

Dreyer, Dirk; Oehler, Andreas

**Working Paper**

## Werttreiber im Dienstleistungsprozess: Eine Analyse anhand der Wertkette nach Porter

Diskussionsbeiträge - Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung (BAFIFO), No. 21

**Provided in Cooperation with:**

University of Bamberg, Chair of Finance

*Suggested Citation:* Dreyer, Dirk; Oehler, Andreas (2002) : Werttreiber im Dienstleistungsprozess: Eine Analyse anhand der Wertkette nach Porter, Diskussionsbeiträge - Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung (BAFIFO), No. 21, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft, Bamberg

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/22495>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Werttreiber im Dienstleistungsprozess

## Eine Analyse anhand der Wertkette nach Porter

Dirk Dreyer\* / Andreas Oehler, Universität Bamberg

### Abstract:

Der vorliegende Beitrag zeigt auf der Basis einer umfassenden Dienstleistungsdefinition, die den Dienstleistungsprozess in den Vordergrund stellt, dass die wesentlichen Werttreiber im Dienstleistungsprozess vornehmlich im Bereich des Intellektuellen Kapitals zu suchen sind. Gleichzeitig wird die übliche Definitiorik der Potential- und Ergebnisorientierung einer Dienstleistung als Vorstufe einer umfassenden Begriffsbildung betrachtet. Unter Intellektuellem Kapital wird sowohl das traditionelle Humankapital als auch das Strukturkapital mit Organisations- und Reputationskapital eines Unternehmens gefasst.

Die Porter'sche Idee der Darstellung von Unternehmen durch eine Wertkette und deren Einbindung in ein Wertsystem wird für Dienstleistungsunternehmen spezifiziert und auf diese Weise deren bewertungsrelevante Charakteristika herausgearbeitet. Der Beitrag identifiziert Werttreiber, die im Zuge einer Unternehmensbewertung zunächst unternehmensspezifisch ausgestaltet und anschließend durch ein entsprechendes Bewertungsmodell abgebildet werden sollten, um eine adäquate Bewertung zu erreichen. Zudem werden diese Werttreiber mit der aktuell in der Diskussion stehenden Kategorisierung des Intellektuellen Kapitals in Verbindung gebracht.

JEL Classification: M100, Business Administration: General

Key Words: Intellectual Capital, Value Driver, Value Chain, Service Industry

\*) Korrespondenz an: Dirk Dreyer, Universität Bamberg, Lehrstuhl für Finanzwirtschaft, Kirschäckerstr. 39, D-96045 Bamberg, Tel: (+49) 951-863-2536, Fax: (+49) 951-863-2538, e-mail: finanz@sowi.uni-bamberg.de, internet: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/finanz>.

## **Werttreiber im Dienstleistungsprozess**

### **Eine Analyse anhand der Wertkette nach Porter**

#### **Abstract:**

Der vorliegende Beitrag zeigt auf der Basis einer umfassenden Dienstleistungsdefinition, die den Dienstleistungsprozess in den Vordergrund stellt, dass die wesentlichen Werttreiber im Dienstleistungsprozess vornehmlich im Bereich des Intellektuellen Kapitals zu suchen sind. Gleichzeitig wird die übliche Definitiorik der Potential- und Ergebnisorientierung einer Dienstleistung als Vorstufe einer umfassenden Begriffsbildung betrachtet. Unter Intellektuellem Kapital wird sowohl das traditionelle Humankapital als auch das Strukturkapital mit Organisations- und Reputationskapital eines Unternehmens gefasst.

Die Porter'sche Idee der Darstellung von Unternehmen durch eine Wertkette und deren Einbindung in ein Wertsystem wird für Dienstleistungsunternehmen spezifiziert und auf diese Weise deren bewertungsrelevante Charakteristika herausgearbeitet. Der Beitrag identifiziert Werttreiber, die im Zuge einer Unternehmensbewertung zunächst unternehmensspezifisch ausgestaltet und anschließend durch ein entsprechendes Bewertungsmodell abgebildet werden sollten, um eine adäquate Bewertung zu erreichen. Zudem werden diese Werttreiber mit der aktuell in der Diskussion stehenden Kategorisierung des Intellektuellen Kapitals in Verbindung gebracht.

JEL Classification: M100, Business Administration: General

Key Words: Intellectual Capital, Value Driver, Value Chain, Service Industry

## 1 Einleitung

Durch die Weiterentwicklung zur Informations- und Kommunikationsgesellschaft erfahren die gemeinhin als Dienstleistungsunternehmen bezeichneten Unternehmen eine immer weiter steigende wirtschaftliche Relevanz. Sie schaffen zusätzlich zum industriellen Sektor Arbeitsplätze und tragen so maßgeblich zum Wachstum einer Volkswirtschaft bei. Dabei sind ihre Geschäftspotentiale dennoch häufig mit der industriellen Wirtschaft verknüpft.

Immer mehr solcher Dienstleistungsunternehmen drängen an die Börse, um das zum Ausbau ihrer Aktivitäten benötigte Risikokapital zu generieren. Zur Lenkung des vorhandenen Kapitals in seine optimale Verwendungsmöglichkeit (effiziente Ressourcenallokation) sind die als Investitionsprojekte aufzufassenden Unternehmen durch die Kapitalgeber zu bewerten. Gerade im Bereich der Dienstleister der sogenannten New Economy wurden bis in die jüngste Vergangenheit zeitweise Fehlbewertungen von Unternehmen festgestellt. Offen bleibt dabei unter anderem, woher die Lücke zwischen einem Ergebnis der Fundamentalbewertung (z.B. durch ein DCF-Verfahren) und der Bewertung am organisierten Kapitalmarkt stammt. Unterstellt, die Standardverfahren der Unternehmensbewertung arbeiteten korrekt, dann sind die Bewertungsunterschiede möglicherweise durch die Vernachlässigung bestimmter Werttreiber zu erklären. Für solche und weitere Überlegungen ist es zunächst erforderlich, Dienstleistungsunternehmen, ihre Leistungen sowie deren Werttreiber zu identifizieren und zu qualifizieren. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass aufgrund der Heterogenität der Dienstleister kein abschließender Werttreiberkatalog gefunden werden kann, sondern lediglich die wesentlichen Kategorien fixiert werden, die dann unternehmensspezifisch auszugestalten sind. Anschließend kann eine Erörterung von bewertungsrelevanten Kriterien erfolgen und beurteilt werden, ob im Vergleich zu Unternehmen bzw. Investitionsprojekten des industriellen Sektors signifikante Unterschiede existieren.

Der vorliegende Beitrag widmet sich beiden Zielsetzungen. Er ist wie folgt aufgebaut: Zunächst wird eine umfassende Definition des Begriffes der Dienstleistung erarbeitet (Kapitel 2). Daran anknüpfend werden die Charakteristika eines Dienstleistungsunternehmens vorgestellt, die in einem Bewertungsmodell zu berücksichtigen sind. Hierzu werden in Kapitel 2.2 nach einem kurzen Überblick über ältere Ansätze zur Definition von Dienstleistungen (Kapitel 2.1) wesentliche Neuerungen erörtert. Auf dieser Basis fußt der Definitionsansatz nach dem „Make-or-Buy“-Prinzip in Kapitel 2.3, der dazu beiträgt, zu einer abschließenden, umfassenden Dienstleistungsdefinition zu gelangen. Zur Bestimmung der wertrelevanten Charakteristika wird die Wertkette nach PORTER verwendet. Nach der kurzen Vorstellung der grundlegenden Idee (Kapitel 3.1) wird in Kapitel 3.2 die (wissentlich allgemein gehaltene) Wertkette eines Dienstleistungsunternehmens entwickelt. Aus

den resultierenden Wertaktivitäten werden anschließend die Werttreiber eines Dienstleistungsunternehmens abgeleitet, die durch ein Unternehmensbewertungsmodell abgebildet werden können. Kapitel 4 beschließt die Erörterung mit einer kurzen Zusammenfassung und einem Ausblick auf zukünftige Forschungsaktivitäten.

