wo z.B. erst die Variante A angesetzt wurde und später der Hr. ■ oder Hr. ■, Hr. ■ auf sie zugekommen ist, dass sollte man vielleicht doch überarbeiten?

I: Ja mit Sicherheit, die automatische Wertberechnung. Das war so ein Fall, da waren wir ziemlich stur. Als erster Vorschlag da hatten wir einen relativ statischen Wert drin gehabt und da haben sie uns dann beraten, dass man das anders machen kann. Und sind jetzt sehr zufrieden damit.

C: Wieviel Wissen über das Unternehmen und die involvierten Prozesse musste den die 4process aufbauen um ihre Dienstleistungen durchzuführen. Sie haben jetzt schon erwähnt, die 4process ist vertraut mit ihrem Unternehmen, die kennt die Prozesse, vielleicht können sie mir dazu noch was ergänzen?

I: Wir haben einen Vorgang einen ähnlichen Prozess gemacht, einen kleinen Prozess, die automatische Auftragsbestätigung. Die ja der Hr. A auf der Hausmesse immer hervorgehoben hat. Da hat er den Prozess/Auftragsbestätigung vom Einkauf da hat er schon gewusst wie wir freigeben wollen, Freigebestufen und solche Sachen, das ist von 4process gekommen, dass die wissen wie man im Hause ■ Einkauf arbeitet. Da mussten sie auch noch einiges an Wissen aufbauen, weil das wurde ja immer noch während des Prozesses oder der Einführung geändert worden. Was jedoch relativ schnell erfasst und umgesetzt wurde.

C: Also könnte man damit sagen, dass die 4process schon sehr viel spezifisches Wissen hinsichtlich Mühlbauer über die Jahre aufgebaut hat.

I: Ja, sonst wenn das nicht der Fall wäre, dann könnte es jeder machen.

C: Dann wechseln wir mal kurz die Perspektive. Welches Wissen haben sie den insbesondere hinsichtlich der 4process aufbauen müssen? Welches Wissen haben sie den benutzt? War das nur SAP oder haben sie auch auf die konzeptionellen Fähigkeiten der 4process vertraut?

I: Nein SAP, ich habe auf das Wissen der 4process auf SAP vertraut. SAP macht Schulungen. Der Hr. ■ macht ja auch einen TRP10 Kurs. Und da weiß man ja, dass die auf dem laufenden sind. Man sieht ja auch vom Silberpartner zum Goldpartner. Das bekommt man ja auch nicht umsonst. Derjenige der die Richtlinien von SAP kennt und schon ein paarmal dort war, der weiß das sehr streng zugeht daher war das für uns schon wichtig. Das 4process immer am Laufenden ist. Damit wir wissen wir können uns auf 4process verlassen. Und reden mit keiner Metzgereiverkäuferin.

C: War das für sie auch wichtig, dass 4process Erfahrungen hat hinsichtlich Projekte welche ein bisschen mit Unsicherheit einhergeht. Wo das Ergebnis noch nicht so klar ist. Wie schätzen sie das ein? Wie ist hier ihr Eindruck? Sie hatten ja das Problem mit der Bedarfsanforderung, aber sie wussten ja noch nicht, welche konkrete Bedarfsanforderung herauskommt.

I: Des war natürlich klar, weil ich wusste, die haben natürlich ähnliche Projekte. 4process hat ja schon ähnliche Projekte in kleineren Firmen abgewickelt. Das ist natürlich gut, wenn man weiß, die haben da schon die eine oder andere Erfahrung. Oder haben schon was, was uns vielleicht uns zugutekommt. Vielleicht einen anderen Lösungsvorschlag von einer anderen Firma übernommen, der uns zugutekommt und wir nutzen können.

C: Also würden sie das schon als Stärke von der 4process sehen?

I: Klar, 4process hat ein sehr starkes, großes Kundengebiet. Sehr vielfältig, angefangen von der ■■■. Die haben hinsichtlich Wissen Maschinenbau, wirklich alles mit vertreten.

C: Jetzt zum letzten Teil zur Digitalisierung. Als Einleitung kurz, die Digitalisierung ist ja Bestandteil dieser Masterarbeit. Die Digitalisierung ist ja auch der Wechsel von traditionellen Herangehensweisen, ich arbeite jetzt auf Papierbasis, der Wechsel hinzu ich arbeite digital ich mach das jetzt am Computer etc., zusätzlich hierzu ergeben sich da ja total viele neue Möglichkeiten. Und auch das Verhältnis zwischen Anteil, den die Technik leistet und der Mensch leistet, verschiebt sich ja auch. Hintergrund welche Rolle sprechen sie dann den digitalen Komponenten in diesem Projekt zu im Hinblick auf Kommunikation, Zusammenarbeit also welchen Punkten.

I: Es ist jetzt eigentlich so, dass ich jetzt nicht mehr Papier rumtrage zum Genehmigen. Sondern jetzt hab ich einen Monitor und da verschicke oder sehe ich alles was ich will, muss.

C: Die Lösung ist quasi sehr, sehr digital, kann man sagen

I: Ja ist quasi rein digital die Lösung. Man braucht nicht mehr telefonieren. Ich habe alles sofort auf meinem Prüfpapier.

C: Wie war während des Projekts die Kommunikation, sie haben ja jetzt die drei Workshops erwähnt. Waren die immer die immer vor Ort?

I: Vor Ort ja

C: Wie war dann die Kommunikation allgemein? Hauptsächlich über Telefon E-Mail?

I: E-Mail, Telefon, Teamviewer und vor Ort, ja

C: Wie würden sie dann das Verhältnis einschätzen zwischen den vor Ort Terminen und den Telefonaten also nicht nur vom zeitlichen ...

I: Telefonate und E-Mail haben dann natürlich mit Fortschreiten des Prozesses immer mehr zugenommen. Wenn man da immer Änderungen gehabt hat, aber am Anfang waren es die drei Workshops, da hat es kaum mal Telefonate gegeben. Mit zunehmender Dauer und fortschreiten des Projekts, hat man doch mehr E-Mails schreiben müssen. Wenn etwas unklar war, hat man dann doch gesagt, das versteh ich jetzt nicht, zeigen Sie mir das bitten per Teamviewer. Wie geht das diese Pflgetabelle zum Beispiel einzustellen.

C: Man hat sich die aktuellen Möglichkeiten E-Mail, Temviewer etc. zu Nutze gemacht. Um sich da immer auszutauschen.

I: Ja, da hatten wir regen Austausch.

C: Wann war dann genau dieses Projekt? Das war letzten Sommer, letztes Jahr?

I: Ja

C: Dann sind sie wahrscheinlich auch schon voll im Trend der Digitalisierung, da dieses Projekt schon im Zeichen der Digitalisierung stand. Trotzdem möchte ich sie fragen, wenn sie an das Ergebnis dieses Projekts denken. Würden sie es im Zuge der Digitalisierung überarbeiten? Falls ja, warum?

I: Überarbeiten in den Sinn, wenn sie überarbeiten sagen in dem Sinn updates. Wir haben Erkenntnisse gewonnen, da gibt's mit Sicherheit noch ne Implementierungsphase von einem halben dreiviertel Jahr. Gibt's bestimmt zwei, drei Punkte, wo man sagt, ja ok, das kann man vielleicht noch ein bisschen besser machen. Das machen wir auch besser. Wir sind jetzt seit August letzten Jahres im Rennen, wir haben die ausländischen Standorte geschult und nachgezogen. Das wollen wir jetzt auch nochmal eine Zeit beobachten. Wir werden den einen oder anderen Punkt nochmal aufgreifen und verbessern.

C: Man könnte also sagen, das Projekt passt voll in den Trend der Digitalisierung rein, jedoch kleinere Anpassungen und Punkte die wahrscheinlich auch so erfolgt hätten, sind zu ändern. Wenn man das mit anderen Projekten aus der Vergangenheit vergleicht.

I: Ja, das ist ganz normal, dass man so arbeitet, dass man das laufen lässt und dann später nochmal schaut wo muss man vielleicht nochmal nachkorrigieren.

C: Jetzt würde mich zum hinsichtlich der Lösung nochmal interessieren, wie würden sie würden sie da ein Wechselverhältnis zur Technologie und dem menschlichen Input einschätzen? Ich vermute auch über die Adobe der Interactive Forms, da spart man sich ja bestimmt einige Schritte mit der digitalen Lösung im Vergleich zum papierbasierten Prozess oder wie war das bei ihnen vorher?

I: Ja, es war papierorientierter Prozess, der mit viel Lauferei zu tun hat. Vergessen, Papier liegt am Schreibtisch und.. und.. und vor allem die ständige Verfügbarkeit. Ich krieg jetzt

meinen Job direkt aufs Handy egal wo ich bin. Vorausgesetzt ich habe Netz. Ansonsten kann ich von überall aus hier meine Jobs bearbeiten und nicht nur, wenn ich von einer Dienstreise komm und dann find ich nach zwei Wochen, das Papier auf meinem Schreibtisch.

C: Kann man jetzt abschließend sagen, das Handeln der Bedarfsanforderungen hat sich in ihrem Fall definitiv effektiver gestaltet mit der neuen Lösung.

I: Ja um einiges effektiver.

9.3.10 CASE 2.1 – TOKEN [10]

C: Die erste Frage wäre jetzt wieder, wie zufrieden war den der Kunde mit der digitalen BANF, die [REDACTED], aus deiner Sicht?

I: Aus meiner Sicht sehr zufrieden, weil der Kunde hat das ja auch mehrfach betont, dass er mit der Lösung sehr zufrieden ist. Vor allem auch da, war es dann so, dass er insbesondere bei dem Freigabeworkflow und was da an Framework war überrascht war. Was er da an Funktionalität bekommen hat.

C: Also hat er das zu Beginn nicht so erwartet, dass es da schon so vorgefertigte Bausteine habt?

I: Zum Teil natürlich schon, es kommt jetzt darauf an, wenn du fragst, was ist der Beginn. Nach dem ersten Vorstellungstermin schon. Als wir die Grundlösung vor Ort im Detail vorgestellt haben, da ist der Groschen schon ein bisschen gefallen, wenn auch noch nicht alles.

C: Im Seminar war es wahrscheinlich noch nicht so klar?

I: Im Seminar war der Fokus, oder generell als der Kunde darauf gestoßen ist der Fokus auf dem interaktiven Formular gelegen. Und das war hier auch.

C: Das ist wahrscheinlich daran gelegen, weil das Ganze auch neue Kundenakquirierung war. Das war ja das erste Projekt, dass ihr mit dem Kunden gemacht habt. Wenn ich mich richtig erinnere? Und da musste sich die Beziehung erst einmal aufbauen, zwischen Kunde und Berater.

I: Genau, wobei das jetzt mit der Lösung zunächst noch nichts zu tun hat.

C: Aber das wär ja auch ein verstärkter Hinweis darauf, warum es denn da den Moment gegeben hat? Hey, die haben ja das Framework da auch noch. Weil man halt den Kunden noch nicht so kennt und nicht weiß was der alles anbietet. Bei einem Bestandskunden wär natürlich ein Moment, wo sich das so shiftet ausschlaggebender.

I: Mag sein, ja.

C: Das war eigentlich der Hintergrund, warum ich da nachfrage. Du hast jetzt gesagt, dass der Kunde sehr zufrieden. Wir haben jetzt auch schon die Kundenerwartung jetzt indirekt schon angesprochen. Also man kann sagen, die hat sich verändert, nach dem ersten Workshop vor Ort bei der [REDACTED]. Die nächste Frage wäre dann, du hast gesagt, der Kunde war sehr zufrieden. Aber konntet ihr wirklich auch alle Anforderungen erfüllen, aus deiner Sicht? Oder blieben Punkte offen?

I: Aus meiner Sicht, also was die Lösung betrifft, konnten wir alle Anforderungen erfüllen, hätte ich schon gesagt. Was die Erwartung betrifft, muss man vielleicht sagen, dass in Sachen der Dokumentation sich der Kunde. Was wir standardmäßig nicht haben oder nicht mit ausgeliefert haben, ist tatsächlich eine Dokumentation die er zunächst angefragt hat. Die er sich damit, wohl auch erwartet hätte. Das ist auch etwas was noch dazugehört hätte, man hat ja auch daraus gelernt hat. Da hat er natürlich auch recht. Also eine systematische Dokumentation der customizing-seitigen Möglichkeiten der Lösung, irgendwie mit ausgeliefert wird. Hier schon ein Standardprodukt hat.

C: Also, seine Anforderung ging in die Richtung, dass er sich mehr Input von der Beraterseite gewünscht hätte. In Form von zusätzlichen Dokumenten?

I: Na gut, dass muss man ein bisschen trennen jetzt, wenn man von der Kundenerwartung reden, dann versteh ich das so, dass er das auch erwartet hätte, dass er das mitkriegt. Wenn wir von reinen Anforderungen an die Lösung reden, dann würde ich sagen, haben wir schon die Anforderungen erfüllt. Kann man immer diskutieren, Das eine Anforderung, auch eine entsprechende Dokumentation ist, dann hätten wir die nicht erfüllt.

C: Ja, ich hätte das schon auf das erstere bezogen, dass die Anforderung war hey 4process schickt uns da, die notwendigen Dokumente gleich mit in der Dienstleistung. Dann hätte man auch das ganze besser einschätzen können. Was bekommen wir da. Also in die Richtung.

I: Genau

C: Nächste Frage wäre dann, wie war den die Projektdurchführung? War die eher geprägt von Anpassungen und wenn ja: Wenn es Anpassungen gegeben hat stand die 4process da immer mit Rat und Tat zur Seite?

I: Das Projekt war, natürlich gab es in diesem Projekt auch Anpassungen. Das zeichnet uns ja aus, dass wir da individuell zur Verfügung stehen. Aber im Großen und Ganzen in sehr überschaubaren Maße. Das waren eigentlich, wenn ich da jetzt so zurückdenke. Marginale Anpassungen zu dem. Man muss dazusagen wir haben ja da ein Standardprojekt, ein Standardprodukt ausgeliefert und was an dem Teil relativ individualisiert ist. Ist ja das

Aussehen des Formulars. Das wird ja im Initialworkshop festgelegt, dass man zwar auch aus dem Standardfeldern, die Sinn machen, digital machen. Aber was die optische Erscheinung und bestimmte Entscheidungen betrifft, wie geht man von BANF rein, lassen wir da eine Kontierung zu oder lassen wir da auf Positionsebene zu. Das sind wieder die typischen Entscheidungen. Aber nach dem das, getroffen worden ist. Diese Entscheidungen keine oder nur sehr kleine Änderungen, die auch nicht grundlegend das Grundfest erschüttert haben. Da wär es jetzt vermessen zu sagen, man hat bei diesen kleinen Änderungen nochmal einen großen Mehrwert geliefert. Eine Ausnahme gibt es. Der Kunde hatte ja in dem Fall bereits eine Freigabe gehabt. Eine Freigabestrategie. Er hat auch einen Freigabeworkflow schon gehabt und seine Präferenz war zu Beginn, dass unsere Lösung diesen Freigabeworkflow nutzt. Da haben wir ihn davon überzeugt, dass er mit unserer Standardlösung besser fährt, weil er dann eben auch das Standardtoolset nutzen kann und da war er nach anfänglicher Skepsis am Ende sehr überzeugt, weil unser Tool mächtiger ist. Dann hat er es im Endeffekt gerne abgelöst, seinen bestehenden Workflow.

C: Ihr konntet dann quasi den Kunden überzeugen und zusammenfassend könnte man jetzt sagen, der Scope waren Anforderungen die zusätzlich hinzugekommen sind, war eher gering.

I: Ja

C: Also würdest du mir da zustimmen?

I: Ja

C: Dann würde mich noch interessieren, gegeben der Qualität, war dann der zeitliche Aufwand deiner Meinung nach gerechtfertigt? Also wieder hinsichtlich der Manntage oder fakturierbarer Stunden?

I: Ja, würd ich mit ja beantworten. Man muss das natürlich in der Relation sehen. Es war am Ende dann auch nicht ganz so, wie ursprünglich geplant. Sondern ein bisschen schlechter aus unserer Sicht. Das hat aber auch in dem Fall Gründe, zum einen muss man einfach sagen, dass man mit der Formularbetreuung und Entwicklung einen Junior platziert hat, der das gemacht hat. Dafür hat es aber hervorragend funktioniert, muss ich sagen. Und der zweite Teil ist, dass ein paar Dinge, dann doch noch hinzukamen, die tatsächlich die Standardlösung nochmal verbessert haben. Das war jetzt in dem Fall speziell eine Sache, die der Standard noch nicht abgedeckt hat und den man jetzt auch so in den Standard mitaufgenommen haben und zwar dann, wenn die Freigabestufen nicht fortlaufend sind, sondern 10, 40, 30 z. B. Das hatte unsere Logik, weil wir im Standard eigentlich immer einen neuen Freigabeprozess ausgerollt haben, mit neuen Freigabestufen waren die

natürlich nicht mehr ideal definiert, weil aufsteigend und damit konnte die Lösung nicht umgehen. Das war aber jetzt etwas, was man da eigentlich nicht reinrechnen darf und daher würde ich in der Summe sagen. Ja, in dem Fall das. War der Aufwand, den wir da hineingesteckt haben, in Bezug auf das was rausgekommen ist gut.

C: Also gutes Preis-, Leistungsverhältnis? Das wären eigentlich schon die Fragen zur Customer Satisfaktion. Du hast jetzt schon ein paar interessante Punkte gebracht, auf die werde ich mich später noch einmal beziehen. Meine erste Frage für den Part, wo wir uns genauer die Dienstleistung anschauen bzw. genauer die Vorteile besprechen. Da wäre die erste Frage: Wie sehr war den die Dienstleistung auf das Unternehmen Süß Mikroteck zugeschnitten? Also wir haben jetzt schon über den geringen Scope geredet, aber vielleicht kannst du noch ein bisschen was ergänzen?

I: Ja, eigentlich war die Dienstleistung nicht sehr stark auf Süß zugeschnitten. Mit Ausnahme natürlich des Formulardesigns, das ich schon angesprochen habe und vielleicht dieser Fähigkeit, dass man eben diese nicht linearen Freigabestufen berücksichtigt, wobei wir da ja ganz klar sagen, das ist was in den Standard gehört und somit kann man es von ■ gedanklich loskoppeln. Damit muss man generell umgehen können. Es sind eigentlich wirklich alles Bausteine und Elemente, die in irgendwelchen Standards sind. Es gibt natürlich ein paar süßspezifische Anpassungen, das sind z. B. wie welche Informationen schlag ich vor, wenn sich der User anmeldet am Formular? Das ist aber in dem Szenario immer individuell machbar, macht aber einen marginalen Prozentsatz aus.

C: Mich würde jetzt interessieren, du hast jetzt schon ganz oft erwähnt, dass das standartisiert war. Hat sich das auch in den Kosten wiedergespiegelt? Aufwandsmäßig?

I: Ja, auf jeden Fall. Du könntest diesen Funktionsumfang, den man da ausliefert, könntest du mit dem Projektumfang nie im Leben ausliefern, wenn du das individual entwickeln müsstest. Bei weitem nicht. Da sind wir Dimensionen entfernt, weil mit diesem Monitor aber auch das Eingangs- und Verarbeitungsframework beim Formular. Das wär in keinsten Weise auch nur ansatzweise in der Zeit, da reden wir von der fünffachen der Zeit. Wenn man das von der Pike aufmachen müsste.

C: Würdest du dann auch sagen, dass das Ganze auch sehr predictable war, also sehr vorhersehbar war, wie sich das Ganze dann entwickelt. Konnte man gut einschätzen, wie sich das ganze entwickelt, konnte man gut messen, wie denn der Fortschritt war?

I: Konnte man auch, wurde man auch gezwungen zum einen was die Kostenschätzung betrifft, aber auch was die zeitliche Einschätzung betrifft. Und da haben wir eigentlich auch sehr klar sagen können, in welchem Zeitraum ist das machbar, hat man aber nicht ganz

eingehalten. Das hat aber jetzt gar nicht so stark mit der Lösung zu tun, sondern es hat dann nochmal auch mit ein, zwei Schleifen zu tun, die der Kunde mit seinen Anwendern gedreht hat. Wo der Kunde dann auch zeitlich ein paar Verschiebungen von sich aus hatte. Also das war eigentlich sehr gut. Das ist bei diesem Produkt generell sehr gut vorhersehbar.

C: Mich würde jetzt auch noch interessieren, du hast ja vorher erwähnt, dass ihr eine neue Logikübernommen habt in eurem Standard. Vielleicht einen Schritt davor. Wie war denn die, wie hat sich den die Kundenseite miteingebracht?

I: Die Kundenseite, bei dem Projekt war ja so. Das man nur einen Initialworkshop hatte, wo man die Anforderungen festgelegt hat. Und das spricht eigentlich schon Bände, weil wir nicht mal mehr den fertigen Prototypen vorgestellt haben, weil der so dann gleich in den Test gegangen ist, wie man ihn konzeptionell festgelegt hat. Natürlich hat es Test geben, auch auf Seiten der IT-Seite auch von Süß, das ist ganz normal. Aber es war kein zweiter Workshop erforderlich um das überhaupt einmal vorzustellen, dieses Produkt. Und das ist eben schon ein guter Grad und deswegen, wie stark hat sich der Kunde miteingebracht. Eigentlich in einem überschaubaren Maß, natürlich hat er sich im Initialworkshop miteingebracht, um das Design des Formulars festzulegen auch um die bestimmten Abhängigkeiten was ein, zwei Webservices betrifft. Was soll noch vorgeschlagen werden, also die Anforderungen mussten schon noch durchgegangen werden. An ein, zwei Stellen hat er noch eine Verbesserung gebracht, die man wir auch in den Standard übernehmen, z. B., dass man eine Ampelsteuerung hat im Monitor, wo man gleichsieht, ob die Bestellung schon angelegt ist oder so. Und dass man noch ein paar Informationen in dem Cockpit sieht. Das war definitiv ein guter Input, den wir auch gern angenommen haben. Aber alles im überschaubaren Bereich.

C: Der Kunde, hat ja neue Punkte angesprochen, die ihr dann in den neuen Standard übernommen habt. Das können wir jetzt als neue Innovation sehen, für das Framework.

I: Ja

C: Da hat man ja das Beste aus beiden Fällen. Zum einen hat man da die reduzierten Kosten und das Ganze geht schnell von statten. Man kann das ganze einschätzen trotzdem hat man ja auch die Zusammenarbeit, konnte man trotzdem auch noch eine Innovation aufgreifen. Das hört sich ja sehr vielversprechend an.

I: Genau, ich muss auch sagen, das ist sehr gut. Die Lösung, obwohl sie schon sehr ausgereift ist nur noch in dem Stadium, das wir feststellen, dass sie mit jedem Projekt nochmal ein bisschen wächst und nochmal ein bisschen besser wird. Das hat sich auch da wieder bewahrheitet. Und ich bin auch schon gespannt beim nächsten Mal, was da

dazukommt. Mir fehlt es momentan schon an der Fantasie, wo ich sag, es ist jetzt eigentlich nichts mehr drin, was die im Standard nicht kann. Mit einer Positionsfreigabe, wobei die bau ich jetzt da noch dazu. Aber ansonsten, aber schauen wir mal, was da noch kommt. Wo wir sagen, dass macht Sinn, dass man es da reintut.

C: Der Ansatz ist ja dann sehr vielversprechend für 4process, wenn man das so macht. Man kommt jetzt leicht, an die Innovationen ran.

I: Ja, das stimmt. Den Vorteil hast du ja generell, sobald du das gleiche öfters auswählst. Hast du natürlich eine sehr gute Vergleichbarkeit, was macht für alle Sinn? Und was ist vielleicht so, dass man es nicht in den Standard aufnimmt.

C: Die Besonderheit ist jetzt schon im Beratungsumfeld, dass man von der Natur her. Das man da noch so stark mit dem Kunden zusammenarbeitet. Wenn wir jetzt Dropbox nehmen, für die ist das schwierig neue Features zu identifizieren?

I: Vergiss es, für die ist es schwieriger. Müsste man nochmal betrachten. Eist auch nochmal ein Unterschied, wenn Dropbox in ein Unternehmen geht und das Ding ausrollt.

C: Die nächste Frage, hat sich den dann die Dienstleistung als effiziente Variante entpuppt?

I: Ein Riesenvorteil bei diesem Produkt ist, dass wir das komplett aufsetzen können, in unserem Testsystem. Das heißt, du bist noch nicht anhängig davon, dass bestimmte Basiskomponenten die beim Kunden noch installiert werden müssen. Gerade am Anfang, dass du die abwartest, und dann, wenn dann Verschleppungen sind, von vornherein nicht in Zeitnot kommst. Wir können eigentlich von der ersten Sekunde an, sobald wir die Anforderungen geklärt haben mit der Ausarbeitung der Zeile beginnen, die noch kundenspezifisch sind. Jetzt sind wir wieder beim Formularlayout. Können sofort damit beginnen und aufsetzen. Das war ein ganz großer Vorteil. Wir können in unserer Umgebung immer die komplette Lösung so testen. Das ist unter Effizienzgesichtspunkt nicht zu unterschätzen.

C: Würdest du dann auch sagen, dass das Verhalten der Berater positiv beeinflusst? Z.B. wenn der Spielball da klar bei mir liegt, die Situationen klar sind. Der Spielball bei mir ist, sich professioneller verhalten?

I: Naja, es beeinflusst die Berater insofern positiv, weil natürlich durch den Zeitdruck sich der Berater, das auch besser einteilen kann, wann er das macht und dadurch macht er das auch mit weniger Druck und dadurch strukturierte. Das ist auf jeden Fall ein Punkt und man kann natürlich auch, die Punkte ein bisschen besser sammeln. Die man dann gesammelt mit dem Kunden noch klären kann. Ob sich ein Berater in dem Umfeld. Also er verhält sich dann professionell, wenn Rückfragen zu dem ganzen Produkt an sich

kommen, weil er ja sein Standardprodukt kennt. In dem Zusammenhang würde ich sagen ja, da spielt es eine Rolle.

C: Könnte man im Endeffekt sagen, das ganze verliert an Ungewissheit?

I: Ja

C: Inwiefern zog sich den eine klare Struktur bezüglich der Arbeitspakete und der Ressourcen durch den Projektverlauf? Du hast ja schon erwähnt, dass es sehr flüssig über die Bühne ging. Das man nur einen Workshop vor Ort hatte und das ganze eigentlich ziemlich klar war. Vielleicht, kannst du noch irgendetwas ergänzen

I: Es war insofern, die wesentlichen Arbeitspakete waren zum einen Restfragen für den Kunden. Restfragen klären aus dem Initialworkshop, das war gesammelt bei dem Kunden, musste abgearbeitet werden. Bei uns war es klar, der Formularentwickler, muss die Formulare entwickeln. Derjenige der für den Workflow zuständig ist, hat den Teil übernommen und hat sich intern für einen Namen? Für das ■■■projekt im SAP-Projekt geeignet. Dann waren die Arbeitspakete klar verteilt. Als viertes Paket kam dann noch dazu, das war Voraussetzung für das Projekt. Die Basis aufzubauen, auf Kundenseite anbinden an SAP und da macht ja dann auch wieder den Vorteil breit. Dass wir auf unsere unmittelbare Umgebung das erste Mal vollkommen aussetzen, weil dann zum Beispiel schon mal das erste Team nicht abhängig ist vom Basisteam. Und die können parallel alle betreiben. Das ist schon ein ganz großer Vorteil.

C: Du hast beschrieben, dass man da wirklich eine klare Vorgehensweise gehabt hat und was da jetzt zu tun ist oder lauter technische Sachen hast du da beschrieben. Wird denn da, hinsichtlich dieses Wissens, wie wird den das im Unternehmen geshared? Oder gibt's da z. B. schon Sachen, die dokumentiert sind z. B. wie macht man das, wie führt man das oder das durch? Weil ich denk mal bei so einem standardisierten Produkt erwartet man ja. Vielleicht erwartet man ja in Zukunft, ja einen ganz anderen Ansturm. Weil man das ja relativ besser bewerben kann bzw. weil man es dann auch schneller ausbauen kann.

I: Da muss man fairerweise sagen, es wäre natürlich der nächste logische Schritt. Man müsste eigentlich den Schritt umgehen, dass man die..... in den Köpfen ist, festlegen, welche Dinge muss ich eigentlich tun, damit ich so ein Projekt durchziehe. Was ist zu tun. Zu klären welche Schritte Abhängigkeiten habe ich und dann müsste man es aggressiver bewerben. Weil es in dem Fall wirklich ein Produkt ist, das sich sehr gut für die Standardisierung eignet. Das muss man ja fairerweise auch dazu sagen. Es ist halt mit der Bestellanforderung, das ist halt auch ein Prozess, der ist in jedem Unternehmen

grundsätzlich mal ähnlich. Es gibt zwar viele Facetten, aber man kann es schon gut unterbringen.

C: Mich würde es auch nochmal interessieren, wie transparent war den das Ganze. Du hast schon gesagt, ihr wisst, welche Schritte sind zu tun. Vor allem technisch. Wurde das auch transparent an den Kunden dokumentiert, was denn da jetzt passiert?

I: Es wurde zumindest den Kunden kommuniziert, welche Schritte das erforderlich sind und wie wir vorgehen. Und es wurde ihm in regelmäßigen Abständen, dem ja auch gezeigt, was z. B. gemacht wurde, es wurde bereits am Anfang vom Projekt festgelegt, wann wird er was Visuelles Mal sehen können. z. B. das Formular. Wann wird er soweit sein, dass er selber bei sich seine internen Tests beginnen kann und wann ist die Lösung aus unserer Sicht vollständig implementiert, dass er für die Anwendertest planen kann und wann wird ein Produktivstart. Das wird auch noch Sinn machen, wenn man das auch standardisiert. Eigentlich könnte man da einmal einen Ansatz machen, wie man diese Schritte macht. Und visualisiert, was man üblicherweise in einem Projekt hat.

C: Gibt es ein grobes Konzept für so einen Zeitplan, den du gerade umrissen hast?

I: Ja, zwar nicht auf Papier, wir sagen mittlerweile aus der Erfahrung heraus. So eine digitale BANF, wenn man dranbleibt Dann ist es auf drei Monate umsetzbar. Also, wenn du denn Initialworkshop startest, wo du Anforderungen festlegst, dann ist drei Monate realistisch. Eben auch dadurch, weil man viele Parallele ziehen kann, d. h. die Basis kann dann beim Kunden schon mal alles einrichten was da ist. Wir machen schon mal den Prototypen, dann ist man üblicherweise so nach einem Monat so weit, dass der Kunde schon was sehen kann, nach eineinhalb Monaten vielleicht so weit, dass er was testet und dann kommen die Teilanforderungen aufgrund der Kommunikation ein paar Schleifen ziehen. Das ist natürlich etwas, das dann nach und nach von dem Kunden kommt. Die Implementierungszeit selbst vom Hauptprozess, die geht eigentlich ziemlich schnell. Das kann auch nach einem Monat vorbei sein. Entscheidend ist dann, dass dann die letzten zehn Prozent die gehen halt einfach kollektiv langsamer.

C: Aber das kann man ja dann erwarten. Würdest du dann sagen, dass so ein Konzept, Zeitplan, würde dann nicht dazu beitragen, dass dem Kunden klarer wird, was er da bekommt. Würdest du da zustimmen?

I: Da würde ich zustimmen. Ich würde sogar noch einen Schritt weiter gehen, ich glaube, es wäre für die aquise Phase sogar förderlich, wenn man bereits in einem Werbeflyer oder einem Video aufzeigen kann, das Ding hast du auf drei Monaten produktiv.

C: Inwiefern stand denn jetzt eher das konkrete Problem oder Lösung im Vordergrund. Müsste ich mich jetzt in die Situation von [REDACTED] versetzen. Wie war denn da die Motivation für die [REDACTED], dass sie den Ansatz von der 4process verwenden. War das eher problemgetrieben oder lösunggetrieben oder motiviert?

I: Es war meines Erachtens in dem Fall sehr stark problemgetrieben. Zunächst mal haben die ganz klar das Problem gehabt, bei denen ist es im Unternehmen wirklich hoch gekocht, weil über das ganze Unternehmen hinweg, die Leute gesagt haben wir können das nicht akzeptieren, dass man auf diese Art und Weise in SAP die BANF erfassen muss. Für die User viel zu umständlich. Das heißt, das initiale war schon problemgetrieben, dann bei der Auswahl des Produktes war es natürlich schon so, dass sich der Herr [REDACTED] in dem Fall, die verschiedenen Möglichkeiten angeschaut hat. Wie man sowas lösen kann, da gibt es ja unterschiedliche Lösungen. Da ist ja das, was eigentlich am Markt präsenter ist, eine Onlineversion. Wo ich die Weboberfläche, das ganze eingeben kann. Das wär vielleicht sogar der naheliegendere Ansatz und da hat ihn dann schon, das PF-Dokument, das interaktive überzeugt. Insofern war dann die Entscheidung schon wieder lösunggetrieben.