## 2 Der Dienstleistungsbegriff

### 2.1 Traditionelle Ansätze zur Begriffsbestimmung

#### 2.1.1 Überblick über ältere Ansätze zur Begriffsbestimmung

Eine genauere Durchsicht der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Themenbereich der Dienstleistungen lässt erkennen, dass bis heute keine einheitliche, allgemein anerkannte Dienstleistungsdefinition existiert. In der älteren betriebswirtschaftlichen Literatur lassen sich die bis dahin vorhandenen Begriffsklärungen in drei Gruppen einteilen.<sup>1</sup> Eine Richtung versucht, den Dienstleistungsbegriff durch alleiniges Aufzählen von Beispielen zu erklären (*enumerative Definition*), eine andere grenzt ihn über eine *Negativdefinition* von den Sachgütern ab. Eine dritte Gruppe von Autoren formuliert mehrere *konstitutive Merkmale* (z. B. Potential-, Prozess- und Ergebnis-Orientierung)<sup>2</sup>, um den Begriff und das Wesen einer Dienstleistung zu verdeutlichen.<sup>3</sup>

Im Bereich der *merkmalsorientierten Auslegung* wird versucht, Dienstleistungen mit Hilfe von Wesensmerkmalen zu definieren, die sich auf die Leistungsbereitschaft (*Dienstleistungspotential*), den eigentlichen (Dienst-)Leistungsprozess oder auf den Output, das *Dienstleistungsergebnis*, beziehen.<sup>4</sup> In der Produktionstheorie wie auch im täglichen Sprachgebrauch werden Dienstleistungen zumeist als Gegenpol zu materiellen (Sach-) Gütern gesehen. Da die Materialität des Sachgutes außer Zweifel steht, haftet der Dienstleistung das Merkmal des "Immateriellen" an. Dienstleistungen bedürfen anderer Produktionsfaktoren als Sachleistungen.<sup>5</sup> Die *prozessorientierte*

---

<sup>1</sup> Vgl. FORSCHNER 1988, S. 35 und die dort angegebene Literatur. Auch CORSTEN 1997, S. 21 ff., verwendet diese Gruppierung von Definitionsvorschlägen.

<sup>2</sup> Vgl. auch CORSTEN 1988, S. 81 und CORSTEN 1997, S. 21.

<sup>3</sup> Eine schlüssige und widerspruchsfreie Abgrenzung ist aber mit den Definitionsversuchen der ersten und zweiten Gruppe nicht möglich, sodass sie im weiteren Verlauf dieser Arbeit kaum Berücksichtigung finden werden. Die dritte Gruppe und ihre Weiterentwicklungen werden Gegenstand der folgenden zwei Subkapitel sein.

<sup>4</sup> Vgl. dazu GERHARDT 1987, S. 53-65: Als solche Eigenschaften könnten die Vergänglichkeit, die geistige Komponente, der unmittelbare Kontakt, die Auftragsindividualität, die Immaterialität oder auch die mangelnde Lagerfähigkeit einer Dienstleistung oder die Interaktion zwischen Kunde und Lieferant dienen. Auch nach ALTENBURGER 1980, S. 63, sind Dienstleistungen in aller Regel nicht lagerfähig, eine Produktion vor dem Absatz kommt daher kaum in Frage.

<sup>5</sup> Potentialfaktoren haben bei der Dienstleistungsproduktion eine weitaus größere Bedeutung als Repetierfaktoren, Werkstoffe spielen eine eher untergeordnete Rolle (vgl. ALTENBURGER 1980, S. 55 ff.). Dienstleistungen weisen

*Sichtweise* wird vorwiegend von BEREKOVEN vertreten. Sie knüpft die Definition an dem Merkmal „Tätigsein“ an und versteht daher unter einer Dienstleistung einen Prozess. Die *ergebnisorientierte Sichtweise* hingegen betrachtet die Dienstleistung als ein immaterielles Ergebnis, als ein für den Absatz produziertes immaterielles Wirtschaftsgut.

Keine der genannten Deutungsrichtungen allein ist in der Lage, den Begriff der Dienstleistung eindeutig und überschneidungsfrei zu definieren.<sup>6</sup> Daher soll im Folgenden eine Verknüpfung verschiedener Sichtweisen vorgestellt werden.

### 2.1.2 Der Dienstleistungsbegriff nach dem Phasenschema

Sowohl MALERI 1973 als auch BEREKOVEN 1974 unterscheiden bereits zwischen der Herstellung der Leistungsbereitschaft einerseits und der Endkombination von Produktionsfaktoren als dem eigentlichen Leistungsprozess andererseits. Die Integration eines in der Verfügungsgewalt des Leistungsabnehmers stehenden Produktionsfaktors (sog. externer Faktor) wird von MALERI 1973 als ein wesentliches gemeinsames Merkmal verschiedener Dienstleistungen bezeichnet.<sup>7</sup> Eine Abgrenzung der Sachgüterproduktion von der Dienstleistungsproduktion allein anhand dieses Kriteriums greift jedoch zu kurz, da auch bei der Produktion von Sachgütern Inputfaktoren aus dem Bereich des Nachfragers in die Leistungserstellung Eingang finden können (wie z.B. Informationen).<sup>8</sup>

HILKE 1989 unterscheidet daraufhin drei verschiedene Definitionsebenen oder Phasen einer Dienstleistung. Die Produktion von Dienstleistungen unterteilt er in drei zeitlich aufeinanderfolgende Phasen der Faktorkombination: Dienstleistungspotential, Dienstleistungsprozess und Dienstleistungsergebnis.<sup>9</sup>

Im Rahmen der *Potentialorientierung* versteht HILKE 1989 unter einer Dienstleistung die *Fähigkeit und Bereitschaft* zur Ausübung einer dienstleistenden Tätigkeit durch den

---

eine geringe Materialintensität auf (vgl. BEREKOVEN 1974, S. 55). Arbeitsleistungen haben eine überragende Bedeutung für Dienstleistungen (vgl. MALERI 1973, S. 73). Es kommt im Rahmen des Produktionsprozesses zu einer auffallenden Dominanz immaterieller Produktionsfaktoren. Materielle Faktoren kommen oft nur als Träger-, Speicher- oder Übertragungsmedien zum Einsatz.

<sup>6</sup> So kann die Immaterialität nur ein konstitutives, aber kein exklusives Merkmal sein, da z.B. Informationen und Rechte auch immateriell sind, aber keine Dienstleistungen darstellen; vgl. RÜCK 1995, S. 8.

<sup>7</sup> Vgl. MALERI 1973, S. 82.

<sup>8</sup> Vgl. auch ALTENBURGER 1980, S. 79. Hier bezweifelt der Verfasser die generelle Unterteilung in externe und interne Produktionsfaktoren. Er zweifelt ebenso an der Existenz dienstleistungsspezifischer Produktionsfaktoren (S. 85).

<sup>9</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen HILKE 1989, S.10 ff. Nur wenn ein Produkt alle drei Phasen durchläuft und deren konstitutiven Merkmale aufweist, ist es als Dienstleistung zu bezeichnen.

Dienstleistungsanbieter.<sup>10</sup> Voraussetzung für die Produktion einer Dienstleistung ist demnach zunächst die Fähigkeit des Dienstleistungsanbieters, die sich in geistigen, körperlichen oder psychischen Merkmalen manifestiert.<sup>11</sup> Zusätzlich muss aber auch die Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters vorhanden sein, eine bestimmte Leistung zu einem bestimmten Zeitpunkt und Ort gegenüber einem bestimmten Dienstleistungsnachfrager zu erbringen. Um dieses Dienstleistungspotential zu schaffen, kombiniert der Dienstleistungsanbieter interne Faktoren, wie z.B. Lebewesen, materielle Güter und Informationen (Vorproduktion). Ein *erstes konstitutives Merkmal* einer Dienstleistung stellt die *Immaterialität* dieses durch Faktorkombination entstandenen Dienstleistungspotentials dar. Im Gegensatz zu einer Sachleistung kann der Dienstleistungsanbieter dem Nachfrager bei einem ersten Kontakt eben gerade kein materielles, auf Vorrat produziertes Produkt anbieten, sondern lediglich sein (immaterielles) Dienstleistungspotential, in Form der Fähigkeit und Bereitschaft der Verrichtung einer Dienstleistung.

Sobald der Dienstleistungsnachfrager dieses Dienstleistungspotential in Anspruch nimmt, beginnt die Phase der Dienstleistungserstellung. Im Rahmen der *Prozessorientierung* versteht HILKE 1989 unter einer Dienstleistung eine Tätigkeit, also einen sich vollziehenden, noch nicht abgeschlossenen Prozess. Erst wenn der Dienstleistungsnachfrager ein prozessauslösendes Element in die Dienstleistungsproduktion einbringt, kann der Anbieter mit der Leistungserstellung beginnen. Die im Dienstleistungspotential gebundenen Fähigkeiten des Dienstleisters bedürfen zu ihrer Realisierung der aktiven Mitwirkung oder zumindest der passiven Bereitstellung eines solchen Faktors.<sup>12</sup> Ein solcher Faktor befindet sich aber regelmäßig außerhalb der Verfügungsgewalt des Dienstleistungsanbieters und entzieht sich somit dessen autonomer Disponierbarkeit. Daher wird er von verschiedenen Autoren<sup>13</sup> auch als *externer Faktor* bezeichnet. Er geht nicht aus der Dienstleistungsproduktion selbst hervor, sondern die Dienstleistung wird an oder mit ihm verrichtet. Die Integration eines solchen Faktors ist somit unabdingbare Voraussetzung für die Dienstleistungserbringung. Als *zweites konstitutives Merkmal* einer Dienstleistung kann daher die *Synchronität* (i.S.v. Zeitgleichheit) von Erstellung und (erster) Inanspruchnahme der Dienstleistung durch den externen Faktor gelten. Damit ist der Dienstleistungsprozess durch das „*Uno-actu-Prinzip*“ charakterisiert.