C: Könnte man dann vielleicht sagen, du hast ja vorher erwähnt, dass die BANF ein Allerweltsthema ist, das sich immer wiederfindet. Könntest du dann, das aus deiner Sicht eine Rolle. Das man zu Beginn erst so problemorientiert ist und wenn man für das Problem eine eigenständige Lösung sucht, sich dann eher an konkreten Lösungen orientiert?

I: Ja, das auf jeden Fall. Wenn das so zu verstehen ist, dann würde ich wenn ich jetzt das Problem habe und feststelle, das ist ein Standardproblem, dann suche ich nach einer Lösung dafür. Die sich da etabliert hat. Wenn ich das Problem habe, dass ich von A nach B muss, dann überlege ich mir ob ich in ein Auto steig oder in einen Zug, dann gehe ich nicht zum Ingenieur und sage, baue mir ein Gerät das von A nach B fährt. So ist das im Prinzip auch.

C: Ja, genau, das ist eine sehr gute Metapher dafür. Aber es war jetzt ganz interessant, dass nochmal so deutlich zu sehen.

I: Also dann ist die Antwort eher, mehr lösunggetrieben.

C: Ja, je nach dem vom Grundkonzept wäre es ja mehr problemorientiert, initial. Aber durch die Umstände, es ist ein Allerweltsprozess, kann man ja als Spezifität aufgreifen. Schlägt man ja auch die andere Seite herum, dass man nach einer Lösung sucht. Die nächste Frage wär, welche Rolle haben jetzt konkret die Berater gespielt? Hattest du eher den Eindruck, dass sie einen klaren Plan verfolgten, wo sie einen Schritt nach dem anderen

abgearbeitet haben? Oder war es eher so, dass sie aktiv zusätzlich Optimierungen angestoßen haben und sich somit immer wieder selbst eingebracht haben?

I: In dem Fall, hat man den klaren Plan dahingehend verfolgt, dass der Lösungsumfang ziemlich diktiert war. Und man hat eigentlich dem Kunden überhaupt gezeigt, welche Schritte das man jetzt gehen muss. Wie gesagt, mit dem einen Ausnahmefall, wo es um die Diskussion ging, nimmt man den bestehenden Workflow oder den Neuen. Da hat man halt vehement darauf, oder eigentlich hat man dem Kunden keine Wahl gelassen, weil mit dem bestehenden wäre es nicht gegangen. Also wäre es keine Standardlösung mehr gewesen. Eigentlich hat man da sogar zum Kunden gesagt, wenn du das willst, was du gekauft hast, dann muss es der neue werden. Ansonsten müssen wir an dieser Stelle aufhören. Oder ansonsten wird es ein ganz anderes Projekt. Dann haben wir ihm aber auch aufgezeigt. Und deshalb war das kein wirkliches Problem, dass das was er kriegt dann eigentlich nochmal besser ist, nochmal flexibler und auch alles abdeckt, was er bisher gehabt hat. Das war dann eigentlich das Entscheidende.

C: Also man kann jetzt sagen ihr habt dem Kunden signalisiert, ganz klar, he so sieht es aus, dass ist die Dienstleistung, das Produkt und dann nochmal aktiv das Verständnis gefördert und ihm erklärt, das ist ja viel mächtiger. Könnte man das so zusammengefasst sagen?

I: Ja, so könnte man es zusammengefasst sagen. Wir haben gesagt, das ist das Produkt, nichts anderes gibt es. Aber man hat ihm auch erklärt warum das gut ist.

C: Die nächste Frage zielt jetzt auf das Wissen darauf an. Wir haben schon kurz gesprochen, dass das Ganze ein Allerweltsprozess ist, eigentlich klar ist, was die Anforderung ist. Daher könnte man jetzt schlussfolgern, dass wenig spezifisch ist. Würdest du zustimmen, dass die 4process nicht so viel Wissen hinsichtlich der [REDACTED] aufbauen musste, weil ja die Kernthemen eigentlich klar waren?

I: Ja, würde ich schon sagen. Man hat eigentlich, ein paar Dinge klären müssen, das ist dann im Prinzip der Standardfragenkatalog, welche Kontierungstypen verwendet ihr. Aber das ist halt eine simple Auswahl, damit man userfreundlich. Halt das, auf das reduziert, auf das, was man wirklich braucht. Dafür muss ich jetzt, die Süß nicht im Detail kennenlernen.

C: Das spiegelt sich ja auch in dem geringen Scope wieder, von dem wir vorher gesprochen haben. Mit den zusätzlichen Anforderungen. Wie war es denn anders herum, welches Wissen hat den jetzt die [REDACTED] von der 4process genutzt?

I: Zu der vorherigen Frage fällt mir noch eine kleine Ausnahme ein. Und zwar hat die [REDACTED] bereits eine eigene Programmierung gehabt, wie die die ... machen. Und da haben wir uns

mit reingehängt, damit diese Logik gleich bleibt. Das war vielleicht der einzige Teil, wo wir ■■■ spezifisch sich anschauen hat müssen, wobei man auch hier sagen muss, dass wir da nicht das Coding im Detail analysieren müssen, sondern eigentlich nur die Stelle uns reingeklinkt haben, wo das passiert. Aber das war vielleicht noch was, was speziell war.

C: Welches Wissen hat den insbesondere die ■■■■■ von der 4process genutzt?

I: Naja, zum einen die Lösung der Interactive Forms, das war ja was, wo großes Interesse war und wo man die Technologie auch explizit nutzen wollte. Und auch im Workflowbereich, insbesondere was diesen Workflowmonitor, diese schöne Aufbereitung, die angenehme Pflege der Vertreterregelung betrifft. Oder ja Punkte, die eingebettete Ansicht der Anhänge und der Formularoberfläche, dann in der BANF-Erfassung in SAP, das sind technische Dinge, die man sehr gut genutzt hat. Ansonsten vom prozessualen her ist es eigentlich so, dass man sagen muss, also wie ein BANF-Prozess grundsätzlich abläuft, das war denen vorher auch schon klar und auch wie ein Freigabeprozess abläuft. Und dann war dann auch wieder das schöne, auch wenn wir da Lösung stricken mussten, oder den Standard erweitern mussten. Dass wir die bestehenden Strategien schon abwickeln können, was natürlich gleichzeitig ein Vorteil in dem Fall, dass man sich mit dem Kunden auch keine Gedanken machen musste, wie man jetzt eigentlich die Freigabestufen aufbaut und pflegt. Weil das war halt alles schon da und wurde eins zu eins so genutzt.

C: Waren für die ■■■■■, war die AIF-Technologie dann neu? Oder gab es das schon? Also war es zum einem ja getrieben von neuen Technologien die man ins Unternehmen bringt. Zum anderen von den Softwarekomponenten, die man schon hat, mit dem Framework etc.?

I: Ja

C: Jetzt wär es das schon zu dem Bereich, jetzt würde mich zum Schluss die Digitalisierung wieder interessieren. Den Hintergrund habe ich dir ja schon erläutert, mit diesem Hintergrund: Welche Rolle sprichst du denn digitalen Komponenten in diesem Projekt zu? Wieder hinsichtlich Kommunikation, Collaboration wären da solche Themen?

I: Die Tatsache, dass es nur einen Initialworkshop gab spricht ja da schon relativ viel. Da spielen digitalen Komponenten schon eine große Rolle und zwar eigentlich in allen Phasen des Projektes. Die ■■■ ist ja über unsere Homepage überhaupt erst auf uns aufmerksam geworden. Das war ja nicht mal ein aktives Zugehen auf die Süß, das ist umgekehrt erfolgt. Der Idealfall, der Kunde stolpert sehr wahrscheinlich über die Google-Werbung in dem Fall und macht sich auf der Seite schlau und hat aber die BANF gesehen. Wobei ich

vermute, das müsste man eigentlich mal hinterfragen. Es hat zwar zur BANF noch kein Video gegeben, aber halt die Videos zur Bestellbestätigung und zum Services. Und ich denke da ist auf jeden Fall klar geworden für den Kunden, wir können Interactive Forms und sind auch gut und ansprechend. Und da steht auch was von der BANF, insofern ist er auf uns aufmerksam geworden. Dann war der zweite Schritt die Präsentation per Webinar, wo man ihm auch gezeigt hat, dass das die Standardlösung in unserem System schon gibt und jederzeit herzeigbar ist. Der Kunde sich auch identifizieren kann, weiß ja relativ gleich bei jedem Ablauf, er seine Probleme schon gelöst sieht schon. Ohne dass, da irgendetwas groß vorbereitet wird. Das war natürlich das nächste. Die digitalen Komponenten, Webinar und Systemlösung schon vorhanden plus Flyer. Das ist natürlich in der Akquise ein enormer Vorteil. Weil es einfach ohne großen Aufwand, kann man sofort punkten. Der nächste Schritt ist dann, was die Digitalisierung betrifft, klar auch die Abstimmung danach eigentlich nur noch per Telefon oder Teamviewer. Wobei Teamviewer sogar die Ausnahme war, weil dadurch, dass es ein Standardprodukt war und das schon sehr gut umrissen war, überschaubar war. Größte Vorteil auch da nochmal, das haben wir vorher schon angesprochen, dass diese Lösung in unserem Entwicklungssystem aufgesetzt werden kann. Es war vollständig, in allen Komponenten, und das ist halt auch nur möglich, wenn du einen relativen Standardprozess hast, weil wenn du natürlich einen Prozess hättest, wo das sehr stark von spezifischen Customizing abhängig bist, was passiert. Dann sieht das nochmal anders aus, dann kannst du ohne großen Aufwand, das gar nicht ausschließlich in deinem eigenen System aufbauen. Die Standardkomponenten, welche die in dem Rahmen möglich sind. Und dadurch, dass man es komplett aufbauen kann, dass der wesentliche Kern ja schon da ist von den ganzen Verarbeitungsframeworks und Freigabeworkflow, dem Monitor und alles was dazugehört. Kann man das natürlich auch, mehr oder weniger per Knopfdruck dann beim Kunden auswählen. Das heißt, die digitale Auslieferung des Produktes ist eigentlich eine der größten Vorteile auf dem Markt.

C: Genau, der Input, wenn man den Prototypen gleich zeigen kann. Gibt es auch sowas hinsichtlich der Videos?

I: Ja

C: Aber ich würde darauf schließen, wir haben jetzt ja festgestellt, die AIF-Technologie ist ja wirklich ein richtiger Treiber in dem Hinblick. Es geht ja nicht nur um konkrete BANF-Lösungen, sondern auch, he, die können diese Technologie, die haben die gemeistert, die haben das Wissen. Da kann ich wahrscheinlich schon sagen, dass der Kunde die Videos sehr positiv erwähnt hat, aber nicht die Verbindung gezeigt hat zwischen, he,

die Videos die haben mir gezeigt, die können AIFs sondern er hat einfach nur gesagt, die sind cool.

I: Wobei er das, es ist halt die Frage, ob er diesen Zusammenhang vielleicht nur nicht gesagt hat, weil er ja gedanklich ist es ja trotzdem, das interaktive Formular, das uns da abhebt, entscheidend. Wir haben ja Videos und Werbung in unterschiedlichsten Varianten auf der Homepage: Und das, für verschiedenste Produkte und was auffällig ist, dass im Bereich der Anfragen von Neukunden, wo wir null Akquise-Aufwand reingesteckt haben. Die von sich aus auf uns zukommen und das ist ja unser Ansatz, da können wir dann zeigen, was wir können und da besteht dann auch die Hoffnung auf Folgegeschäfte. Das ist ja nicht immer unser Ansatz, dass wir nur immer unsere standardisierten Produkte ausbauen, da sind ausschließlich diese Interactive Forms, diese Lösung, das was der Door Opener ist. Und deswegen, kann ich es nicht mit dem Video alleine begründen, weil dann hätten andere Videos dahingehend auch schon mal gefruchtet. Wenn man sieht, das andere Videos nicht fruchten in der Akquise, aber wenn wir davon reden, dass ein Kunde, der noch nie was mit uns zu tun gehabt hat. Auf uns zukommt und nach einer Lösung fragt, dann waren das eigentlich, was zählt immer davon rausgekommen ist, immer diese Interactive Forms. Und deswegen ist, die Befähigung dieser Lösung, dass wir das können und auch glaubhaft vermitteln können, dass wir Experten sind. Ein Door-opener bei Kunden, die uns überhaupt nicht kennen. Da gibt es ja neben der ■ noch weitere Beispiele. Und das ist natürlich ein wahnsinniger Erfolg, weil es ist ein enormer Aufwand einen Kunden kalt zu akquirieren. Und es gibt ja nichts Besseres als wenn ein Kunde sich bei dir meldet und sagt, zeig mir mal die Lösung, das ist interessant. Weil dann schneidest du einen so großen mühsamen Teil von der Akquise-Phase weg. Das ist eigentlich gigantisch. Wenn du es dann noch darüber schaffst, da sieht es ja bei ■ z. B. aus, dass du Folgeprojekte schaffst, dich etablierst. Dann hast du natürlich den Jackpot gezogen.

C: Du hast jetzt die anderen Projekte erwähnt, da würde mich jetzt noch interessieren: Waren die anderen Projekte, waren das auch Themen für die es nicht konkrete Videos gegeben hat?

I: Bei ■ jetzt?

C: Nein, du hast ja erwähnt, dass die Akquise so aufwendig ist und das das mit dem Digitalisierungsmittel leichter ist. Für mich ist eigentlich, das ganz spannende, es gibt kein noch kein Digitalisierungsmittel bei der digitalen BANF. Also es gibt noch kein Video dafür. Trotzdem hat man sich auf die Basis, dass man Videos im Bereich AIF hat. Hat man ja trotzdem den Kunden positiv beeinflusst. Und jetzt würde mich interessieren, ob das in

anderen Kundenprojekten auch so war? Das man da auch auf ein völlig neues Thema gestoßen ist, für die es nicht konkret ein Video gibt?

I: Nein, die andern Fälle, waren entweder Bestellbestätigungen oder Services.

C: Ok, deswegen hätte es mich interessiert.

I: Ich muss ehrlicherweise sagen, es hat mich damals verwundert. Das der mit der BANF auf mich zukam, weil das ist ja wirklich ein Video. Das ist ja nur ein Spiegelstrich auf der Seite. Da war ich schon überrascht. Deswegen müssen wir eigentlich das Video machen, weil das die Frage ist, was passiert eigentlich, wenn wir da ein Video haben. Das ist eigentlich schon, eine Frage, die man sich einmal stellen muss

I: Wo der Digitalisierungsaspekt vielleicht auch noch eine Rolle spielt, bei dem Prozess generell ist wenn du ein Video und einen vorgefertigten Prozess im System hast. Hast du natürlich eine Erleichterung, bei der Einarbeitung von Beratern, die das rausholen sollen. Hab ich bei der Melanie sehr positiv gesehen. Mit einem Video wär es nochmal besser. Wir haben nur bei Services gemacht, da kann man dem Berater erst einmal zeigen, schau dir das Video an. Da hast du schon mal den Ablauf, wie du im System vorgehen musst. Damit du überhaupt ein Beispiel aufbauen kannst. Das ist ja was, was ich auch immer erst dazukommt. Erst, wenn ich mich wo einarbeiten muss, muss ich erst ein Beispiel aufbauen. Wenn ich ein Video hab, wo ich schrittweise sehe, wie das geht. Wenn man es in dem Video so anschaut, das ist ein großer Vorteil intern, nicht nur extern, nach außen. Und was in diesem Fall noch dazu gekommen ist, ist dann das, das das Framework schon da war, das heißt, sie hat das auch gleich machen können. Sich schon mal die Implementierung anschauen können. Das sind ja alles Dinge, da habe ich eine ganz andere Übergangszeit. Wenn ich jetzt von der Pike auf, etwas programmieren muss, selber über ein Problem stolpere, dann fällt mir ein, das muss ich vielleicht doch anders machen. Du biegest dreimal bei der Lösungsfindung ab, so kann ich sagen, dass ist so, so, so, so genau aus dem Grund implementiert. Das ist ein ganz ein anderer Einstieg. Und dadurch auch die Möglichkeit das mit einem Junior erfolgreich durchzuführen-

C: Also konnte man jetzt sagen, dass die digitale Komponente in Form von Video nicht nur das ganze Effizient macht. Es fördert nicht nur, einen Teil des Wissens intern, weil man das Video ja so schnell herzeigen kann, sondern, dieser Prozess wird auch wesentlich effizienter gemacht, weil man das Video einfach so leicht teilen kann.

I: Da würde ich zustimmen und das Video und auch die bestehende Implementierung aus unserem System. Eigentlich, diese beiden Sachen, da hat man wenig Aufwand, das nach extern in der Akquise-Phase zu portieren. Das spielt auch nochmal eine Rolle, wenn man

die Implementierungsphase anschaut und sage jetzt muss es jemand machen, der es nicht schon hundertmal gemacht hat.

9.3.11 CASE 2.2 – TOKEN [11]

C: Die erste Frage wär wie zufrieden ist die [REDACTED] mit der digitalen BANF? Gibt es Sachen, die du gerne hervorheben möchtest bzw. gibt es Sachen die [REDACTED] überrascht haben und ihnen dann sehr gut gefallen haben?

I: Also mir gehen Freitag live. Haben einige Testphasen gehabt mit ihnen gemeinsam. Ich denke [REDACTED] ist sehr zufrieden, sie haben zuvor eine eigene individuelle Lösung gehabt, zwar ohne den Bereich der PDF, sondern einfach nur den Standard SAP-Freigabeblock den sie da genutzt haben, haben festgestellt, dass das auch einige Lücken hat und waren mit dem Cockpit, das wir geliefert haben für die Nachweisbarkeit, für die Transparenz, für die Revisionsicherheit total zufrieden. Dort sind Sachen integriert, die sie zuvor nicht gekannt haben, die der SAP Standard einfach nicht gekannt hat. Und wo's gesagt haben: super endlich gibt's eine vernünftige Lösung dafür. Ein Beispiel wäre, damit diese BANF in der Freigabe läuft in der SAP muss man gewisse Kriterien definieren. Die Kriterien sind im SAP-Standard sehr schwer zum Pflegen, sind von einem System zum anderen nicht transportierbar und ich kann dort weder mit Wildcards noch mit anderen Bereichen arbeiten. Wenn ich z.B. jz sage die Einkaufsgruppe 01 ist freigaberelevant, dann jz im Laufe meiner Firmengeschichte eine Einkäufergruppe 02 bekomme, dann muss man das wieder separat pflegen, das System pflegen, damit das System weiß: okay es gibt jz 2 und auch dazu sind die BANF freigaberelevant, da haben wir eine eigene Lösung entwickelt dafür. Dies waren Themen, da waren sie brutal begeistert. Sie stellen von Haus aus gleich ganze Bereiche ein von 300-400 wenn was Neues dazukommt ist das kein Problem, sie brauchen die Lösung nicht mehr anfassen. Da gab es auch ein paar Features im Cockpit und auch im ..., wo sie gesagt haben: das ist toll, das ist echt etwas das uns gefehlt hat und viele Sachen haben sie damals schon in der Präsentation gesehen, andere Sachen haben sie erst im Laufe des Projekts gesehen und da glaube ich schon haben wir richtig gepunktet, weil bei denen auch die Fachabteilung auch sehr fit ist. Und man hat wie vorher schon gesagt die negativen Aspekte schon gekannt und waren brutal begeistert wie sie gesagt haben: super die Version ist jz bei und gespeichert und die kann das alles alleine, endlich ist das Thema weg.

C: Also du würdest sagen, dass die [REDACTED] von vornherein schon ziemlich fit ist in SAP, aber ihr dann nur noch einmal deutlich ein, zwei Schippen daraufgelegt habt, hinsichtlich

der Bedarfsanforderungen. Das ist wahrscheinlich auch ein Grund warum sie das so geschätzt haben oder sehr gut eingeschätzt haben können, was sie im Grunde bekommen und was der eigentliche Wert ist.

I: Genau, das sieht man jz z.B. wenn man mit der Fachabteilung arbeitet, die ja sehr, sehr wenig mit dem Bereich zu tun hat und selber noch nie eine Lösung in diesen Bereich gehabt hat, die würden es denke ich nicht so wertschätzen und einfach sagen: na, toll ja das hätt ich ja vorausgesetzt, dass ich da jz mehrere Werte pflegen kann, das hätte sie gar nicht so berührt und die [REDACTED] hat ebenso eine Lösung schon selber gehabt und hat eben so gesehen, dass es nicht gut gelöst ist vom Standard und deswegen umso mehr begeistert und des umso mehr wertgeschätzt, was wir da eigentlich out of the box für eine tolle Lösung gehabt haben.

C: Das hat wahrscheinlich dann auch maßgeblich die Kundenbewertung gefestigt? Oder würdest du sagen, dass man erst so überzeugt ist vom Knowhow der 4Process hat sich erst in den Workshops ergeben oder war schon klar in den ersten Sekunden an, wo man das erste Mal ... der zweite Schritt war Seminar, aber der erste Schritt war wahrscheinlich Informationen die online zur Verfügung stehen.

I: So ist auch im Endeffekt das Projekt zustande gekommen, die [REDACTED] hat für sich selbst damals entschieden, sie wollen eine Lösung. Sie wollen die Lösung einer BANF-Anlage über PDF machen. Haben darüber auch recherchiert und sind auf uns gekommen. Im Seminar haben sie dann die Lösung gesehen mit dem PDF und zum anderen auch dieses Cockpit das wir da entwickelt haben. Und spätestens zu diesem Zeitpunkt haben wir sie auch schon gefangen gehabt, das war noch vor dem ersten Workshop bei ihnen vor Ort. Da haben sie schon festgestellt, dass wir das Thema sehr gut im Griff haben und auch sehr gut die Schwachstellen kennen die der Standard dort einfach hat und die wir auch dementsprechend behoben haben. Wir haben das Ganze nicht einfach revolutioniert. Die Banf ist weiterhin eine SAP Banf, die auch weiterhin in derselben Maske liegt. Wir sind auch da hergegangen mit der Übersicht und mit der Anlage als PDF, was auch der Grund war warum sie auf uns gekommen sind. Die haben wir von Anfang an überzeugt. Es war auch ein sehr lustiger erster Workshop bei ihnen im Haus dort sind der [REDACTED] und ich herum und wurden von A-Z komplett abgeklopft und gefragt: wie habt ihr das gemacht und bei uns ist das so und warum habt ihr das so gemacht. Also damals ein ganz anstrengender erster Workshop, aber dann am Mittagstisch hat man bemerkt, dass die Stimmung lockerer worden. Sie haben dann auch gesagt wir verstehen das Thema und Wissen um was es geht und dann war die Entscheidung relativ schnell auf uns gefallen.

Das merkt man dann auch. Sie wollten mit dem Projekt eigentlich 3 Monate später anfangen haben, aber sich dann sofort dazu entschieden, dass sie loslegen.

C: Also würdest du sagen ihr wart in der Lage die Anforderungen zu erfüllen? Oder das Projekt ist ja jz fast schon vorbei würdest du sagen ihr habt die Anforderungen erfüllt?

I: Ja, ich glaube dass wir die Anforderungen erfüllen konnten und ihnen Lösungen geboten haben out of the box, was wir schon als Standard drinnen haben, was sie noch nicht so wirklich auf dem Schirm hatten, weil sie es schon akzeptiert haben dass des so schlecht ist in diesem Bereich und des merkt man auch a wenn Teilkosten in der ganzen Kommunikation, wo sie super zufrieden sind und die immer wieder können wir es mit einem kleinen tollen Feature überraschen, wo sie sagen: ach toll des war schon immer ein Problem.

C: Wie war dann die Projektdurchführung gab's dann mehr Anpassungen oder war eher... wie war das?

I: Also am Anfang haben wir a bisschen an einander vorbeigeredet, sie haben sogar sie kriegen jz so die PDF und die Übersicht das Cockpit, die Übersichtstransaktion, haben des installiert haben und wir gesagt haben wir stellen jetzt den, unseren Workflow um, haben sie gesagt: ja wie euren Workflow wir wollten ja unseren behalten und wir auch gesagt haben nein des gibt' jz nicht und sie müssen auf unseren Workflow umstellen unser Tool, aber was man dann gemacht haben, nachdem sie schon eine Lösung gehabt haben, haben wir ein Teil von ihrer Lösung so gewisse Logiken in unsere Lösung miteingebaut do gibt es so spezielle User-technologien, do kann man das relativ einfach machen, do ist der Standard in einer Art und Weise überdefiniert und de können des dann do machen und aus diesem Mix dass wir gesagt haben ihr habt jz eine Lösung, aber gewisse Logiken stammen aus einer alten Lösung, hama ziemlich schnell abgeholt und es war dann überhaupt kein Thema mehr, dass wir ihren Standard an ein paar Schrauben drehen wir noch das waren aber sehr wenig sehr kleine Schrauben und waren auch relativ schnell zufrieden und es war ein tolles Thema.

C: also war es eher zu Beginn ein technisches Missverständnis und die Anpassungen waren natürlich dann im kleinen Maße, aber sind die dann von Fehlern hergerührt oder war das eher neue Anforderungen?

I: Das war eigentlich, des war damals einfach die Erwartung sie haben den Funktionsumfang, des was wir geliefert haben nicht ganz im Kopf gehabt. Sie haben dann gefragt ja wir haben ja schon eine Lösung warum nutzt es denn unsere Lösung nicht? Weil das andere ja alles auf der 4Process Lösung aufbaut. Wir sind dann aber relativ schnell in

ruhiges Fahrwasser geraten und haben gesagt wir nehmen genau den Teil der euch jz von eurer Lösung so gefallen hat zu unserer Lösung mit dazu.

C: Würdest du dann sagen wir haben ja jz die Qualität berücksichtigt, dass der zeitliche Aufwand gerechtfertigt war also der zeitliche Aufwand mit den fakturierbaren Stunden?

I: Definitiv. Also ich muss ganz ehrlich sagen, wenn wir es jz noch mal verkaufen würden, dann sind wir sogar im Vergleich mit der Konkurrenz im unteren Preissegment. Wir liefern schon sehr viel Qualität für einen sehr günstigen Preis.

C: also ein gutes Preis Leistung Verhältnis.

I: ja, also definitiv.

C: okay, also das waren jz die Fragen zur Kundenzufriedenheit. Jz setzten wir den Fokus mehr auf die Dienstleistung an sich und da wär die erste Frage: wie sehr war die Dienstleistung auf die [REDACTED] zugeschnitten? Du hast jz schon erwähnt es ist eine Standardlösung gewesen, aber trotzdem mit dem Hintergrund: wie würdest du das ganze bewerten?

I: Natürlich war der Hauptaspekt der Dienstleistung schon mal seine Standard Software an den Mann zu bringen das ist klar do brauch man halt ein bisschen customizing, ein bisschen Installation das System draufeinzurichten dadurch, dass wir auch die PDF mit dabeigehabt haben, des war ja keine Standardlösung des wird ja pro Kunde Neu erzeugt, da jeder seine eigenen Anforderungen hat. Do hatten wir schon wieder einen sehr genau und auch sehr exakte, eine gute Kommunikation den Kunden seine Umsetzungen da durchgeführt oder seine Wünsche umgesetzt.

C: Und vom Aufwand her.... Wenn man jz das ganze Projekt so betrachtet oder auch die Lösung wie war dann das Verhältnis von Teilen die man einfach verwendet hat, weil sie sich vom Unternehmen also der 4Process Seite bewährt hat? Und wie viel ist da neu dazugekommen? Wie würdest du das Verhältnis da einschätzen?

I: Des glaube muss man aus zwei Aspekten sehen des ist zum einen der SAP-Part, das Cockpit und der Freigabeworkflow war ganz klar 80/85 % unserer Standardlösung und der Rest ist einfach die Individualität vom Kunden die gibt's halt immer wieder. Bei der PDF ist das ein bisschen anders, do würde ich es anders einschätzen, weil ...

C: Wenn du das jz komplett betrachtest ...

I: Wenn ich des jz komplett betrachte und den Aspekt mit einbeziehe, das Wissen über die PDF gehört ja auch ein bisschen zur unserem Standard und ich kenne ja das PDF und unseren Standard und im Endeffekt nutz i ja, passe i nur des Layout beim Kunden an, dann

hätt ich schon gesagt, dass man dann schon so eine Quote von 70/75% Standardsoftware gehabt haben und dann noch 25% individuell anpassen müssen haben.

C: Waren die 25% erwartet? Also in dem Bereich oder gab es Überraschungen die ihr so nicht auf dem Schirm gehabt habt?

I: also die 25% sind hauptsächlich da um das PDF zu gestalten und dass auch immer der Kunde ein paar Sachen hat die er einfach gern und die mir in einem Produkt nicht sehen, weil sie einfach zu spezifisch sind. Unsere typische Erwartung ist immer so die typisch 80-20 Prozentstandard. 20% wird dann wirklich individuell gemacht und bei der Quoten des hama auch erwartet und bei derer Dienstleistung entsprechend angepasst. Mia haben ihnen gesagt es gibt die Standardsoftware für diesen Preis plus die und die Dienstleistung und das ist auch wieder in dem Verhältnis 80 zu 20. Und von daher war jz auch keine große Überraschung dabei, finde ich.

C: Also war dann der Input vom Kunden auch eher begrenzt.

I: Ja, also entsprechend Input geliefert wie unsere Software halt ja getestet ja was kommt da raus dabei, aber hat das meiste was vom Kunden gekommen ist waren Testfeedbacks und do hat er dann gesagt ja des war früher mal so und können wir das integrieren? Aber ansonsten hat sich der Kunde sehr nah an unseren Standard gehalten, was bei diesem Kunden, vllt ist es auch Zufall, aber wie die Faust aufs Auge gepasst hat. Und ... zum Schluss haben wir noch die Anforderung gehabt er hätte gern eine Ampel und ob jz die Bestellung schon dar ist und ob jz die gelb grün und rot ist. Das sind nur Nuancen und sogar des waren dann nur Anforderungen, wo wir dann gesagt haben okay die ist jz nicht mal so Kundenspezifisch dass wir sie sogar beim Standard mit aufgenommen haben.

C: Wie effektiv war dann das Ganze?

I: also i finde, aus meiner Sicht sehr effektiv also jz nicht nur in Form von Budget sondern auch vom ganzen Projekt. Der Kunde hat immer gewusst es gibt diesen Standard, nach diesem Standard richtet er sich, das war am Ende genau das was er wollte, das ist ein perfekter Match in dem Sinn. Für uns war es relativ einfach wir haben halt einfach unsere Standardlösung importiert des noch ein bisschen gecustomized und dem Kunden angepasst und do sind wir relativ schnell... der Kunde war auch einmal überrascht, ja des ist ja voll toll des könnten wir eigentlich schon vorher ins Produktivsystem übernehmen und unseren Datenstand da einpflegen bevor wir überhaupt live gehen. Also des war schon des hat halt dem Budget und der Zeit sehr gut getan, dass wir da einfach mit der Standardlösung gearbeitet haben

C: Also wenn das jz so klar und effektiv ist was zu machen ist, dann war das Ganze auch kostengünstiger vom Aufwand her.

I: Muss man schon sagen das spricht auch wieder für unser... Eine günstige Lösung holt man sich natürlich gerne ins Haus....

C: Aber jz in Hinsicht auf die Stunden, wenn man jz den Stundensatz weglässt und nur den zeitlichen Aufwand sehen würde.

I: Glaube ich haben wir von dem geplanten... Wir haben die Lizenz angeboten und von der Lizenz haben wir dann ein gesagt okay da gehört noch ein Tag Dienstleitung rein, aber von der Lizenz haben wir ■% Marge gehabt, wo wir eigentlich gar keine Kosten verursacht haben dadurch.

C: Und mit der Erfahrung, mit dem Standardprodukt ist es wahrscheinlich auch dass des so maßgeblich beeinflusst, dass des so schnell über die Bühne ging.

I: muss man ganz klar sagen, wir haben das auf eine sehr kurze Zeit eingefügt des ganze, durch den Standard i hab nur des ganze customizing gehabt und genau und muss dann eigentlich im Prinzip nichts mehr machen, das geht dann Transport raus da ist alles drin und es gibt eine Dokumentation dazu auch da habe ich natürlich den Vorteil wenn der Kunde den Standard anpassen kann, kann er automatisch auch die Software konfigurieren. Der kann sich im Nachhinein sogar bei den Roll-Outs und so weiter sogar selber helfen.

C: Okay, wenn man jetzt mal die Ressourcen oder so vernachlässigen würde, wäre es dann möglich diese Art der Dienstleistung mehrere Personen im Unternehmen durchführen können?

I: ja, du meinst jetzt die Installation und so...

C: Ja, also generell die Optimierung der Bedarfsanforderungen mit dem Freigabeprozess und wenn man das jetzt mit dem Standardprodukt einführen würde, dann ist ja das eigentlich mit dem AB-cockpit dein Baby und das vom ■■■■■. Aber ist das für dich jetzt wenn das ganze wächst, dass das jetzt zum Beispiel andere Berater oder andere Entwickler, die Dienstleistung auch anbieten könnten?