---

<sup>10</sup> Vgl. HILKE 1989, S. 10.

<sup>11</sup> Z. B. notwendiges Fachwissen und Sozialkompetenz eines Arztes, körperliche Fitness eines Tennistrainers oder mentale Stärke in Stresssituationen und Methodenkompetenz eines Unternehmensberaters.

<sup>12</sup> Dieser Faktor kann ein Lebewesen (Mensch/Tier), ein materielles Gut (Auto), ein Nominalgut (Wertpapiere, Geld) oder auch eine Information sein.

Im Rahmen der *Ergebnisorientierung* fasst HILKE 1989 die Dienstleistung als das Ergebnis einer abgeschlossenen, beendeten dienstleistenden Tätigkeit auf. *Drittes konstitutives Merkmal* einer Dienstleistung ist also die Tatsache, dass es sich hierbei um ein immaterielles Gut handelt. Immaterialität bedeutet, dass das Ergebnis der dienstleistenden Tätigkeit nicht körperlich, d.h. greifbar ist.<sup>14</sup>

Anhand der Immaterialität des Potentials und des Ergebnisses sowie der Integration eines externen Faktors soll eine Dienstleistung gemäß HILKE 1989, wie vorstehend erläutert, eindeutig definiert sein. RÜCK 1995 widerlegt die Eignung dieser konstitutiven Merkmale zur Operationalisierung des Dienstleistungsbegriffs.<sup>15</sup>

Das *Potential*, das der Dienstleistungsanbieter in Form der Fähigkeit und Bereitschaft zur Leistungserstellung dem potentiellen Kunden anbietet, ist zwar immateriell, diese Eigenschaft kann aber nicht zu einer eindeutigen Unterscheidung von Sachgütern führen, da deren Potential im Fall von unfertigen Erzeugnissen oder Produktionsvorhaben auch immateriell sein kann.

Das *Dienstleistungsergebnis* wird gemeinhin als immateriell bezeichnet und kommt dem allgemeinen Verständnis der Dienstleistung als Gegenstück zu materiellen Sachgütern sehr entgegen. Doch auch hier zeigt RÜCK 1995, dass diese Immaterialität auf der unzulässigen Fiktion der Trennung der Leistung von ihrem Objekt beruht. Dies veranschaulicht er anhand eines Beispiels, welches zur Verdeutlichung in der Fußnote wiedergegeben ist.<sup>16</sup> Es zeigt sich, dass weder das Merkmal Immaterialität des Potentials noch der ergebnisorientierte Leistungsbegriff für eine Abgrenzung von Dienstleistungen geeignet sind.<sup>17</sup>

In Bezug auf das dritte konstitutive Merkmal nach HILKE 1989, die *Integration des externen Faktors*, besteht in der Literatur die Meinung, dass jede Dienstleistung eines vom Abnehmer eingebrachten Produktionsfaktors bedarf. Allerdings existieren verschiedene Stufen der Integration. Es ist zu unterscheiden, ob der externe Faktor vom Nachfrager lediglich in den Produktionsprozess eingebracht wird und unverändert aus ihm hervorgeht, oder ob der Faktor zusätzlich auch

---

<sup>13</sup> Vgl. MEYER 1983, S. 21 ff. und CORSTEN 1986, S. 31 ff.

<sup>14</sup> MALERI 1973, S. 34 bezeichnet es sogar als substanzloses Gut.

<sup>15</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen RÜCK 1995, S. 8-15.

<sup>16</sup> Vgl. RÜCK 1995, S. 12. Ein Mensch verrückt einen Tisch. Während dieser Tätigkeit ist die Leistung separat beobachtbar. Im Ergebnis ist die Leistung aber an ihr Objekt gebunden. Nicht der Tisch ist Ergebnis der Leistung, sondern nur seine Ortsveränderung. Die Leistung (das Verrücken) hat sich an dem Trägermedium (Tisch) materialisiert und kann im Ergebnis nicht mehr von ihm getrennt werden. Das Ergebnis der Leistung ist daher materiell (materielle Veränderung des Trägermediums). Fände eine solche unzulässige Trennung jedoch statt, dann wäre jede Leistung immateriell, es gäbe nur noch immaterielle Produkte.

<sup>17</sup> Vgl. RÜCK 1995, S. 14 f.



transformiert wird. Die Integrationstiefe ist im zweiten Fall größer, es resultiert bei seiner Anwendung ein engerer Leistungsbegriff. Aufgrund unterschiedlicher Integrationsstufen entstehen verschiedene Reichweiten des Leistungsbegriffs. Dies führt zu mangelnder Trennschärfe dieses Kriteriums, auch für Dienstleistungen. Den externen Faktor als Abgrenzungsmerkmal heranzuziehen, ist weder operational noch zweckmäßig.<sup>18</sup>

## 2.2 Definition nach dem „Make-or-Buy“-Prinzip

RÜCK 1995 versucht nun, die Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistungen auf eine andere definitorische Basis zu stellen. Als Grundlage dient ihm dabei das „Make-or-Buy“-Prinzip, also die klassische ökonomische Fragestellung von Eigenerstellung oder Fremdbezug.

Um die Merkmale der Dienstleistung zu bestimmen, bedient sich RÜCK 1995 sowohl zeitlicher als auch Zustandsdimensionen. Eine Dienstleistung ist zunächst als eine Produktion aufzufassen, d.h. es handelt sich um eine Kombination produktiver Faktoren.<sup>19</sup> Im Verlaufe dieser Produktion nimmt die Dienstleistung nun zwei verschiedene *Zustände* an: Während des Zeitraums der Faktorkombination handelt es sich um einen *Prozess*, nach Abschluss dieser Faktorkombination ist sie dessen *Ergebnis*, also ein Produkt. Der Prozess und das Ergebnis stellen daher die beiden Zustandsdimensionen einer Dienstleistung dar.

Eine andere logische Ebene ist die zeitbezogene Unterscheidung<sup>20</sup>, die versucht, die Dienstleistung durch ihre *zeitlichen Dimensionen* oder Phasen (Potential, Prozess und Produkt) eindeutig zu operationalisieren. Während sich für die Phasen Prozess und Ergebnis die Zeit- und Zustandsdimension entsprechen, handelt es sich beim Dienstleistungspotential hingegen um das *Ergebnis* einer Kombination von internen Produktionsfaktoren, also eine der zwei Zustandsdimensionen. Hieraus wird zunächst ersichtlich, dass die Differenzierung von Zeit- und Zustandsdimensionen zielführend eine Definition erlauben kann und dies zu folgender Operationalisierung führt.<sup>21</sup>

Da der Dienstleistungsprozess die einzige Phase ist, die sinnlich wahrnehmbar ist und in der die Leistung getrennt von ihrem Objekt beobachtet werden kann,<sup>22</sup> sind Dienstleistungen nach RÜCK 1995 als Prozesse zu interpretieren. Bei seinem Operationalisierungsversuch auf Grundlage des

---

<sup>18</sup> Vgl. RÜCK 1995, S. 17.

<sup>19</sup> Vgl. hierzu RÜCK 1995, S. 5.

<sup>20</sup> Wie auch von HILKE 1989 in seinem Phasenmodell vorgeschlagen.

<sup>21</sup> Vgl. RÜCK 1995, S. 7.

<sup>22</sup> s. Beispiel „Tisch verrücken“.

„Make-or-Buy“-Prinzips setzt er an den zwei Modalitäten der Bedürfnisbefriedigung an.<sup>23</sup> Diese kann durch Selbstversorgung durch Eigenproduktion („Make“-Technologie) oder durch Marktinanspruchnahme („Buy“-Technologie) realisiert werden.

Hieraus entstehen zwei ökonomisch relevante Alternativen zur Bedürfnisbefriedigung: Eigenleistungen und Dienstleistungen. Während erstere durch eine Kombination von eigenen Arbeitsleistungen mit Sachgütern gekennzeichnet sind, arbeitsleistungsgebende und arbeitsleistungsnehmende Wirtschaftseinheit also identisch sind, handelt es sich bei Dienstleistungen um eine Kombination *fremder* Arbeitsleistungen mit Sachgütern. Daher sind Sachgüter und Dienstleistungen zwar in Bezug auf die Einkommensverwendung logische Gegensätze, in Bezug auf die Bedürfnisbefriedigung jedoch nicht. Im letzteren Fall schließen sie sich nicht aus, Sachgüter sind nicht das Gegenteil von Dienstleistungen, da sie unterschiedlichen Zustandsdimensionen angehören. Sachgüter sind dabei zweckmäßigerweise als *Produkte*, Dienstleistungen als *Produktionsprozesse* aufzufassen. Aus dieser Argumentationskette resultiert folgende Dienstleistungsdefinition<sup>24</sup>: „*Dienstleistungen sind Arbeitsleistungen, die für andere Wirtschaftseinheiten erbracht und von diesen als Prozesse in Anspruch genommen werden.*“

Für die Erfassung des ökonomischen Wesens einer Dienstleistung ergeben sich folgende Konsequenzen. Das Grundmotiv der Inanspruchnahme besteht im „Machenlassen“ im Gegensatz zum „Selbermachen“. Es findet eine (zumindest partielle) Substitution eigener Arbeitsleistung durch fremde Arbeitsleistungen statt. Anbieterseitige Arbeitsleistungen sind für Dienstleistungen konstitutiv, es muss sich also um Fremdleistungen handeln. Dienstleistungen sind Absatzobjekte, d.h., sie müssen für Dritte erbracht werden. Nicht am Markt abzusetzende Leistungen können daher keine Dienstleistungen sein.<sup>25</sup> Da Dienstleistungen als Prozesse, Sachgüter als Produkte aufzufassen sind, kann nicht ausgeschlossen werden, dass durch Dienstleistungen Sachgüter hergestellt werden können, falls die Produktion als Prozess in Anspruch genommen wird. Eine auftragsorientierte Produktion von Sachgütern (z.B. Sonderanfertigungen) ist demnach als Dienstleistung zu interpretieren. Anzumerken ist hierbei jedoch, dass nicht das Ergebnis einer solchen Produktion (z.B. individuell den Unternehmensbedürfnissen angepasste Werkzeugmaschine) eine Dienstleistung darstellt, sondern der Prozess ihrer Herstellung.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. RÜCK 1995, S. 19 ff.

<sup>24</sup> RÜCK 1995, S. 22.

<sup>25</sup> Dies wären dann Eigenleistungen oder interne Vorleistungen. Vgl. RÜCK 1995, S. 23.

<sup>26</sup> Vgl. RÜCK 1995, S. 23.

### 2.3 Umfassende Dienstleistungsdefinition

In dem vorliegenden Beitrag soll dem Grundgedanken dieses Ansatzes von RÜCK 1995 gefolgt werden, in den zudem die phasenorientierte Betrachtung<sup>27</sup> nach HILKE 1989 integriert wird. Dienstleistungen sind durch eine Kombination von Sachgütern mit *fremden* Arbeitsleistungen charakterisiert und als *Prozesse* aufzufassen. Eine Dienstleistung wird hier definiert als

*eine Arbeitsleistung, die unter Einbezug externer Produktionsfaktoren für andere Wirtschaftseinheiten erbracht und von diesen als Prozess in Kombination mit Sachgütern in Anspruch genommen wird.*

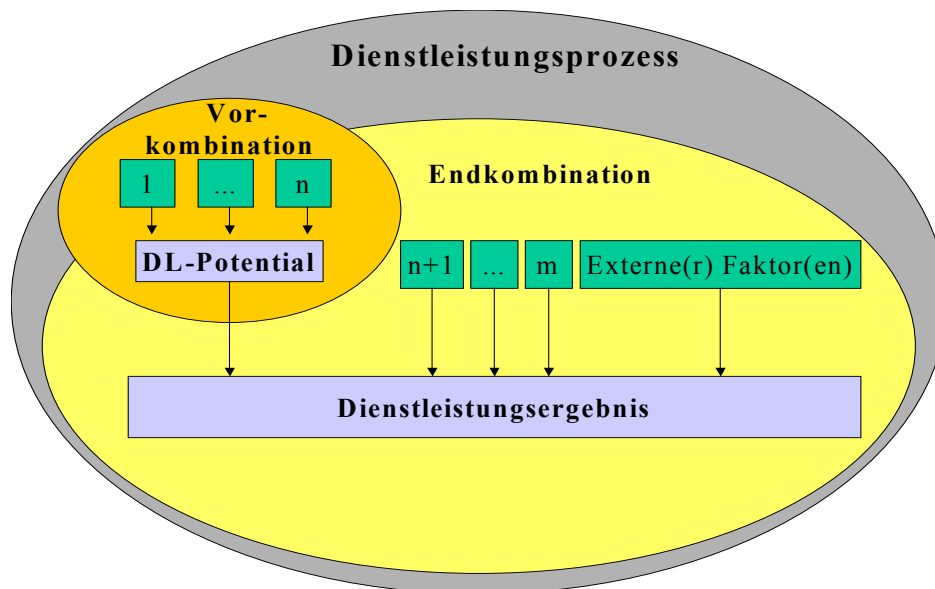
Unternehmen, die unter Einsatz externer Produktionsfaktoren und in Kombination mit Sachgütern Arbeitsleistungen für andere Wirtschaftseinheiten erbringen, sollen im Folgenden als Dienstleistungsunternehmen bezeichnet werden.<sup>28</sup>

Abbildung 1 verdeutlicht den Dienstleistungsprozess, indem sie die Zustandsdimension „Ergebnis“ („Dienstleistungspotential“ und „Dienstleistungsergebnis“ aus dem Phasenschema) durch Rechtecke, die Zustandsdimension „Prozess“ (Vor- und Endkombination sowie der gesamte Dienstleistungsprozess) durch Ellipsen darstellt. Während das Potential das Ergebnis einer Kombination von internen Produktionsfaktoren (1 bis n) ist (Vorkombination), geht es zusammen mit den übrigen (internen) Produktionsfaktoren (n+1 bis m) sowie dem/den externen Faktor(en) in den (finalen) Leistungserstellungsprozess ein. Das Dienstleistungsergebnis resultiert dann aus dieser Endkombination. Definitionsgemäß können sowohl die Endkombination als auch das Dienstleistungsergebnis in unterschiedlichem Ausmaß Sachgüter enthalten.

---

<sup>27</sup> Vgl. dazu Kapitel 3.2.

<sup>28</sup> Zu berücksichtigen ist hierbei, dass Unternehmen typischerweise Leistungsbündel am Absatzmarkt anbieten. Dienstleistungsunternehmen sollen hier Unternehmen sein, deren Leistungsbündel aus einem hohen Dienstleistungsanteil besteht.



Quelle: Eigene Darstellung

**ABBILDUNG 1: DER DIENSTLEISTUNGSPROZESS**

### 3. Werttreiber von Dienstleistungsunternehmen

#### 3.1 Allgemeine Wertkette nach Porter

Um die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens zu bestimmen, ist nach PORTER 1999 die Perspektive einer ganzheitlichen Betrachtung eines Unternehmens zu verlassen und selbiges in seine Einzeltätigkeiten zu zerlegen, wobei PORTER ursprünglich und überwiegend auf Unternehmen des industriellen Sektors fokussiert.<sup>29</sup> Dazu ist es in der Regel notwendig, ein Unternehmen zunächst nach den bearbeiteten Märkten zu segmentieren. Dabei stellt ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) einen homogenen Teilmarkt dar, der in eindeutigen Wettbewerbsverhältnissen steht und zu anderen Teilmärkten keinen engen Absatzverbund aufweist.<sup>30</sup> Innerhalb des Unternehmens werden strategische Geschäftseinheiten (SGE)<sup>31</sup> zur konzentrierten Bearbeitung dieser Teilmärkte gebildet.<sup>32</sup> Eine SGE besteht aus einem Portfolio der von ihr erbrachten Aktivitäten<sup>33</sup> im Bereich der Entwicklung, Erzeugung, des Verkaufs und der Unterstützung seines Produkts. Die Art der Ausführung dieser Tätigkeiten und ihre Verknüpfungen bestimmen dann die

<sup>29</sup> Vgl. dazu PORTER 1999, S. 63 ff.

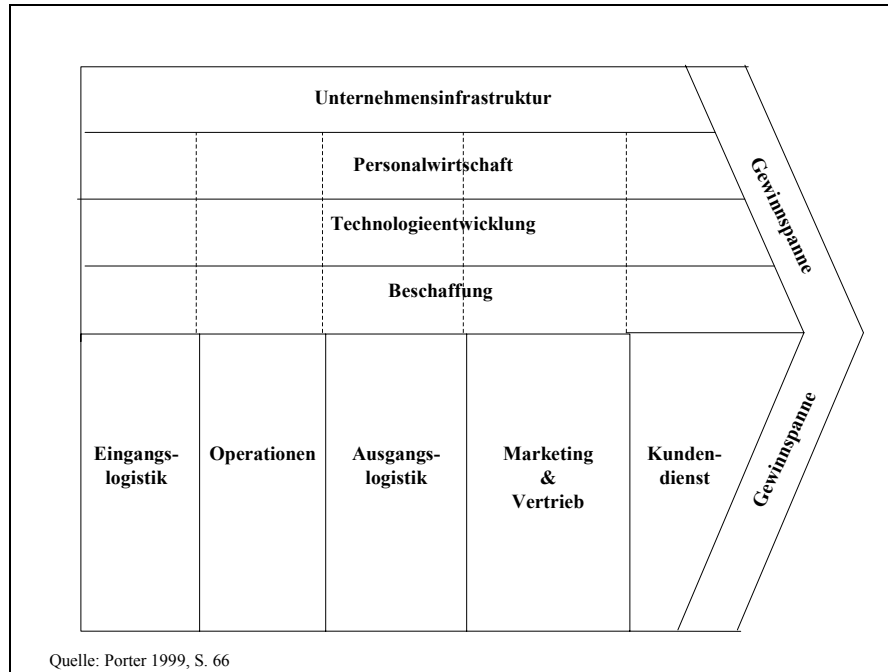
<sup>30</sup> Vgl. VOLCK 1997, S. 14.