I: Das ist ganz klar das Ziel. Aktuell ist es einfach aus der Größe so, dass die Produktprojekte oft auch noch bei der Entwicklung angelastet sind. Sie sollte es aber definitiv in Zukunft nicht mehr sein. Das Ziel ist so dass der Berater unser eigenes Produkt ähnlich sieht wie im SAP- Standard, also es gibt jetzt diesen Standard, ich hab ein gewisse Art von Customizing, dann kann ich den Prozess entsprechend noch konfigurieren und erst dann wenn ich quasi mit dem jetzigen Standard an Grenzen stoß und ich dann auch erst einen Entwickler brauch um das ganze anzupassen. Also ich sehe des schon so, der

Grundgedanke ist schon so, dass man sagt das ist ein Standardtool und do gibt's jz Berater wie es jz bei einer normalen Lösung auch ist und der kann das dann eigenständig es können auch mehrere Berater sein, die können das dann eigenständig immer installieren und konfigurieren.

C: Also könnte man wenn man jz die Ressourcen vernachlässigen würde, könnte man das frei zu weisen.

I: Also ja sehe ich schon so.

C: Die nächste Frage wär in wie fern zog sich eine klare Struktur durch die Arbeitspakete und Ressourcen durch den Projektverlauf?

I: Sehr klar, also ich finde sehr klar. Also nachdem das ein Standardprodukt ist, wir brauchen vom Kunden das, das, das er muss uns die Exchange einrichten er muss uns die User zu Verfügung stellen. Er ist klar dran wann er testen muss, er testet die Software und wir haben im Endeffekt eigentlich nur die Installation gemacht und ein bisschen Beratend Dienstleistung noch, aber ansonsten war das sehr gut verteilt. Ich glaube jeder hat seine Rolle super angenommen, sowohl wir als auch der Kunde. Der Kunde hat gewusst das muss ich vorbereiten, das habe ich zu tun. Und wir haben genau gewusst okay wir müssen diese Parts umsetzen und diese auch entsprechen noch ein bisschen abstimmen, das gehört einfach dazu

C: Hat quasi den vorgegebenen Pfad nicht verlassen.

I: Nein, nein. Also ich finde das ist eigentlich ein Paradebeispiel für so ein Produktprojektwesen, das hatt also von vorn bis hinten finde ich hat das sehr gut funktioniert.

C: Hat der Kunde das dann so erwartet?

I: Ich denke schon. Der Kunde hat ja schon mehrere ähnlich Projekte gemacht ich glaube mit der Firma [REDACTED] im Rechnungsworkflow Bereich, dem war jz das nicht neu und das war auch so die Voraussetzung also von dem ist er ausgegangen, dass er da auch wieder ein Projekt kriegt wir werten es als Produkt, dass entsprechen dann des Projekt danach läuft und geplant wird das man sagt Produktcharackter und nicht ständige Abstimmung oder so individualisiert was machen.

C: Also du hast jz schon oft das Produkt erwähnt inwiefern stand jz eher das Problem oder das Produkt im Vordergrund.

I: In dem Fall würde ich sogar sagen die Lösung. Wir sind auch über die Lösung, dass wir die Lösung angepriesen haben zum Kunden gekommen. Er hat sich zwar im Kopf schon entschieden für eine PDF Lösung und wir haben es auch bei uns auf der Homepage als

PDF-Lösung-Cockpit angepriesen. Also für mich hat ganz klar der Kunde nach einer Lösung gesucht und hat gewusst wie dementsprechend sein Produkt ausschauen soll und hat dem entsprechend seine Dienstleister ausgewählt.

C: Also es gab vorab schon Informationen die der Kunde einholen konnte in Form der Website jz und er wusste dann quasi schon was er bekommt.

I: Genau, er hat... naja im Endeffekt nicht ganz gewusst, weil er hat ja am Anfang mal gesucht wie kann ich eine Banf verfassen für eine PDF und ist dann auf uns aufmerksam geworden. Und hat dann festgestellt: ach, die haben ja zu diesem PDF Thema das wir dem Produkt erwerben und verkaufen. Da gehört ja noch ein zweiter Part dazu dieser Workflow Part, dieser Cockpit-Part und hat dann auch sofort gemerkt okay das macht Sinn, deswegen ist dann auch gleich das erste Seminar zu Stande gekommen. Und hat dann auch selber festgestellt das PDF anlegen mit ... das Banf anlegen mit der ganzen PDF wird auch erst wirklich rund wenn wir es genau im PDF festlegen kann

C: Also, man kann schon festhalten, dass er eine Ahnung davon gehabt hat, was die Dienstleistung für ein Ergebnis hat.

I: Genau.

C: Also er hatte gewisse Maßnahmen im Kopf die ergriffen werden mussten... er hat quasi im Kopf schon so eine Vorwahl getroffen.

I: ja, er hat sich schon für eine Technologie entschieden, dass so gemacht worden und ist dann mit genau diesem Aspekt ich will es so machen auf unserer Lösung gestoßen, die quasi so angepriesen so konzipiert ist wie er sich das vorgestellt hat.

C: Wir haben jz s´vorher schon davon gesprochen welche rolle der Berater spielt. Wir haben diesbezüglich auch unterhalten, ob das auch andere Leute aus dem Unternehmen machen könnten. Vielleicht kannst du da nochmal ein bisschen was ergänzen? Würdest du eher sagen man kann ein klares Regelwerk verfassen wie man das ganze durch führt? Oder würdest du sagen man vertraut noch immer darauf dass die Leute eigenständig ein Projekt durchführen bzw. wie sie sich persönlich einbringen?

I: Man muss natürlich immer ein bisschen Ahnung von der Materie haben. Es ist natürlich, wenn ein WM- Projekt ist, dann kann ich das jz keinen FI-Mitglied geben, sondern man muss sich schon mit dieser Materie auskennen, aber prinzipiell bin ich schon soweit eine Installation, eine Absprache mit dem Kunden kann ich eigentlich fast jedem an die Hand geben, weil es gibt eine Doku dazu, es gibt einem Transport dazu, man braucht natürlich ein bisschen SAP Knowhow dazu. Ich kann jz auch nicht vom Mauerer erwarten, dass er einen Computer zusammenbaut. Aber prinzipiell glaube ich schon, dass es soweit ist mit

Dokumentation und mit internen Richtlinien treiben kann, dass man sagt das kann jeder installieren ohne jetzt großen Umfang zu kennen von der Software, sondern das ist so ein FAQ, des macht man Step-By-Step installiert und dann gehört natürlich noch ein bisschen Spezialwissen dazu und ein bisschen Feingefühl mit dazu sich mit dem Kunden abzustimmen, wobei das wieder ein anderer machen kann. Rein theoretisch kann man sagen, dass auch ein Werkstudent kann die Lösung installieren und einrichten, dann kommt die Senior Consultant der halt dann die Abstimmung macht und das ganze vielleicht noch ein bisschen nachjustiert.

C: Aber es ist jz nicht so dass ein Projekt zu Stande kommt, weil ein Berater ein sehr starkes Gefühl hat, wie ich den so einen Kunden behandeln muss oder wie ich den dazu bringe, dass er die Dienstleistung annimmt und dass er glücklich ist wie das Projekt durchläuft. So wie du das jz erzählst hört sich das im ersten Augenblick so an, dass das unabhängig ist. Es ist egal wen man jz aus der 4Process nehmen würde aus egal welchem Bereich man könnte jedem einsetzen und es ist jz nicht so wichtig, dass genau diese Person autonome Handlungsschritte vornimmt, die zum Erfolg führen.

I: Also, ich glaube während des Projekts nicht. während des Projekts ist es dem Kunden relativ egal wer die Lösung installiert wer den Grund konfiguriert. In der Akquise Phase sehe ich das ein bisschen anders. In der Akquise Phase, wo einem der Kunde noch nicht kennt, noch nicht weiß, was haben wir wirklich auf dem Kasten, er noch nicht weiß, was sind unserer Spezial Dinger. da war es schon sehr wichtig, das wir hoch aufgetrumpft haben, das wir sowohl die Leute hingeschickt haben die die Technik als auch die Materie verstehen vor allem weil der Kunde auch intern schon sehr tief drinnen war in dem Thema und da hätte es nicht funktioniert wenn wir einfach einen hingeschickt hätten, der jz einfach nur die Lösung installieren kann, noch Doku und es runter läutern kann, das kann die Lösung und das nicht, sondern da glaube ich das war auch ausschlaggebend das wir das Projekt gewonnen haben oder nicht, dass wir Leute mit Know-How hingeschickt haben in der Akquise Phase. Und im Nachhinein glaube ich schon, dass das ausschlaggebend war, dass wir die Dinge gut präsentiert haben. Ich glaube das hätt uns auch den Freiraum nachher erlaubt okay jz kann das irgendwer installieren.

C: Okay, aber nehmen wir jz Mal rein hypothetisch an in 5 Jahren wird das Produkt 30-40-mal im Jahr verkauft. Wie würdest du es dann bewerten?

I: Genauso. In der Akquise die Leute hinschicken die fachlich top sind die sich auch auskennen mit der Technik. Die tüten diese Projekte mehr oder weniger nur noch ein und im Nachhinein kann dann diese Grundinstallation das ganze egal wer machen. In die

Kommunikation mit dem Kunden würde schon jemand gehören der fachlich eine Ahnung hat, das sehe ich schon so. es kann dann wieder eine andere Person sein, die die ganze Installation und das cusomizing macht.

C: Also kann man eigentlich sagen, dass für bestimmte Aufgabenbereiche kann das immer jemand machen, der so klar die Aufgaben Block abarbeitet, aber jetzt speziell für die Akquise braucht man immer jemanden der aktiv mitdenkt.

I: Da kommen ja auch oft in der Akquise solche Sachen auf, wo gefragt wird, ja wie geht ihr mit solchen Spezial Fällen um. Das weiß dann derjenige nicht der nur reinen Installationen macht, der kann dann auch nicht einschätzen wie er das in die Lösung integrieren kann. Das ist auch gar nicht sein Job, deswegen muss jemand dabei sein der die Fälle kennt und perfekt weiß wie die Lösung funktioniert und dann sagt okay diesen Spezialfall könnt man so und so im Standard abdecken alles andere wäre Änderung.

C: Aber im Vergleich zur individual Lösung wäre dies Zusatzwissen, dass der für die Akquise mitbringen muss wesentlich kompakter als jz für das individuelle Projekt.

I: beim Individual Projekt muss man die Technik kennen, muss man ja die ganzen Spezialfälle kennen und so weiterund ich sag mal bei der Akquise ist es dann einfacher, muss man schon jemanden hinschicken der jz nicht direkt vom Workflow programmieren eine Ahnung hat sondern, der weiß halt einfach die Standardlösung kann das und da kann man das irgendwie abbilden und da glaube ich schon dass es ein bisschen einfacher ist.

C: Da kann man jz schon sagen man gewinnt einiges.

I: ja.

C: Wie viel wissen musste den die 4Prosess aufbauen hinsichtlich des Unternehmens und der Prozesse, um jz Dienstleistung bei Süß Mikrotech durchzuführen?

I: Gut da haben wir den Fall gehabt, dass wir überhaupt kein Vorwissen hatten. Wir haben das wissen im Projekt dann geholt.

C: Welches Wissen genau?

I: ja, dadurch, dass die [REDACTED] schon eine Lösung gehabt hat, haben wir die uns zuerst anschauen müssen und in wie weit wir da Teile vom Standard übernehmen kann. Ansonsten arbeiten wir bei SAP immer wieder mit der Banf, das ist im SAP immer derselbe Weg es ist jz egal ob es so oder so gefüllt ist. Da haben wir nicht so viel Wissen geholt oder auch gebraucht weil es ist uns ja egal wie die Abteilung bisher die Banf ausgefüllt hat , deswegen sind uns auch die Folgeprozesse egal. Weil wir uns einfach darauf konzentrieren was agiert mit dieser Banf dass unsere Lösung auch agiert mit derer Banf

ergibt mit dieser Banf standardmitteln so richtig spezialwissen, was nur die [REDACTED] macht. Man kann sagen wir haben ganz wenig geholt und ganz wenig gebraucht.

C: Also könnte man sagen dass es thematisch ziemlich klar war, aber technisch waren schon noch ein paar Stolpersteine die man berücksichtigen musste

I: Also sage mal mit einem Aspekt was für uns noch wichtiger gewesen wäre, wäre gewesen wenn die [REDACTED] vielleicht schon die Banfen gehabt hätte, aber kein bestehendes Freigabeszenario. Das wäre noch einfacher gewesen, denn dann hätten die das Szenario noch gar nicht gekannt und dann hätten wir gesagt okay, schaut her das kann jz die Lösung das ist die Freigabe, wie wollt ihr es denn konfigurieren, aber trotzdem waren wir da ganz einfach unterwegs und da har die Kommunikation auch ganz super gepasst.

C: Also könnte man schon sagen dass ihr auf die [REDACTED] zu gegangen seid, wie du eben beschrieben hast, aber ansonsten wurde dann schon der Ansatz der 4Process 1 zu 1 übertragen, also natürlich mit den Bereichen die man anpasst.

I: Aber das hat man natürlich immer. Aber genauso war es, wir haben gesagt okay das ist die Lösung, haben die installiert haben das alles gemacht und wie gesagt so ein zwei Kleinigkeiten haben wir uns von der [REDACTED] einfach noch holen müssen und auch integrieren müssen.

C: ja, also die Übernahme des Workflows ist jz schon nochmal gesondert zu betrachten als vom Rest, da hätte man natürlich auch stur darauf bestehen können, da kommt jz auch in unseren Workflow.

I: Wir hätten sogar, der hat ja eine ganz eigene Logik gehabt er Workflow von ihnen, wir hätten auch sagen können wir schmeißen es ganz weg und sie müssen sich an unsere Standardlösung gewöhnen. Da geht es ihnen so wie finde ich die Verarbeitung zum Beispiel da haben wir natürlich auch gesagt sie pflegen jz schon Jahre lang, diese Themen in ihren eigenen Tabellen, macht jz keinen Sinn des wegzuwerfen und denen das quasi neu zu erfinden, sie sollen sich ja in der Endlösung wohl fühlen, deswegen haben wir den einen Part bei uns integriert. Aber selbst da hätten wir eine Standardlösung gehabt.

C: Okay, dann würden wir uns jz abschließend mit der Digitalisierung beschäftigen. Die Digitalisierung ist ja quasi der Wechsel von einer traditionellen Herangehensweise auf eine neue digitale Methodik und dabei entstehen halt ganz viele Möglichkeiten, denn dabei verschiebt sich ja das Verhältnis von Technik und Mensch. Quasi wo viele Aufgaben des Menschen durch Technik ersetzt werden. Mit diesem Hintergrund welsche digitale Rolle spielst du da der digitalen Komponenten in diesem Projekt zu, als jz auch Projektdurchführung als auch Projektergebnis?

I: eine sehr große Rolle sowohl bei der Durchführung als auch beim Ergebnis, Bei der Durchführung hat es mich sogar ein bisschen gewundert. Wir waren eigentlich nur bei 2 Terminen beim Kunden zum eine der Termin als wir uns vorgestellt haben und zum anderen ein Workshop wir waren nicht mal beim GoLive vor Ort. Es ist auch bei GoLive kein vor Ort Termin geplant, also da muss ich schon sagen haben wir 99 % eigentlich per Remote und per digitale Medien: TeamViewer, Telefon, E-Mail abgearbeitet, was für mich relativ untypisch war. Ich hätt mir gedacht es wir mehr vor-ort-präsens gefordert, aber ich glaube dass von Anfang an das Gefühl gepasst hat und sie festgestellt haben es ist eine tolle Lösung, eine durchdachte Lösung und wir auch bei den beiden Workshop Terminen recht kompetent und an Knowhow richtig aufgetreten sind, haben wir uns dann ein bisschen vertrauen erarbeitet und auch die Projektphase hat nie richtig große Probleme gehabt und von daher war auch im Projekt selbst nie irgendwann dass der Kunde gefordert, dass er nochmal sagt okay, vor Ort Termin wird benötigt, war fast komplett per Remote gelöst.

C: Also das finde ich jz sehr interessant, weil wenn du jz so den Projektverlauf beschreibst, kann man ja schon sagen, dass die während dem Projektverlauf entstanden erfolge für Vertrauen gesorgt haben. Aber jz im initialen Moment was ist aus deiner Sicht wahrscheinlich der Grund, warum seitens der Süß Mikrotech so ein Vertrauen da war?