<sup>31</sup> Besteht eine Unternehmung aus mehreren SGE, so ist für jede SGE eine separate Wertkette zu definieren.

<sup>32</sup> Diese müssen nicht notwendigerweise mit der Geschäftsbereichsorganisation übereinstimmen. Vgl. VOLCK 1997, S. 15.

<sup>33</sup> Hierbei sind nur die wertschaffenden Tätigkeiten zu erfassen. Wertaktivitäten sind hierbei alle Tätigkeiten, aus denen ein nutzenstiftendes Produkt für die Abnehmer geschaffen wird.

relative Wettbewerbsposition einer SGE in ihrer Branche. Durch eine Analyse der Stärken und Schwächen dieser Tätigkeiten im Vergleich zu anderen Unternehmen können Werttreiber herausgearbeitet werden, die durch ein Unternehmensbewertungsmodell abgebildet werden können. Ein Unternehmen (eine SGE) kann sich sowohl durch Kostenführerschaft (Preisvorteil) als auch durch Differenzierung (Qualitätsvorteil) von der Konkurrenz absetzen.



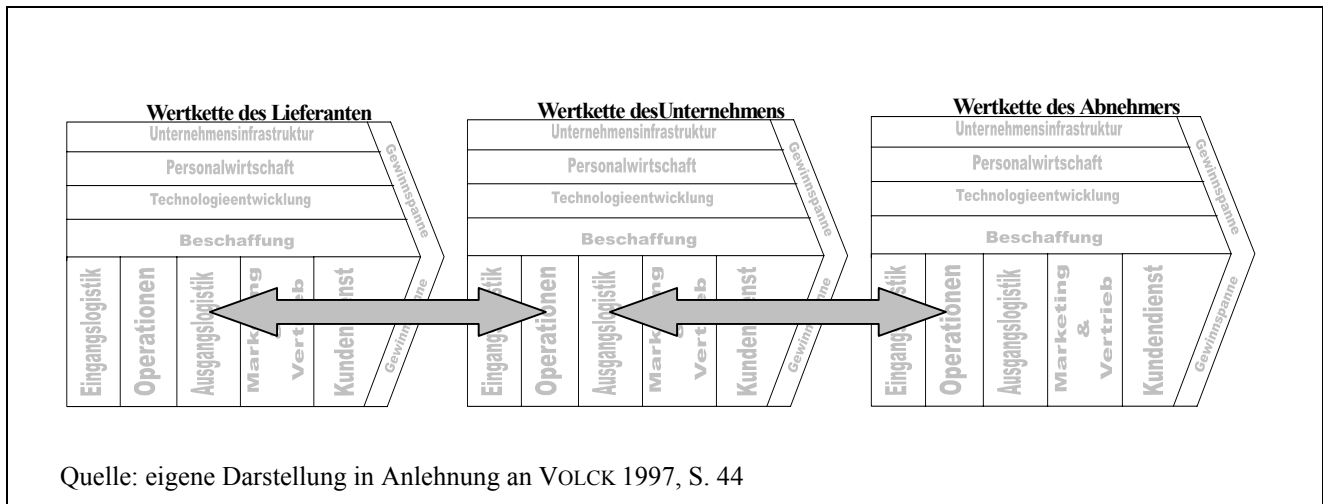
**ABBILDUNG 2: DAS MODELL EINER WERTKETTE NACH PORTER 1999**

Eine analytisches Instrument zur Untersuchung dieser Tätigkeiten und ihrer Qualität stellt die *Wertkette* dar. Gemäß Abbildung 2 lassen sich alle betrieblichen Tätigkeiten in fünf primäre und vier unterstützende Wertaktivitäten einteilen, die dann gemeinsam die *Gewinnspanne* des Unternehmens beeinflussen. Während sich die *primären Aktivitäten* vornehmlich mit der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, der Produktion des Erzeugnisses und dessen Verkauf und der Lieferung an den Kunden sowie mit dem Kundendienst auseinandersetzen, sorgen die *unterstützenden Aktivitäten* dafür, dass sowohl die primären Aktivitäten untereinander als auch die unterstützenden Aktivitäten selbst koordiniert werden und ihrer jeweiligen Funktion nachkommen können.<sup>34</sup>

Um Wettbewerbsvorteile bestimmen zu können, reicht es aber nicht aus, nur die Wertkette eines Unternehmens (oder seiner SGE) zu analysieren. Sowohl die Lieferanten tragen durch ihre (vorgelagerte) Wertkette zur konkreten Ausgestaltung der Wettbewerbssituation des Unternehmens

<sup>34</sup> Alle von einem Unternehmen erbrachten Tätigkeiten können in ein solches Schema eingeordnet werden, wobei der Detaillierungsgrad vom Zweck der Untersuchung abhängt.

bei, als auch die (nachgelagerten) Vertriebskanäle (Vertriebskanalketten). Erst dann erreicht das Produkt den Abnehmer und dessen Wertkette und erst hier bestimmt sich der eigentliche Wert eines Produkts. Wert im Kontext der Wertkette ist innerhalb dieses Konzeptes als der Betrag definiert, den ein Abnehmer für das von dem Unternehmen zur Verfügung gestellte Produkt zu zahlen bereit ist.<sup>35</sup> Unter Einbezug all dieser Wertketten entsteht nach PORTER ein *Wertsystem*, welches zum Verständnis des Gesamtzusammenhangs unerlässlich ist.<sup>36</sup>



**ABBILDUNG 3: BEISPIEL FÜR EIN WERTSYSTEM**

Wie Abbildung 3 zeigt, gehen die Produkte der vorgelagerten Wertkette des Lieferanten als Inputfaktor in den Produktionsprozess des untersuchten Unternehmens ein, dessen Erzeugnisse fließen wiederum in die Wertkette des Abnehmers. Der geschaffene, vom Abnehmer wahrgenommene Wert hängt demnach von der Qualität der Inputfaktoren und den eigenen Geschäftsprozessen ab. Zudem sind weitere Verknüpfungen denkbar, auf die an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden soll.<sup>37</sup>

## 3.2 Die Wertkette von Dienstleistungsunternehmen und ihre Analyse

### 3.2.1 Definition der Wertkette und Überblick über Wertaktivitäten

Zur Ableitung von Werttreibern, also den wertbeeinflussenden Faktoren, wird zunächst das Dienstleistungsunternehmen (oder seine SGE) in sämtliche von ihm ausgeführten Tätigkeiten zerlegt. Diese Aktivitäten sind anschließend wieder zu homogenen Gruppen zu aggregieren und in

<sup>35</sup> Vgl. PORTER 1999, S. 68.

<sup>36</sup> Vgl. PORTER 1999, S. 63.

<sup>37</sup> Als Beispiel kann eine verbesserte Fertigungsendkontrolle eines Lieferanten dienen, die eine Erweiterung der eigenen Eingangskontrolle ersetzt und somit eigene Aufwendungen in diesem Bereich vermeidet.

das vorgestellte Strukturierungsraster der Wertkette einer SGE einzusortieren.<sup>38</sup> Der Vergleich der Analyseergebnisse mit den Konkurrenzunternehmen liefert die bewertungsrelevanten Unterschiede (Ausprägungen der Werttreiber), die ein Unternehmensbewertungsmodell berücksichtigen sollte.

Gemäß der umfassenden Definition aus Kapitel 2.3 weisen Dienstleistungsunternehmen drei Eigenschaften auf. Es handelt sich um

1. fremde Arbeitsleistungen, die
2. unter Integration eines externen Faktors
3. von einem Dritten als Prozess in Anspruch genommen werden.

Hieraus resultieren in Kombination mit Sachgütern Wertaktivitäten von Dienstleistungsunternehmen, die sich in der Definition der Wertkette gemäß Abbildung 4 wiederfinden.<sup>39</sup>

Zunächst müssen im Bereich der *Eingangslogistik* die Inputfaktoren gekauft und gelagert werden, damit sie für die anschließende Produktion zur Verfügung stehen.<sup>40</sup> Interne Produktionsfaktoren unterteilen sich

- in reale immaterielle Faktoren, wie z. B. die menschliche Arbeitsleistung, andere (Produktiv-) Dienstleistungen, Rechte und Informationen (zweckorientiertes Wissen),<sup>41</sup>
- in reale materielle Produktionsfaktoren, wie z. B. Betriebsmittel (Gebrauchsgüter; Potentialfaktoren) und Werkstoffe (Verbrauchsgüter; Repetierfaktoren) und
- in nominale (monetäre) Produktionsfaktoren, wie z. B. Finanzanlagen und Buch- sowie Bargeld (Liquidität).<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Es werden hier lediglich Wertaktivitäten erfasst, also solche Tätigkeiten, die für den Abnehmer der Leistung nutzenstiftend sind und somit Wert schaffen.

<sup>39</sup> An diese Definition der Wertkette (Erhebung des Status Quo) schließt sich die Wertkettenanalyse an, welche aus nicht-monetären und monetären Analysen besteht. Innerhalb der ersten Gruppe sollte eine Analyse der Organisationsstruktur, des Technologieeinsatzes, der Verknüpfungen innerhalb der Wertketten und innerhalb des Wertsystems sowie der Verflechtungen zwischen den Wertketten einer Unternehmung erfolgen. Im Rahmen der monetären Analysen sind die Kosten und die Kostenantriebskräfte zu untersuchen (Vgl. VOLCK 1997, S. 31 ff.). Um ein größtmögliches Maß an Allgemeingültigkeit zu erreichen, wird in dem vorliegenden Beitrag allerdings nur eine vereinfachte Wertkette mit allgemeinen Beschreibungen von Wertaktivitäten verwendet. Im konkreten Anwendungsfall sind diese im Rahmen der Wertkettenanalyse jeweils zu spezifizieren.

<sup>40</sup> Grundsätzlich unterscheidet man externe und interne Produktionsfaktoren. Externe Faktoren befinden sich im Eigentum des Abnehmers und im Besitz des Produzenten. Sie sind daher nicht im Bereich der Eingangslogistik zu behandeln.

<sup>41</sup> Für eine Darstellung und Erläuterung der Begriffshierarchie Zeichen, Daten, Information und Wissen vgl. REHÄUSER, KRUMHOLTZ 1996, S. 3 ff., GEHLE, MÜLDER 2001, S. 18 ff. sowie GÜLDENBERG 2001, S. 154 ff. Ausführungen zur Historie des Wissensbegriffs und eine Abgrenzung zum Informationsbegriff findet sich in MANDL, REINMANN-ROTHMEIER 2000, S. 4 ff.

Kennzeichnend für Dienstleistungen sind dabei Arbeitsleistungen, die für den Abnehmer erbracht werden und dessen eigene Arbeitsleistungen wiederum ganz oder teilweise substituieren. Hauptproduktionsfaktor eines Dienstleistungsunternehmens ist daher die Arbeitskraft und das Wissen seiner Mitarbeiter, das sog. Humankapital<sup>43</sup>.

Für Dienstleistungsunternehmen entstehen im Bereich der Eingangslogistik Wertaktivitäten wie das Vorhalten und die Qualitätsprüfung der Inputfaktoren (hauptsächlich der menschlichen Arbeitsleistung) sowie die Bereitstellung ausreichender Kapazitäten. Hochqualifiziertes Personal muss in ausreichendem Umfang eingestellt oder über Leihe verfügbar gehalten werden. Für künftige Produktionsvorhaben werden bei drohenden Engpässen auf dem Arbeitsmarkt häufig Reserven aufgebaut. Eine Beschaffung von Arbeitskräften in synchroner Folge nach dem Absatz der Dienstleistung stellt eher die Ausnahme dar. In der Definition der Wertkette ist daher die Rekrutierung und Einstellung von Mitarbeitern nicht lediglich als unterstützende Aktivität in den Bereich der Personalwirtschaft einzuordnen, sondern sie stellen den wesentlichen Bestandteil der Eingangslogistik dar.

Der Bereich der *Operationen* ist zweistufig. Zunächst werden im Rahmen der Vorkombination die internen Produktionsfaktoren (z.B. individuelle Fähigkeiten der Mitarbeiter und die vorhandene Technologie) zusammengeführt (Faktoren 1 bis n aus Abbildung 1) und die anschließend permanent aufrecht zu erhaltende Leistungsbereitschaft, das Dienstleistungspotential, hergestellt.<sup>44</sup> Die eigentliche Marktleistung eines Dienstleisters wird durch die Kombination der bereitgestellten Faktorpotentiale mit dem externen Faktor<sup>45</sup> und mit weiteren internen Faktoren produziert (Endkombination).<sup>46</sup>

Dienstleistungen werden von den Abnehmern als Prozesse in Anspruch genommen. Dieser prozessuale Charakter führt zur Notwendigkeit des Kontaktes zwischen Produzent und Abnehmer, Wertaktivitäten beziehen sich demnach auf Kontaktmöglichkeiten persönlicher, fernmündlicher, schriftlicher oder elektronischer Art. Maßnahmen zur Standortwahl, zur Überbrückung der (räumlichen) Distanz und somit zur Erreichbarkeit des Dienstleistungsanbieters stellen im Rahmen der *Ausgangslogistik* Wertaktivitäten dar. Die Prozesseigenschaft der Dienstleistung führt in der

---

<sup>42</sup> Eine Übersicht über die Produktionsfaktoren eines Dienstleistungsunternehmens findet sich bei MALERI 1997, S. 182.

<sup>43</sup> Unter Humankapital sollen im folgenden die individuellen Fähigkeiten und Leistungsbereitschaften der Mitarbeiter (personengebundene Potentiale) verstanden werden.

<sup>44</sup> Diese konkretisiert sich in der zeitlichen, räumlichen, quantitativen und qualitativen Verfügbarkeit, bzw. Erreichbarkeit einer Dienstleistung. Vgl. MEYER 1991, S. 199.

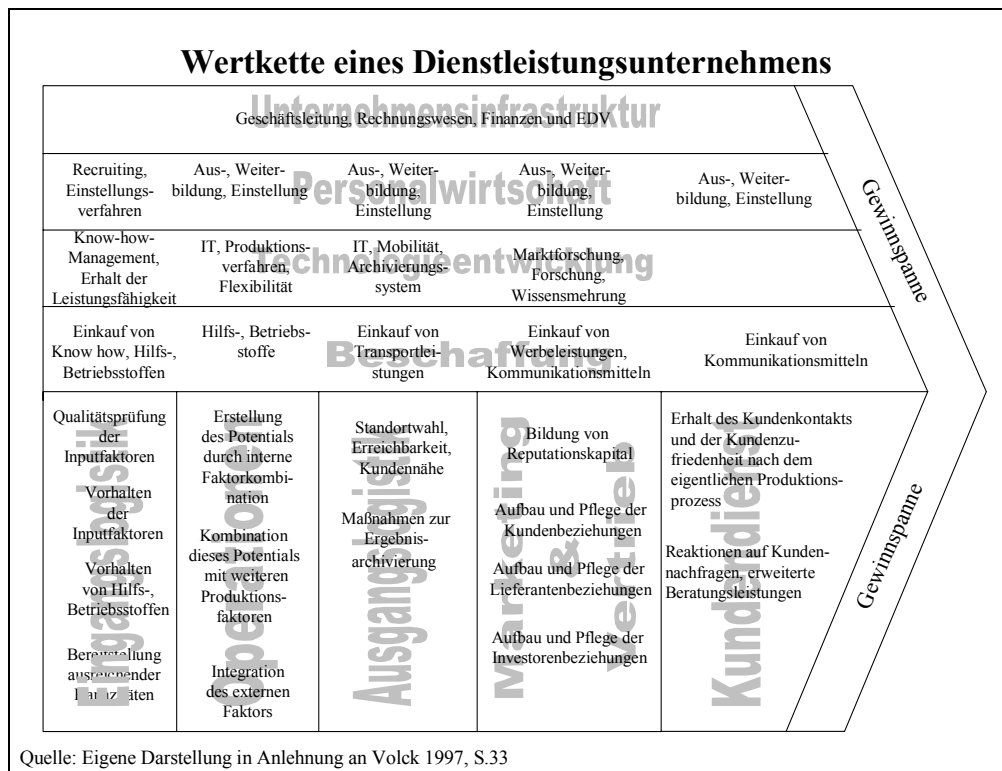
<sup>45</sup> Der Dienstleistungsprozess stellt demnach einen interaktiven Prozess mit gegenseitigem Informationsaustausch dar.

<sup>46</sup> Vgl. MALERI 1997, S. 186.



Regel zu einer mangelnden Lagerfähigkeit, Maßnahmen zur späteren Nutzbarmachung (Archivierung) der Dienstleistung wirken sich werterhöhend aus. Aus dem Haupteinsatzfaktor Humankapital resultiert aufgrund der fehlenden sinnlichen Wahrnehmbarkeit seiner Qualität eine erhöhte (ex-ante-) Qualitätsunsicherheit des Ergebnisses. Sowohl für den Nachfrager als auch für den Anbieter erlangt daher das Reputationskapital erhöhte Bedeutung. Im Bereich des *Marketing und Vertriebs* sind nicht nur die Kundenbeziehungen zu pflegen und zu erweitern, sondern auch die Beziehungen zu Lieferanten und Investoren. Für den Leistungsanbieter resultieren vor allem Wertaktivitäten in Form der Markenbildung, einer effizienten Gestaltung der Vertriebsnetze sowie des Ausbaus des Firmenimage (Steigerung des Bekanntheitsgrades durch Werbemaßnahmen und Medienpräsenz). Diese Wertaktivitäten dienen der Schaffung von Reputationskapital, welches das Bindungspotential möglicher Nachfrager erhöht und eine dauerhafte Überzeugung hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des Anbieters fördert.