I: ich glaube dass die Lösung von Anfang an so stabil war und sie bei den ersten Tests schon festgestellt haben ach, das ist durchdacht, das sieht gut aus, die haben mir schon eine Lösung geliefert zu einem Problem das ich gar nicht gefordert habe, die haben teilweise gesagt okay, da habe ich gewusst das ist schlecht, habe ich akzeptiert aber plötzlich kommen die und obwohl ich mit nur eine Standardlösung für eine Lösung für ein Problem das ich schon ewig habe, das glaube ich hat sie ein wenig in Euphorie versetzt und auch dass die Lösung anfangs so stabil war die ersten Tests so gut wie keine Fehler aufgeworfen hat, bis auf ein paar Kleinigkeiten, was wir dann auch wieder mit customizing beheben haben können. Dass wir auch bei jeder Telefonkonferenz eine Frage aufgetaucht ist eine Antwort oder relativ schnell eine Antwort gefunden hat. Ich denke das ist auch der Hauptgrund warum die Irgendwann mal so vertrauen gefunden haben und gesagt haben das funktioniert tatsächlich auch remote da brauchen wir die Leute nicht vor Ort haben, brauchen die nicht an uns binden und natürlich dass wir zeitlich immer in der Frist geblieben sind, dass auch wenn die nicht bei mir im Haus sitzen arbeiten die weiter an einer Lösung, weiter an dem Projekt und dadurch die Fortschritte immer wieder da waren haben wir uns sehr schnell vertrauen erkämpft, was sich dann auch ausgezahlt hat, die waren ganz oft bei uns auf der Hausmesse es folgen Folgeprojekte. Da merkt man schon, die haben es

erkannt, dass wir ein kompetenter Dienstleister sind und das nutzen wir auch und es gibt auch weitere Beauftragungen.

C: Du hast jz das Beschrieben, dass die Zusammenarbeit gut funktioniert hat, gab's denn irgendwann eine Situation wo sich die [REDACTED] mehr einbringen wollte, also mehr Kunden individuelle Ansätze ins Endprodukt einbringen möchte, aber die 4Process AG klar gesagt hat, das ist der Bereich und dem möchten wir folgen, denn würden wir jz auch ungern verlassen und wenn wir den verlassen dann werden sich wahrscheinlich auch die Kosten verschieben.

I: Es waren genau 2 Themen. Am Anfang, gleich, dass sie eigentlich ihren eigenen Workflow behalten wollten, haben wir aber sie relativ schnell überzeugen können, als wir ihnen die Lösung vorgeschlagen haben, dass wir einen Part integrieren bei uns und haben dann gesehen es funktioniert und ein zweiter Teile wäre dann gewesen, da wollten sie eine Anpassung dass halt besonders Ampeln gibt gewisse Zusatzinformationen die hinzugeholt werden. Das haben wir dann damals auch klar kommuniziert und gesagt: okay das wäre jz an dieser Stelle eigentlich ein Change. Ein Change der Standardlösung der explizit für die [REDACTED] umgesetzt wird. Da wir zu dieser Zeit sehr gut im Budget waren und es ein Lösung war die sogar im Standard Sinn macht, muss man ganz klar sagen das haben wir dann auch in der Standardlösung übernommen. Eine Lösung, ein Problem war dass es nicht in wenigen Stunden umgesetzt werden konnte, wir haben dann gesagt verzichten wir auf das Thema Change und haben es einfach im Zuge einer guten Zusammenarbeit im Projekt mit und ist auch total positiv angekommen und sie haben auch gesagt das finden sie super und dass wir jz obwohl noch Budget da ist nicht einen Change aufmachen und wir haben es dann auch umgesetzt und ich finde das hat dem Projektverlauf schon **ganz gut getan**.

C: Für mich kristallisiert sich da jz raus, dass sehr schnell sehr starkes Vertrauen da war was auch dazu geführt hat, dass man sehr digital kommuniziert hat. Würdest du dann gerade sagen, dass mit der Möglichkeit, dass man jz einfach digital kommuniziert das ganze einfacher ist, dass sich der zeitliche Aufwand also der Berater Aufwand verringert hat? Und musste man vllt weniger Berater ins Boot holen weil sich die Kommunikation so zielgeführt gerichtet hat? Und so direkt auf das Ergebnis? man hat jz nicht diese hin und her gehabt was man bei einem zusätzlichen Berater hinzuholt der sich sehr genau mit dem Management der Kommunikation kümmert und da immer gleich die Kundenanfragen aufnimmt?

I: Ich glaube schon, aber ich weiß jz nicht ob man das in einer Person beziffern kann in dem man sagt ich habe mir jz den Mitarbeiter gespart.

C: Aber auf stunden Basis kann man das Ganze auch wieder hochrechnen.

I: Für mein persönliches Empfinden ist das ein sehr wichtiger Teil gewesen weil wenn man erstens, spare ich mit diese ganze Anfahrtszeit und ich bin auch im Büro bisschen flexibler, d.h. ich kann zwischen drin auch mal ein anders Projekt machen, das ich beim Kunden nicht kann. Ich kann auch zu einer Zeit arbeiten, wo der Kunde vllt nicht mehr im Büro ist. Ich kann vllt zwischendurch schnell mal zu einem Kollegen runtergehen und den was fragen, was ich bei vor Ort Terminen nicht habe. Ich finde schon dass es dem Projekt gut getan hat und nicht nur mir, ich sage mal der rolle meines Projektteams sehr gut getan hat weil ich einfach flexibler bin und das ganze Thema einfach viel anders angehen kann, als wenn ich beim Kunden vor ortsitzen würde.

C: Es hört sich für mich so an als würde sich das Ganze effizienter gestalten, also du musst weniger Berateraufwand reinstecken um das Ergebnis zu lösen und für mich hört sich das so an als wäre die Technologie das ausschlaggebende.

I: Die Technologie ist wirklich das ausschlaggebende, denn das ist, wenn man nicht vor Ort ist Distanz wart und das ist auch etwas das wir sehr oft erleben. Man ist beim Kunden trifft sich zu einem Termin, wenn man jz zum Beispiel digitale Banf hat und plötzlich kommen Störfeuer. Ach, weil sie ja gerade hier sind, können wir uns noch kurz das Thema anschauen, kennen sie sich da auch aus. Was ist denn mit dem Thema? Das hat man immer und immer wieder und plötzlich kommen immer mehr raus. Und plötzlich werden aus einem 8 Stunden Banf Termin ein 2 Stunden Banf Termin und ein 6 Stunden ich habe irgendwas Anderes gemacht – Termin. Weil der Berator vor Ort ja gerade das Problem hat und er hat ja schon den Experten im Haus dann kann man ja kurz nachfragen, also das ist schon ein Thema das habe ich, wenn ich Remote abreite nicht.

C: Und wenn man jz vllt noch einen Schritt weiter nach vorne geht in der Akquise, du warst zwar nicht dabei aber könntest du dir vorstellen, dass bei diesem Bereich die digitale Komponente auch hilfreich ist für das Ganze und da eben auch schon Berateraufwand rausnimmt?

I: Ich glaube dass die digitale Komponente schon noch einmal ein bisschen... also wenn ich jz in Bereiche ..., dann ist es glaube ich schon noch einmal sehr hilfreich weil der Kunde zum einen anonym teilnehmen kann, d.h. er kann sich das einfach mal anschauen ohne seine Firmennamen oder sonst was ins Spiel zu bringen, aber es auch zwischendrin mal machen kann, ich nehme halt jz dann den ... bin sehr uneingenommen geh da einfach rein, muss nichts vorbereiten, wenn ich jz einfach mal so dran denke, wie jz der sich Leute ins Haus holt, dann ist das schon ein Act, man muss das ganze Team heranzuführen, muss die

ganze Infrastruktur bereitstellen. Da ist natürlich schon so digitale Medien wie Webinar, YouTube sich selber Sachen anschauen kann. Das kann auch schon in der Akquise ein sehr guter Nährwert haben.

C: Wie ist denn der initiale Moment zu bewerten? Also der initiale Moment, wenn ich z.B. sehe hey die 4Process die macht da was in dem Bereich die könnte als Dienstleister in Frage kommen.

I: Du denkst, wie sehr wir digital unterwegs, digital präsent sind?

C: Genau. Was ist da ausschlaggebend im Initialen Moment?

I: Ja, ich glaube schon, dass das ausschlaggebend ist, das bezieht sich auf die Art, ob man eine vernünftige Homepage hat, eine vernünftige online Präsenz hat, aber trotzdem glaube ich auch wenn man das mehr als vernünftig hat, kann mansch schon noch einmal anders präsentieren und zwar der geht ja mit dem Grundgedanken Digitalisierung einher, da erwarte ich mir auch, dass der in dem Bereich selber gut aufgestellt ist. Also ... ich suche gerade eine vergleich.... Das wäre dasselbe wie wenn ich mir jz ein Auto kaufen würde vom Autoverkäufer der sagt es ist ein super, tolles, neues Auto kauf dir das, und selber fährt er eine 2er Golf weil er steht nicht so auf die Technik. Also do stell mir ich das vor und ich denke mal so wird das wahrgenommen.

C: und jz ganz konkret gefragt hinsichtlich der Kaltakquise wie würdest du das bewerten? Du hast ja jetzt auch beschrieben die [REDACTED] ist auch durch die Website zu uns gekommen. Normalerweise erfolgt die Kaltakquise. Ich bekomme einen Zettel mit Telefonnummer [REDACTED] und [REDACTED] den telefoniere ich jetzt mal durch.

I: Da ist wahrscheinlich der Digitalisierungsgrad essentiell, weil sonst hat man gar keine Möglichkeit auf uns zu kommen. Es ist schon essentiell, aber es ist auch wahnsinnig unterstützend, wenn ich auch Power-points habe, schauen sie auf unsere Homepage, da ist ein Video drauf und da sage ich schon, dass sich auch in der Kaltakquise sehr positiv bemerkbar macht auch in unseren Bereich.

9.3.12 CASE 2.2 – TOKEN [12]

C: Und mit der ersten Frage beginnend: wie zufrieden sind sie mit der digitalen Banf?

I: Da sie ja noch nicht live läuft, kann ich diese Frage erst später beantworten. Aber im Testsystem bin ich schon sehr zufrieden damit.

C: Gibt es irgendwelche Aspekte die sie schon hervorheben möchten oder die sich während des Projekts ergeben haben, die sie zufrieden gestimmt haben?

I: Ja, das ist eine sehr gute Technologie mit den Adobe interactive forms und es ist auch von unseren Test-Usern schon sehr gut angenommen worden. Der ganze Prozess ist eine sehr große Erleichterung für uns alle.

C: Also von allen Seiten wird der Umstieg gut angenommen und auch der Umstieg auf die Adobe interactive forms ist auch leicht gefallen, nehme ich an?

I: Wird sich jetzt erst in den nächsten Wochen rausstellen, aber ich denke schon, ja.

C: Dann wäre die nächste Frage wie war denn die Kunden Erwartung bezüglich der 4Process AG? Also zu Beginn des Projekts?] das Konstrukt Kunden Erwartung wurde ausführlich erklärt]

I: Wir fanden die Lösungen... also da wir sie ja gar nicht kannten, hatten wir auch gar keine Erwartung. Wir haben uns ja auch erst im Seminar kennen gelernt und die Lösung so wie uns der Dr. ████████ erklärt hat, war eine sehr pfiffige Lösung. Und diesen Drive den haben wir dann auch so erwartet oder ist uns dann auch so, also diese Dynamik oder das positive an dieser Lösung ist dann auch bei uns einfließt.

C: Gab es dann während des Projekts einen Moment, wo sich das Ganze noch verbessert hat? Jetzt quasi, wenn sie die ersten Testergebnisse sahen, dass sie dann vielleicht noch positiver gestimmt waren?

I: Also das mir schon von Anfang an klar war und ich auch genau gefragt habe, was wir von der Lösung erwarten können und was wir von der Lösung nicht erwarten können. Da gab es auch keine Überraschungen weder in positiver noch in negativer Hinsicht, also ich in der Banf das gesehen habe.

C: Okay, also die nächste Frage wäre dann: konnte die 4Process AG ihre Anforderungen erfüllen die sie dann mit dem Projekt verbunden hatten? Also wie sie schon gesagt hatte, das Projekt ist noch nicht ganz vorbei aber sie können bestimmt schon einzelne Ansätze geben.

I: Also das ganz man sagen, also das kann man durchaus sagen. Ja.

C: Die nächste Frage wäre dann: bestand das Projekt aus Anpassungen und stand ihnen die 4Process mit Rat und Tat zur Seite?

I: Ja, auf jeden Fall.

C: Also in welchem Bereich liegen die Anpassungen, also von dem Aufwand her?

I: Also sie meinen Anpassungen, also im Sinne wie ursprünglich vereinbart? Also es gab eine Change, dass wir das Banf-Cockpit, da wollten wir eine Ampel-Logik drin haben, um die Visualisierung zu verbessern. Das hat man aber dann bereitwillig...also das war eine Kleinigkeit, also das hat man dann bereitwillig geändert.

C: Also würden sie den Scope der Anpassungen eher als klein beschreiben?

I: Marginal. Wie ich bereits sagte, sind wir, also der Herr [REDACTED] und ich, gleich detailliert eingestiegen, also was wir erwarten auf der einen Seite und auf der anderen Seite, was die Lösung bieten kann. Aus meiner Sicht keine großen Überraschungen.

C: Sie hatten dann quasi schon Vorwissen im Bereich der Bedarfsanforderungen und der Workflow Technologie nehme ich an?

I: Also die Bestellanforderung wird ja heute schon im SAP angelegt, aber halt über SAP-Standard Transaktion und hat über diese Freigeberermittlung, das haben wir ja heute schon, also ist das im Prinzip ist dann schon ein gewisses Vorwissen gegeben. Auf jeden Fall.

C: Und mit so einem Vorwissen kann man auch dann die Lösung viel besser einschätzen und besser wertschätzen.

I: Absolut, weil man kann sich ja viel besser daran anlehnen und man hat dann gleich auch eine besser Diskussionsgrundlage. Und das hilft dann natürlich und führt dazu dass keine böse Überraschung kommt, dass es auf einmal heißt das kann die Lösung nicht. Also das war jz mit Nichten der fall.

C: Okay, dann wär die nächste Frage: gegeben der Qualität war der zeitliche Aufwand, also die Manntage wär oder die faktorierbaren Stunden ihrer Meinung nach gerechtfertigt?

I: Da ich sie selber nicht gesehen habe, keine Ahnung.

C: Keine Ahnung aber so eine ungefähre Einschätzung so vom Gefühl her?

I: Kann ich überhaupt nicht sagen. Mein Chef kriegt die Rechnungen und die Leistungsreport. Ich kann nur so viel sagen er hat sich letztendlich nicht an mich gewandt und hat gesagt budgetmäßig läuft es komplett aus dem Ruder, aber mehr kann ich dazu nicht sagen.

C: Das wären jz schon die Fragen zur Kundenzufriedenheit. Jetzt wollen wir uns konkreter mit den Vor-und Nachteilen der Dienstleistung beschäftigen. Wie sehr war die Dienstleistung der 4Process auf die [REDACTED] zugeschnitten aus ihrer Sicht?

I: Also, die individuelle Beratung war sehr, sehr gut. Man hat das ja schon an der Besetzung gesehen dass man zu 3. Zu uns gekommen ist zu dem initialen Workshop, dass man von den Kernbeteiligten aus dem Projekt auch wirklich aus erster Hand mitbekommt, was jz unser Wunsch ist. Das fand ich sehr gut, das hat mir sehr gut gefallen. Also es weiß jeder worum es geht. Und das war sehr gut.

C: Also könnte man im Nachhinein sagen, es war definitiv der passende Schritt für sie.

I: Also, das schon, ja, aber was ein bisschen die Methodik angeht ist noch ein bisschen Luft nach oben. Sie haben keinen Zeitplan, also ich habe schon darum gebeten, aber ich

habe niemals so einen Zeitplan bekommen, dass man mal sagt wir haben ein bestimmten Projektumfang, den haben wir ja beim initialen Workshop vereinbart und dieser Projektumfang wird auf bestimmte Arbeitspakete runtergebrochen und für die Fertigstellung von jedem Arbeitspaket bekomme ich einen Termin. Diese Termine sind in einer Terminalschiene, in einer Zeitschiene zusammengefasst und so kann ich mich dann darauf einstellen, wann ich bestimmte Dinge testen kann oder ich diese Sachen sehen kann. Also es war schon so ein bisschen Blindflug für mich muss ich sagen.

C: Also sie haben quasi eine klare Struktur vermisst?

I: Also als Kunde stehe ich schon irgendwie drauf zu wissen okay wir haben jz gewisse Arbeitspakete und ich möchte dann schon die Woche, also ich möchte es nicht auf Tagesbasis, sondern so grob die Woche möchte ich schon wissen, wann das jz fertig ist.