Auch nach dem eigentlichen Produktionsprozess muss der Dienstleistungsanbieter aufgrund der Relevanz der Kundenbindung den Kundenkontakt und die Kundenzufriedenheit aufrechterhalten, bzw. (latente) Unzufriedenheit vermeiden und im Bereich des *Kundendienstes* zur Verfügung stehen.

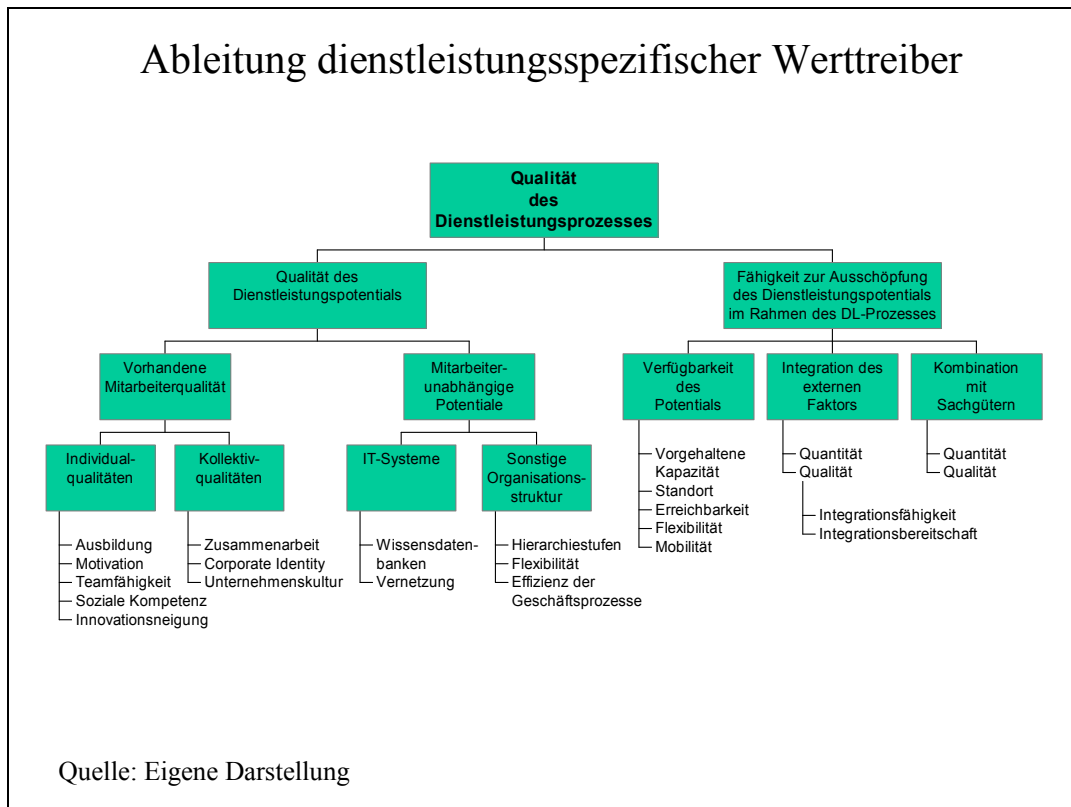


**ABBILDUNG 4: DIE WERTKETTE EINES DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMENS**

Im Bereich der unterstützenden Aktivitäten besteht die *Unternehmensinfrastruktur* aus den Tätigkeiten der Geschäftsleitung, des Controlling- und des Finanzbereichs sowie der Informationstechnologie. Die *Personalwirtschaft* hat für jede primäre Aktivität passendes Personal zu rekrutieren, aus- und weiterzubilden sowie bereichsspezifisch zu schulen und angemessen zu entlohnen. Im Rahmen der *Technologieentwicklung* muss speziell für die Eingangslogistik die Leistungsfähigkeit sowie das Know how aufgebaut und erhalten werden, für die Operationen sind spezielle Produktionsverfahren einzusetzen, Flexibilität der (IT-)Systeme sowie Mobilität der Arbeitskräfte sind für die anderen Bereiche relevant (s. Abbildung 4). Der Einkauf von Know how, von Hilfs- und Betriebsstoffen, Transport- und Werbeleistungen sowie von Kommunikationsmitteln bestimmt den Bereich der *Beschaffung*.

### **3.2.3 Die Analyse der Wertkette und resultierende Werttreiber**

Ein Unternehmen kann sowohl Kostenführerschaft als auch Qualitätsführerschaft anstreben, um langfristig erfolgreich zu sein. Die Umsetzung beider Strategien erfordert eine Analyse der Geschäftsprozesse hinsichtlich ihrer Kosten- bzw. Werttreiber. Ausschlaggebend für die Qualität des Dienstleistungsprozesses ist zum einen die Qualität des vorgehaltenen Potentials, zum anderen die Fähigkeit zur Ausschöpfung dieses Potentials während des Prozesses (vgl. Abbildung 5).



**ABBILDUNG 5: ABLEITUNG DIENSTLEISTUNGSSPEZIFISCHER WERTTREIBER**

Die Qualität des Potentials hängt ab von der Qualität der eingesetzten Produktionsfaktoren, bei Dienstleistungsunternehmen also hauptsächlich von der Qualität der Mitarbeiter und des vorhandenen Wissens.<sup>47</sup>

Nach der Art des Wissens ist zu unterscheiden in individuelles, kollektives und organisatorisches Wissen.<sup>48</sup> Steht das individuelle Wissen nur der Einzelperson zur Verfügung, so ist das kollektive Wissen mehreren Personen zur gleichen Zeit zugänglich. Zur Problemlösung im Kollektiv ist das Wissen und das Zusammenwirken des Wissens von mehreren Individuen (z. B. multidisziplinäres Team) erforderlich. Im Gegensatz hierzu steht das organisatorische Wissen uneingeschränkt allen Mitgliedern zur Verfügung und unterstützt in Form von Hintergrundwissen sowohl Individuen als auch Kollektive bei ihrer Problemlösung. Da Wissen selbst immateriell ist, ist es an Wissensträger gebunden. Unter Wissensträgern werden im folgenden diejenigen körperliche Elemente verstanden, in denen sich Wissen

<sup>47</sup> Für einen kriteriengeleiteten Vergleich von materiellen Produktionsfaktoren und dem Produktionsfaktor Wissen vgl. REHÄUSER, KRCCMAR 1996, S. 10 ff.

<sup>48</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen BULLINGER, WAGNER, OHLHAUSEN 2000, S. 84 f.

manifestieren kann.<sup>49</sup> Es können personelle, materielle und kollektive Wissensträger unterschieden werden. Personen haben als Träger von Wissen eine herausragende Bedeutung, da sie Wissen nicht nur speichern, sondern auch erzeugen, anwenden und somit weiterentwickeln.

Werttreibend im Rahmen der vorhandenen Mitarbeiterqualität sind daher auf der Individualebene der individuelle Ausbildungsstand, die Motivation, die soziale Kompetenz (z. B. Auftreten dem Kunden und Kollegen/Mitarbeitern gegenüber) und die Innovationsneigung sowie auf der Kollektivebene das Ausmaß und die Qualität der Zusammenarbeit im Teamverbund, beeinflusst durch die Corporate Identity und die Unternehmenskultur. Materielle (nicht-personelle) Wissensträger lösen Wissen von den ursprünglichen personellen Wissensträgern und können in druckbasierte, audiovisuelle, computerbasierte und produktbasierte Wissensträger unterschieden werden.<sup>50</sup> Kollektive Wissensträger hingegen stellen eine Einheit personeller und ggf. materieller Wissensträger dar, die in ihrer Gesamtheit über ein originäres kollektives Wissen verfügt, welches größer ist als die Summe des Wissens der einzelnen Mitglieder.<sup>51</sup> Das mitarbeiterunabhängige Potential besteht dann zu einem großen Teil aus materiellen Wissensträgern wie z. B. aus IT-Systemen, die ihrerseits Wissensdatenbanken beinhalten können, und aus der sonstigen Organisationsstruktur (Hierarchiestufen, Flexibilität, Effizienz der Geschäftsprozesse) eines Unternehmens.