C: Okay, also sie kritisieren jetzt eher allgemein, dass zu Beginn der Projekts kein allgemeiner Zeitplan aufgestellt wurde. Es war aber jetzt noch nicht der Fall, dass man jetzt Arbeitspakete definiert hat und dann im Nachhinein eine Extrarunde gedreht ist.

I: Nein, also der Projektumfang war von Anfang an klar nur das in dem Sinne zu strukturieren, also dass man sagt es gibt Termine für die Fertigstellung, dass man einen ersten Test machen kann und dann war auch... die Kommunikationsstruktur war mir nie so ganz klar, also ich... ich wusste nicht so ganz ... also es gab eine Arbeitsaufteilung zwischen der Frau [REDACTED] und dem Herrn [REDACTED], aber die wird einem natürlich erst später klar. Die Frau [REDACTED] war mehr für das Formular oder ist zuständig und der Herr [REDACTED] mehr für den Banf-Monitor. So gibt es manchmal so Geschichte die liegen halt genau in der Mitte und da wusste ich jz nicht so ganz an wen richte ich mich da, schreibe ich das jz an den Herrn [REDACTED] und der verteilt das dann und gibt mir eine Rückmeldung, wenn es dann wieder fertig ist. Das war in meinen Augen immer ein bisschen dynamisch. Manchmal habe ich den Herrn [REDACTED] als Single-point-of-contact wahrgenommen und manchmal war es halt doch nicht so weil er dann verhindert war. Das muss man vielleicht gleich zu Beginn des Projekts klar machen, wie da die Information und Kommunikationsstrukturen sind und wenn das halt so ist das man direkt mit den Entwicklern kommuniziert. Und das nicht alles über den Herrn [REDACTED], er hat alles... also beim ersten Termin hat er schon so eine erste Trompete gespielt und aus dem habe ich dann so ein bisschen schlussgefolgert, dass das alles über ihn läuft, aber dann ist es doch ... es muss von Anfang an...also diese Informationsschlüsse müssen halt von Anfang an eindeutig sein über den Kontrolleur des Projekts und dem muss dann auch klar

sein mit welchen Themen wende ich mich an den. Wenn man da so ein bisschen vornherein Spielregeln, Struktur reinbringt ist das glaube ich auch nicht so schlecht.

C: Sie würden sich also eine zentrale Anlaufstelle für die Kommunikation wünschen kann man das so sagen

I: Nein, der Wunsch ist von Anfang an zu klären. Weil single-point kann ja auch bedeuten, dass wenn alles über den Schreibtisch von Herrn [REDACTED] laufen muss, der ist dann vielleicht noch eine Woche im Urlaub, dann geht nichts weiter. Es muss ja nichts Positives bedeuten. Es muss von Anfang an klar gemacht werden. Vielleicht ist das ja auch so eine Geschichte und man muss sich erst kennen lernen und unter dem ...

C: Ja. Klar, da gebe ich ihnen schon recht bei. Wenn man so ein Produkt anbiete, muss auf der einen Seite schon klares Verständnis, sollte man dann auch das klare Verständnis dabei haben wie halt die Kommunikation abläuft. Ich möchte sie dann auch fragen: hat sich den die digitale Banf, also die Einführung der digitalen Banf durch die 4Process als die effektive Variante entpuppt, die ohne größere Überraschungen über die Bühne ging?

I: Also, ja, das auf jeden Fall.

C: Und wie bewerten sie dies bezüglich Effizienz

I: Die Effizienz der Lösung oder?

C: Ja und wie das ganze eingeführt wurde und wie die Zusammenarbeit war mit den Beratern.

I: ...Die Zusammenarbeit war sehr gut würde ich sagen, es gibt immer mal wieder Sachen die man verbessern kann und man muss dann vielleicht dann für das nächste Mal, für das nächste Projekt werde ich dann schon einfordern, dass dann vielleicht mal bestimmte Sachen zum Testen übergeben werden, also wenn wir jz sagen ein Arbeitspaket ist fertig, dann wäre mein Wunsch, dass es dann zum Test übergeben wird. D.h. der Herr [REDACTED] oder wer auch immer führt das dann vor und zeigt dann mal wie das durchgeführt wird und wie das funktioniert. Und so ist dann auch sicher gestellt, dass dann Fehler schon ausgestellt sind, weil halt der Berater der das dann vorstellt, das dann auch schon durchgebucht hat, also sich schon selber damit auseinandergesetzt hat und das gewissermaßen vorführt und vielleicht kommen dann Fehler auf, die man dann als Kunde vielleicht draufstößt, und das ganze vielleicht moniert, vielleicht kann dann der ein oder andere Fehler durch einen 4Process Berater im Vorfeld aufgefangen werden, weil das Prozess Verständnis ist da, man hat sich dem auch wirklich angenommen und man weiß worauf es angeht und man weiß was wir haben möchten und wenn es jz in einzel Aspekten nicht so sein sollte kann man ja immer wieder nachfragen, aber halt dann bevor ich das

dann teste, dass der 4Process Berater den gesamten Prozess noch einmal durchgetestet hat um halt zu sagen er gibt hier jz ein rundes Paket an den Kunden.

C: Also für mich jetzt zum Verständnis kamen die Fehler eher vom Standardprodukt oder waren es eher Resultat der Anpassungen. Können sie da was dazu sagen.

I: Das kann ich nicht sagen, das ist ein kleines Beispiel, es ist zum Beispiel, dass wir wie wir die Banf eingeben in das Adobe Formular wird eingeschickt, wird dann an SAP geschickt, die Eingangsverarbeitung schickt dann halt diese Mail raus. So diese Mail ich hab die Textbausteine hinterlegt, die habe ich strukturiert mit Zahlen und Brüchen, was aber als Mail angekommen ist, war aber ein Textwulst. Ein langer Text ohne Struktur ohne Zahlen und Brüche etc.

C: Da wurde dann nicht sauber gearbeitet.

I: Wenn man einmal diesen Abschnitt, ich schicke die Banf an das System und ich kriege diese Mail zurück, wenn man das jetzt einmal durchgetestet hätte, dann wäre es aufgefallen und dann muss man das jetzt nicht monieren, monieren, monieren und am Schluss dann fast der Anschein bei ihnen raus, dass ich immer mehr will dabei macht das viele monieren den Anschein als ob ich mehr will. Das ist wirklich nur innerhalb des Pakets und ich komme halt nur in Zentimeter schritten bloß voran.

C: Ja, das ist völlig verständlich. Ich glaube sie haben das jetzt sehr gut formuliert und sehr übersichtlich dargestellt und detailliert. In wie fern stand den eher das Problem oder die konkrete Lösung im Vordergrund? Sie haben es schon indirekt beantwortet, dass sie durch die Lösung zur 4Process kamen, aber vielleicht können sie da noch ein paar Worte ergänzen.

I: also, das Problem bei uns im Unternehmen ist, dass potentiell jeder Mitarbeiter jeder Mal in die Lage kommen kann einen Banf anzulegen. Das kann aber auch einmal in 5 Jahren sein also dementsprechend wenig Lerneffekt kommt, da halt durch die Standardtransaktion zustande oder in. Und da muss halt was einfaches, was Leichtes her, was intuitives was leicht Verständliches und das ist die Kernproblemstellung. Also dass viele Anleger, die aber sehr sporadisch das anlegen, aber trotzdem damit klar kommen.

C: Aber hinsichtlich der Motivation stand eher das ich habe ein Problem im Unternehmen stand das als Motiv im Vordergrund oder eher ach ich habe das Problem jetzt erkannt und die 4Process bietet jetzt genau die Lösung an die da passen würde?

I: Ich versteh nur nicht ganz den Unterschied zwischen den beiden Antwortvarianten.

C: Naja wenn ich jetzt ein Problem habe und die Lösung nicht selber definieren kann, dann habe ich doch einen ganz andere Herangehensweise vom Berater, dann würde man ja auch

die extra Runden drehen weil man genau das Problem analysiert und genau auf das Problem der Kunden eingeht.

I: Die Lösung war uns ja schon klar, dass wir sagen wir bauen so etwas wie eine Vorschalttransaktion eine Maske diese kann natürlich auf verschiedenen Ebenen stattfinden, die kann über Adobe Form stattfinden die kann aber auch über etwas anderes stattfinden und wir haben uns dann eigentlich für das Adobe entschieden, weil man dann natürlich auch Vorlagen abspeichern und zwischenspeichern kann und weil viele hier mit Adobe-Logik vertraut sind und mit PDF-Formularen die Lösung an sich war uns klar, aber auf welcher technischen Grundlage die stattfinden würde, das war uns nicht klar. Wir haben uns das Paket mal angeschaut und die Vorstellung war uns dann schon klar wie es dann man mal aussieht das hatte der Herr [REDACTED] wirklich sehr genau und sehr detailliert und ist auch auf die Fragen noch einmal sehr detailliert eingegangen, sodass es dann in dem Moment wo wir dann den ersten Webinar Termin hatten, da war es dann schon klar.

C: Also auf mich macht das den Eindruck als hätte sie wirklich ein sehr gutes Verständnis der Thematik. Und deshalb hätte ich noch einmal ein Frage zur Zusammenarbeit bzw. wie das Unternehmen das wahrgenommen hat hinsichtlich der Kontrolle die sie über das Projekt haben oder der Dienstleistung. Ein kurzes Beispiel gestern habe ich den Herrn [REDACTED] darüber interviewt und der hat zum Beispiel die Situation genannt mit dem Workflow der durch den 4Process Workflow ersetzt wurde. Vielleicht können Sie da ein bisschen was erzählen.

I: Wir haben natürlich einen Workflow zu den Banfen und da waren wir natürlich erst einmal oh jetzt ein neuer Workflow ist nicht Teil des Problems, sondern die Banf erfassen. Deswegen war am Anfang erst einmal so leichtes Unbehagen da weil wir ja hier mit einer Lösung ansetzen die gar kein Problem ist also der Workflow an sich. Gut die Notwendigkeit den neuen Workflow einzusetzen hat sich aus der Notwendigkeit ergeben dieses Banf-Cockpit wir wollen... es gibt ja diesen Banf Monitor, der ja auch eine Banf Historie ist und jeder User soll seine eigenen Banfen sehen können weil das auch so ein Punkt war. Sie glauben gar nicht wie oft ich gehört habe wie kann ich den meine alten sehen da muss er dann die MI53N rein mussten ein paar beleg Übersichten rein, musste dann Bestellanforderungen also über 10 Klicks oder so geht das um einmal seine eigenen banfen zu sehen. Und damit eben diese Banfen da reinkommen muss dieser neue Workflow rein und wenn der jetzt funktioniert wie der alte und keine sonderbaren Handlungen macht das ich bis dato nicht in keinster Weise herauskristallisiert hätte, ist das in Ordnung.

C: Also ist es kein Gefühl, dass man da Kontrolle hergibt und dass man gerne seinen Input verwirklicht haben möchte.

I: Nein, im Gegenteil weil wir haben diesen alten Workflow von einem freelancer, einem einzel Künstler und jetzt geben wir die Kontrolle also dien Überblick geben wir jetzt in ein gefestigtes Unternehmen und das bedeutet Sicherheit für die Zukunft und auf lange Sicht ist es vielleicht auch besser für die Zukunft, dass jetzt dieser neue Workflow da drin ist und der alte ist wie gesagt ein freelancer und wenn der mal nicht mehr für uns arbeitet, dann kennt sich da auch irgendwann keiner mehr damit aus. Also sehe ich so im Nachhinein und langfristig gesehen ist es sogar ganz positiv. Und zudem haben sich auch kleine Lösungen, kleine Abschnitte der 4Process Lösungen sind auch besser. Beispiel: dass der tatsächliche Freigeber auch in der MI53 drinnen steht, das hat ja unserer nicht, da waren die die Freigeber die halt anfangs mal ermittelt worden sind die sind da abgebildet worden oben in einem Block, aber das ist nie wieder aktualisiert worden wenn das mal jemand anderes freigegeben hat. Und das ist dann schon ein kleines Schmankerl.

C: Also zusammenfassend könnte man sagen es hat sich die Reliability also die Zuverlässigkeit für diesen bestimmten Workflow hat sich erhöht genauso wie die nach Vollziehbarkeit. Hat dieses Produkt oder... 4process kennt sich sehr gut also mit dem Workflow aus und damit wird es Sie in Zukunft auch unterstützten, wenn es denn das Probleme geben würde.

I: Richtig. Genau.

C: Da würden sie zustimmen.

I: Ja, das würde ich auf jeden Fall so sagen.

C: okay dann hätte ich noch eine Frage bezüglich der Rolle der Berater. Hatten sie den Eindruck dass die Berater einen klaren Plan verfolgten bei dem sie einen Schritt nach dem anderen Arbeiten oder was es eher so dass sie aktiv Optimierungen angestoßen haben und sich so selbst eingebracht haben?

I: Die zusätzlichen Optimierungen. Ne wir haben wirklich von Anfang an gesagt wir machen einen bestimmten Umfang und sie haben jetzt nicht... also das was wir ausgemacht haben, ist gemacht worden, aber es ist jetzt nicht in kurzer Zeit, haben sie jetzt nicht irgendwie muss man mal sagen. Herr [REDACTED] hat mal gefragt ob wir das auch für die Auftragsbestätigung mal machen wollen zusätzlich Optimierung aber das kommt jetzt momentan bei uns nicht in Frage. So kleine Vetriebsaktionen haben schon stattgefunden und auch mit Erfolg wir wollen ja jetzt auch die Q-Meldung für das 4D-Reporting für die Lieferanten machen, machen wir jetzt auch über die 4Process und ja wer weiß was sonst

noch kommt ich mein das jetzt mit den Banfen ist ein alle betreffendes Thema. Wer weiß was da in Zukunft noch kommt. Das kriegt jeder mit, dass es so etwas gibt und auch die verschiedenen Fachbereiche und mit ein bisschen Fantasie kann dann der ein oder andere Key-user mal auf die Idee kommen, dass man sagen könnte ob man damit nicht das ganze unterstützen könnte das Ganze.

C: Das Ganze hat quasi eine große Reichweite in ihrem Unternehmen finde ich schon doch.

C: Jetzt hätte ich noch ein paar Fragen bezüglich des Wissens: Wie viel wissen hatte die [REDACTED] bezüglich der 4Process während des Prozesses aufbauen müssen, um die Dienstleistung durchzuführen.

I: Also jetzt eigentlich nicht so viel. Über das was wir jetzt machen ob das sehr spezifisch war oder... Nein, nein. Es ist eigentlich irrelevant ob da jetzt schrauben gebanft werde. Es ist nicht wirklich relevant, also die verschiedenen Codierungstypen das ist relevant, also was sind jetzt die verschiedenen, ob das jetzt mit Projekt oder Kostenstelle, das ist ein bisschen Randwissen, das Controlling, aber so ist es jetzt nicht so relevant, es war auch nicht notwendig Wissen aufzubauen.

C: Und wie wäre jetzt ihre Einschätzung bezüglich der Frage ob es sehr ähnlich gegenüber dem andern Produkt.... Also meine Frage wäre: ist der Banf -Prozess bei jedem Unternehmen sehr ähnlich oder gibt es auch Unternehmen spezifische Sachen? So wie sie die Banf jetzt eingeführt haben, war es sehr unspezifisch weil es auch andere Unternehmen so machen oder wie würden sie das bewerten?

I: Kann ich mit fast nicht vorstellen, weil es ein Purchase oder ein order-to-cash ist und also es sollte nicht wirklich spezifisch sein, dazu müsst ich natürlich erst einmal die anderen Unternehmen kennen, müsste ich erst einmal sehen. Ich kann es mit nur schwer vorstellen, dass wie gesagt Freigabestrategien, das sind die vom SAP-Standard ein bisschen generiert mit Workflow, das ist alles mehr oder weniger SAP-Standard also müsste es mehr oder weniger gleich sein.

C: Die nächste Frage wäre dann: Welches Wissen haben sie dann insbesondere von der 4Process genutzt? Mehr SAP, mehr konzeptionell oder war es mehr die Projekterfahrung? Oder eine Kombination aus allen 3?

I: ... schon mehr konzeptionell. Also dieses Wissen von der Adobe-forms und auch diese Zusammenspiel zwischen ERP und AIF. Das ist schon eher der Bereich wo es auch stattgefunden hat. In dem anderen mit dem Banf-Workflow, das wir schon eine ähnliche Lösung hatten wie gesagt, da jetzt weniger.

C: Das haben wir ja vorhin schon festgestellt dass sie in SAP sehr fit sind was das angeht.

I: Ich hoffe doch, ja.

C: Das ist zumindest mein Eindruck. Zum Schluss wollen wir uns noch einmal mit der Digitalisierung beschäftigen. Die Digitalisierung kann man ja sehen als den Wandel der traditionellen Herangehensweisen zu digitalen Methoden und als Konsequenz gaben sich da ja ganz viele neue Möglichkeiten und zusätzlich verändert sich auch das Verständnis von Technik und Mensch. Die Technik übernimmt sehr viel mehr Aufgaben des Menschen. Mit diesem Hintergrund: welche Rolle spielen die digitalen Komponenten in diesem Projekt zu. Also hier bitte wieder darauf achten, dass wir uns nicht nur auf das Ergebnis konzentrieren sondern auch wie war die Projektdurchführung, wie kam es zu dem Projekt denken sie hier auch zum Beispiel an die Kommunikation.

I: ...also die Rolle zwischen Mensch und Digitalisierung? Meinen sie die?

C: Ja, also wie war denn zum Beispiel die Collaboration? Sie hatten ja gar nicht so viele Workshops, nur einen vor Ort.

I: Es war ein Seminar und dann war der Workshop und genau und dann war die Realisierung und den Workshop haben wir auch so angesetzt, dass aus Finanzierung, Buchhaltung im Prozess, also wir haben jetzt eine neue Prozessoptimierungsstelle, also dass die wirklich sich diesen Workshop alle mit machen also auch mit dem Herrn [REDACTED] zusammen der das auch aus erster Hand erfährt welche Aspekte da einfließen und das ist dann auch zusammen gefasst worden in einem Ergebnisprotokoll. Da wäre übrigens auch Also anstatt des Ergebnisprotokolls wäre ein Konzept irgendwie schöner. Also dass man eine Prozessbeschreibung also dass man sagt was wäre jetzt da wirklich der Umfang, das geschrieben wird zu einem Konzept zu einem Konzeptpapier. Das man da wirklich mal den Prozess nachvollziehen kann und wo dann drinnen steht was ist jetzt Gegenstand von dem und was ist gegeben falls nicht Gegenstand von dem. Das wäre auch noch einmal ein Punkt in der Methodik.

C: Aber sie haben jetzt beschrieben, dass sie gar nicht so oft direkt Kommunikation gehabt habt also persönlich vor Ort, sondern dass das mehr unterstützt durch die digitalen Lösungen fand die Kommunikation statt. Weil es gibt auch andere Projekte wo man sich wesentlich häufiger vor Ort trifft..

I: Genau.

C: Also vielen Dank für die Antworten.

10 Declaration about the thesis

Ich versichere hiermit wahrheitsgemäß, die Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, die wörtlich oder inhaltlich übernommenen Stellen als solche kenntlich gemacht und die Satzung der Universität Passau zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis in der jeweils gültigen Fassung beachtet zu haben.

Passau, den DD.MM. 20XX

Vorname Nachname

References

- 4process.de a. A brief portrait about 4process AG. Retrieved 24.04.2018, from <http://www.4process.de/en/company/brief-enterprise-portrait.html>
- 4process.de b. Efficient warehouse management with 4pro Mobile Framework. Retrieved 24.04.2018, from <http://www.4process.de/en/products/logistic/mobile-warehouse-management.html>
- Afflerbach, P., Bolsinger, M., & Röglinger, M. (2016). An economic decision model for determining the appropriate level of business process standardization. *Business Research*, 9(2), 335-375.
- Afflerbach, P., Kastner, G., Krause, F., & Röglinger, M. (2014). The business value of process flexibility – An optimization model and its application in the service sector. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 203–214.
- Amaro, G., Hendry, L., & Kingsman, B. (1999). Competitive advantage, customisation and a new taxonomy for non make-to-stock companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(4), 349-371.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing science*, 16(2), 129-145.
- Ansari, A., & Mela, C. F. (2003). E-customization. *Journal of marketing research*, 40(2), 131-145.
- Ansari, S., Reinecke, J., & Spaan, A. (2014). How are practices made to vary? Managing practice adaptation in a multinational corporation. *Organization Studies*, 35(9), 1313-1341.
- Akkermans, H., & Vos, B. (2003). Amplification in service supply chains: An exploratory case study from the telecom industry. *Production and Operations Management*, 12(2), 204-223.
- Auger P., Gallaughier J. M., (1997). Factors affecting the adoption of an Internet-based sales presence for small businesses. *The Information Society*, 13(1), 55-74.
- Bala, H., & Venkatesh, V. (2013). Changes in employees'job characteristics during an enterprise system implementation: a latent growth modeling perspective. *MIS quarterly*, 37(4).
- BarNir, A., Gallaughier, J. M., & Auger, P. (2003). Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 789-814.
- 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.

- Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M., & Tinnilä, M. (2011). Framework for modularity and customization: service perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(5), 306-319.
- Becker, M. (2010). Typisierung von Dienstleistungen basierend auf ihrer Komponentisierungsseignung. Leipzig, Germany: University of Leipzig. ISO 690
- Bettencourt, L. A., & Gwinner, K. (1996). Customization of the service experience: the role of the frontline employee. *International journal of service industry management*, 7(2), 3-20.
- Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4), 469-490.
- Bock, D. E., Mangus, S. M., & Folse, J. A. G. (2016). The road to customer loyalty paved with service customization. *Journal of Business Research*, 69(10), 3923-3932.
- Canbäck, S. 1998. Transaction Cost Theory and Management Consulting. Henley Management College Working Papers, Washington.
- Chung, H. F. (2010). Analysing marketing customization strategies in Australasian firms: a framework for services and goods exporters. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 505-525.
- Coelho, P.S., Henseler, J., 2012. *Creating customer loyalty through service customization*. *Eur. J. Mark.* 46 (3/4), 331–356.
- Coreynen, W., Matthyssens, P., & Van Bockhaven, W. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 60, 42-53.
- Cotteleer, M. J., & Bendoly, E. (2006). Order lead-time improvement following enterprise information technology implementation: an empirical study. *MIS quarterly*, 643-660.
- Cutler, T., Waine, B., & Brehony, K. (2007). A new epoch of individualization? Problems with the 'personalization' of public sector services. *Public administration*, 85(3), 847-855.
- Davenport, T. H. The coming commoditization of processes. *Harvard Business Review*, 83, 6, 2005, 100–108.
- Ding, Y., & Keh, H. T. (2016). A re-examination of service standardization versus customization from the consumer's perspective. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 16-28.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), 57-68.
- Džubáková, M., & Kopták, M. (2017). Work Standardisation in Logistics Processes. *Quality Innovation Prosperity= Kvalita Inovacia Prosperita*, 21(2), 19.

- Engelstätter, B., & Sarbu, M. (2013). Does enterprise software matter for service innovation? Standardization versus customization. *Economics of Innovation and New Technology*, 22(4), 412-429.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 97-108.
- Fay, S., Mitra, D., & Wang, Q. (2009). Ask or infer? Strategic implications of alternative learning approaches in customization. *International Journal of Research in Marketing*, 26(2), 136-152.
- Ferrary, M. (2002). Conflicts of interest and games of power concerning the standardization of the workforce. *The Journal of Socio-Economics*, 31(4), 391-403.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *the Journal of Marketing*, 7-18.
- Fornell, C., VanAmburh, D., Morgeson F., Bryant B. E., Vanderwill L., Ward K. J., Trombly J. M. (2008). American Customer Satisfaction Index: Methodology Report.
- Gattiker, T. F., & Goodhue, D. L. (2005). What happens after ERP implementation: understanding the impact of interdependence and differentiation on plant-level outcomes. *MIS quarterly*, 559-585.
- Gefen, D. (2004). What makes an ERP implementation relationship worthwhile: Linking trust mechanisms and ERP usefulness. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 263-288.
- Greenstein, S., Lerner, J., & Stern, S. (2013). Digitization, innovation, and copyright: What is the agenda?. *Strategic Organization*, 11(1), 110-121.
- Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of business*, 9(3), 10.
- Griffith, D. A., Hu, M. Y., & Ryans, J. K. (2000). Process standardization across intra- and inter-cultural relationships. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 303-324.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131-148.
- Haafte, R. v.. Customer satisfaction models. Retrieved <https://www.van-haafte.nl/customer-satisfaction/customer-satisfaction-models>
- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard business review*, 77, 108-120.
- Hasty Jr., S. G., (2016). The next 3 years: CEOs believe it's now or never. Retrieved from <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/06/the-next-3-years-ceos-believe-its-now-or-never.html>

Härting, R. C., Reichstein, C., & Jozinovic, P. (2017). The Potential Value of Digitization for Business. *INFORMATIK 2017*.

Hegde, V. G., Kekre, S., Rajiv, S., & Tadikamalla, P. R. (2005). Customization: Impact on product and process performance. *Production and Operations Management, 14*(4), 388-399.

Henten, A. (2009). Services, E-services, and Nonservices. IGI Global.

Hsieh, Y. M., & Hsieh, A. T. (2001). Enhancement of service quality with job standardisation. *Service Industries Journal, 21*(3), 147-166.

Hwang, P. (2006). Asset specificity and the fear of exploitation. *Journal of Economic Behavior & Organization, 60*(3), 423-438.

Jin, L., He, Y., & Song, H. (2012). Service customization: To upgrade or to downgrade? An investigation of how option framing affects tourists' choice of package-tour services. *Tourism Management, 33*(2), 266-275.

Jitpaiboon, T., Dobrzykowski, D. D., Ragu-Nathan, T. S., & Vonderembse, M. A. (2013). Unpacking IT use and integration for mass customisation: a service-dominant logic view. *International Journal of Production Research, 51*(8), 2527-2547.

Johnson, D. S., & Bharadwaj, S. (2005). Digitization of selling activity and sales force performance: An empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 33*(1), 3-18.

Kauffman, R. J., & Tsai, J. Y. (2010). With or without you: The countervailing forces and effects of process standardization. *Electronic Commerce Research and Applications, 9*(4), 305-322.

Kasiri, L. A., Cheng, K. T. G., Sambasivan, M., & Sidin, S. M. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services, 35*, 91-97.

Kwon, S. W. (2008). Does the standardization process matter? A study of cost effectiveness in hospital drug formularies. *Management Science, 54*(6), 1065-1079.

Lee, S., & Park, Y. (2005). Customization of technology roadmaps according to roadmapping purposes: Overall process and detailed modules. *Technological Forecasting and Social Change, 72*(5), 567-583.

Leimeister, J. M. (2012). Dienstleistungsengineering und-management. Springer-Verlag.

Levitt, T. (1976). Industrialization of service. *Harvard business review, 54*(5), 63-74.

Lin, J. S. C., & Hsieh, P. L. (2011). Assessing the self-service technology encounters: development and validation of SSTQUAL scale. *Journal of Retailing, 87*(2), 194-206.

- Liu, J. Y. C., Chen, V. J., Chan, C. L., & Lie, T. (2008). The impact of software process standardization on software flexibility and project management performance: Control theory perspective. *Information and Software Technology*, 50(9-10), 889-896.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *The Journal of Marketing*, 9-20.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *Mis Quarterly*, 39(1).
- Manrodt, K. B., & Vitasek, K. (2004). Global process standardization: a case study. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 1-23.
- Mathwick, C., Wagner, J., & Unni, R. (2010). Computer-mediated customization tendency (CMCT) and the adaptive e-service experience. *Journal of Retailing*, 86(1), 11-21.
- Meier, R., & Piller, F. T. (2001). Systematisierung von Strategien zur Individualisierung von Dienstleistungen: Ansätze der service customization.
- Minvielle, E., Waelli, M., Sicotte, C., & Kimberly, J. R. (2014). Managing customization in health care: a framework derived from the services sector literature. *Health Policy*, 117(2), 216-227.
- Morgan, N. A., Anderson, E. W., & Mittal, V. (2005). Understanding firms' customer satisfaction information usage. *Journal of marketing*, 69(3), 131-151.
- Mörschel, I., Behrens, H., Fähnrich, K. P., & Elze, R. (2007). Standardisation in the Service Sector for Global Markets. *Advances in Services Innovations*, 257-277.
- Münstermann, B., von Stetten, A., Laumer, S., & Eckhardt, A. (2010). The performance impact of business process standardization: HR case study insights. *Management Research Review*, 33(9), 924-939.
- Münstermann, B., & Weitzel, T. (2008, May). What is process standardization?. In *CONF-IRM 2008 Proceedings* (p. 64).
- Narayanan, S., Balasubramanian, S., & Swaminathan, J. M. (2009). A matter of balance: Specialization, task variety, and individual learning in a software maintenance environment. *Management Science*, 55(11), 1861-1876.
- Nooteboom, B., Zwart, P., & Bijmolt, T. (1992). Transaction costs and standardisation in professional services to small business. *Small Business Economics*, 4(2), 141-151.
- Paluch, S., & Blut, M. (2013). Service separation and customer satisfaction: assessing the service separation/customer integration paradox. *Journal of Service Research*, 16(3), 415-427.
- Pentland, B. T. (2003). Conceptualizing and measuring variety in the execution of organizational work processes. *Management Science*, 49(7), 857-870.

- Polo-Redondo, Y., & Cambra-Fierro, J. (2008). Influence of the standardization of a firm's productive process on the long-term orientation of its supply relationships: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 407-420.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Ramakumar, A., & Cooper, B. (2004). Process standardization proves profitable. *Quality*, 43(2), 42-45.
- Romero, H. L., Dijkman, R. M., Grefen, P. W., & van Weele, A. J. (2015). Factors that determine the extent of business process standardization and the subsequent effect on business performance. *Business & Information Systems Engineering*, 57(4), 261-270.
- Roth, S., Woratschek, H., & Pastowski, S. (2006). Negotiating prices for customized services. *Journal of Service Research*, 8(4), 316-329.
- Roy, R., Low, M., & Waller, J. (2005). Documentation, standardization and improvement of the construction process in house building. *Construction Management and Economics*, 23(1), 57-67.
- Rust, R. T., & Chung, T. S. (2006). Marketing models of service and relationships. *Marketing science*, 25(6), 560-580.
- Rust, R. T., & Huang, M. H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 206-221.
- Samiee, S., & Roth, K. (1992). The influence of global marketing standardization on performance. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- Sampson, S. E. (2000). Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations. *International journal of service industry management*, 11(4), 348-364.
- Sanders, G. L., & Courtney, J. F. (1985). A field study of organizational factors influencing DSS success. *MIS quarterly*, 77-93.
- Schaarschmidt, M., Walsh, G., Bertram, M., & Von Kortzfleisch, H. (2015). Customer-Induced Interactions And Innovation In Professional Services: The Case Of Software Customisation. *International Journal of Innovation Management*, 19(02), 1550019.
- Schäfermeyer M, Grgecic D, Rosenkranz C (2010) Factors influencing business process standardization: a multiple case study. In: Proceedings of 43rd Hawaii international conference on system sciences
- Slaughter, S. A., Levine, L., Ramesh, B., Pries-Heje, J., & Baskerville, R. (2006). Aligning software processes with strategy. *MIS quarterly*, 891-918.
- Sundbo, J. (2002). The service economy: standardisation or customisation?. *Service Industries Journal*, 22(4), 93-116.

- Suresh, J. (2016). Customer satisfaction index model for Indian banking industry: a qualitative study. *Asian Social Science*, 13(1), 114.
- Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard business review*, 60(5), 120-129.
- Tsaur, S.H., Wang, C.H., Yen, C.H., Liu, Y.C., 2014. Job standardization and service quality: the mediating role of prosocial service behaviors. *Int. J. Hosp. Manag.* 40, 130–138.
- Ungan, M. C. (2006). Standardization through process documentation. *Business Process Management Journal*, 12(2), 135-148.
- Wakke, P., Blind, K., & De Vries, H. J. (2015). Driving factors for service providers to participate in standardization: insights from the Netherlands. *Industry and Innovation*, 22(4), 299-320.
- Wang, C., & Dargahi, F. (2013). Service customization under capacity constraints: an auction-based model. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 24(5), 1033-1045.
- Wang, Y., Kandampully, J., & Jia, H. (2013). “Tailoring” customization services: Effects of customization mode and consumer regulatory focus. *Journal of Service Management*, 24(1), 82-104.
- Wang, G., Wang, J., Ma, X., & Qiu, R. G. (2010). The effect of standardization and customization on service satisfaction. *Journal of Service Science*, 2(1), 1-23.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.
- Weyers, M., & Louw, L. (2017). Framework for the classification of service standardisation. *The Service Industries Journal*, 1-17.
- Wilhelm, R. (2007). *Prozessorganisation*. Oldenbourg Verlag.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.
- Wu, K. W., & Ding, M. C. (2015). Validating the American customer satisfaction index model in the online context: An empirical study of US consumer electronics retailers. *International Journal of Business and Information*, 2(2).
- Wüllenweber, K., Beimborn, D., Weitzel, T., & König, W. (2008). The impact of process standardization on business process outsourcing success. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 211-224.