Die Leistungsbereitschaft, das Dienstleistungspotential, besteht hauptsächlich aus dem Vorhalten von personengebundener Mitarbeiterqualität und personenunabhängigen Potentialen (Organisationsstrukturen), also aus dem Angebot einer fremden Arbeitsleistung.<sup>52</sup> Dies hat sowohl für die Nachfrager als auch die Anbieter der Dienstleistung weitreichende Konsequenzen. Für Dienstleistungsnachfrager entsteht aufgrund des überwiegenden Humankapitalanteils an der Leistungserstellung eine größere Beschaffungsunsicherheit, das wahrgenommene Risiko steigt. Durch die fehlende physische Wahrnehmbarkeit wird die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Angebote erschwert.<sup>53</sup> Produkttests, die z. B. im Wege des Mystery shopping die Qualität des Humankapitals testen wollen, geraten regelmäßig allein schon

---

<sup>49</sup> Vgl. AMELINGMEYER 2000, S. 51. In einer ähnlichen Definition können sie als Objekte, Personen oder Systeme bezeichnet werden, die in der Lage sind, Wissen zu speichern und zu repräsentieren. Vgl. hierzu REHÄUSER, KRCCMAR 1996, S. 14 ff.

<sup>50</sup> Vgl. hierzu und zu Beispielen für die einzelnen Wissensträgerarten AMELINGMEYER 2000, S. 55 ff.

<sup>51</sup> Vgl. AMELINGMEYER 2000, S. 64 f. Dies ist zum Beispiel bei einem Orchester, einem Schauspielensemble oder einer Fußballmannschaft der Fall.

<sup>52</sup> Hierdurch erlangt das in der Unternehmung vorhandene Wissen und dessen Management eine hohe Bedeutung. Für eine kritische Auseinandersetzung mit bestehenden praktischen Ansätzen zum Wissensmanagement vgl. KEHLENBECK 2000, S. 12 ff.

<sup>53</sup> Vgl. dazu ENGELHARDT, KLEINALTENKAMP, RECKENFELDERBÄUMER 1993, S. 418 ff.

dadurch in die Kritik, dass sie Spezifika der interpersonalen Austauschbeziehung vernachlässigen (müssen).

Die Nachfrager versuchen daher, durch vermehrte Nutzung externer Informationsquellen, diese erhöhte Unsicherheit zu reduzieren. Es treten Vertrauenseigenschaften in den Vordergrund, die anbieterseitig durch Verkaufssurrogate<sup>54</sup> unterstützt werden. Die Reputation des Anbieters selbst oder seiner Surrogate („geliehenes“ Vertrauen) erlangen kaufentscheidende Bedeutung.

Um eine Dienstleistung am Markt anzubieten, muss die Leistungsbereitschaft schon nahezu vollständig hergestellt sein. Dies geschieht unter einer vergleichsweise hohen Unsicherheit bzgl. des potentiellen Absatzes. Hierbei besteht die Gefahr, durch Bereitstellung von Potentialfaktoren (darunter vornehmlich die menschliche Arbeitsleistung) periodenweise fixe Kosten zu generieren, die im Falle der Nichtauslastung zu (erheblichen) Leerkosten führen können. Eine nicht zeitnah zu befriedigende Kundennachfrage führt jedoch durch Wartezeiten oder Kundenabwanderungen ebenso zu Einbußen. Die Möglichkeit einer kurzfristigen intensitätsmäßigen Anpassung der betrieblichen Faktoreinsätze an die jeweiligen Nachfragekonstellationen ist daher für ein Dienstleistungsunternehmen von großer Relevanz.<sup>55</sup>

Einfluss auf die Art der Ausschöpfung des vorgehaltenen Potentials haben neben dessen Verfügbarkeit auch die externen Faktoren, die in den Prozess zu integrieren sind. Diese befinden sich außerhalb der Verfügungsgewalt des Anbieters, was ebenfalls zu erhöhter, beidseitiger Qualitätsunsicherheit führt. Es resultiert eine Abhängigkeit von Art, Dauer und Ergebnis des Dienstleistungsprozesses von der Integrationsfähigkeit und -bereitschaft externer Faktoren.<sup>56</sup> Der Einbezug von Menschen mit ihren individuellen Ausprägungen kann grundsätzlich zu Unwägbarkeiten in der Dienstleistungsproduktion führen und bewirkt selbst bei gleichem Einsatz interner Faktoren unterschiedliche Ergebnisse.<sup>57</sup> Dies erhöht die Unsicherheit der Produktionsqualität und beeinflusst damit die Kundennachfrage sowie deren Wertschätzung. Allerdings können auch Schwankungen der Kundenpräferenzen zu veränderter

---

<sup>54</sup> Surrogate sollen als Ersatz für die (schwer zu vollziehende) Einschätzung des Wertes/Nutzens der eigentlichen Dienstleistung dienen und somit verkaufsfördernd wirken. In der Praxis werden häufig Dritte eingesetzt (z. B. Prominente, Avatare), um die Visualisierungs- und Präsentationsprobleme zu reduzieren.

<sup>55</sup> In diesem Zusammenhang stellt sich dem Unternehmen beim Personaleinsatz die Frage, ob sich die Leistungsbereitschaft an dem potentiellen Höchstbedarf orientieren muss und somit in Zeiten geringerer Nachfrage Überkapazitäten entstehen oder ob in Nachfragespitzen eine geringe Personalausstattung oder zeitliche Anpassungen mit Überstunden toleriert werden können oder Leiharbeit verfügbar ist. Weitere Maßnahmen sind die Terminplanung und Wartelisten, wobei gerade letztere wohl nur von Unternehmen mit starker Marktposition genutzt werden können. Ein Überblick findet sich in MALERI 1997, S. 191-198.

<sup>56</sup> Fehlende Autonomie der Produktionsfunktion durch Integration externer Faktoren. Vgl. MEYER 1991, S. 203.

<sup>57</sup> Vgl. dazu HILKE 1989.

Qualitätswahrnehmung führen. Neben der Qualität kann auch die Menge der externen Faktoren die empfundene Dienstleistungsqualität beeinflussen.<sup>58</sup> Da Dienstleistungen aufgrund der Integration eines externen Faktors sowohl anbieterseitig als auch nachfragerseitig individuell sind, sind sie schwer zu standardisieren.<sup>59</sup> Aus dieser mangelnden Standardisierungsfähigkeit (hoher Individualisierungsgrad) resultiert eine fehlende (oder nur sehr eingeschränkte) Drittverwendungsfähigkeit, welche u.a. zu erheblichen Problemen bei der Absatzfinanzierung führt, da das Institut des Eigentumsvorbehalts nahezu entfällt oder nur an den Sachgütern im Leistungsbündel anknüpfen kann.<sup>60</sup> Die Qualität und Quantität dieser Sachgüter hat zudem einen Einfluss auf die Ausschöpfung des Dienstleistungspotentials im Rahmen des Produktionsprozesses.

Um das Dienstleistungspotential ausschöpfen zu können, muss es dem Leistungsabnehmer auch zur Verfügung stehen. Neben der schon oben diskutierten ausreichenden Menge ist die Erreichbarkeit des Anbieters relevant. Zudem besteht eine bedingte Standortgebundenheit der Dienstleistungsproduktion. Diese kann anbieterseitig vorliegen, falls die Produktion nur durch immobile Produktionsfaktoren möglich ist, und nachfrageseitig auftreten, falls externe Faktoren immobil sind. Maßnahmen zur Überbrückung anbieterseitiger Immobilität wirken daher werterhöhend. Die Inanspruchnahme der Dienstleistung als Prozess bedeutet für den Anbieter hohe Anforderungen an die Flexibilität des Potentials, da Nachfrageschwankungen grundsätzlich kaum durch quantitative Anpassungen (z. B. Lager) aufgefangen werden können.

Um die Unsicherheit bzgl. der Nachfrage zu reduzieren, kann es für Dienstleister besonders wichtig werden, einen festen Kundenstamm mit hoher Loyalität zu entwickeln. Der Aufbau von entsprechenden Kundenkontakten und -bindungen treten in diesem Zusammenhang in den Vordergrund.

Aus o. g. Gründen kann der Dienstleistungsanbieter dem Abnehmer im Moment des Absatzes der Leistung keine ausreichende Qualitätsgarantie geben, eine Sicherung von Qualitätsstandards gestaltet sich sehr schwierig.<sup>61</sup> Im Gegensatz zur Sachgüterproduktion ist aufgrund des Prozesscharakters eine Sicherung dieser Standards durch Eingangskontrollen und

---

<sup>58</sup> Bei Sonderaktionen der Deutsche Bahn AG sind überfüllte Zugabteile eher negativ zu werten, bestimmte Großveranstaltungen wie Fußballspiele oder Diskotheken leben von der „Atmosphäre“, die durch eine Vielzahl von externen Faktoren erzeugt wird. Vgl. dazu MALERI 1997, S. 132.

<sup>59</sup> Vgl. MEYER 1991, S. 199 f., CORSTEN 1986, S. 20.

<sup>60</sup> Vgl. MALERI 1997, S. 189.

<sup>61</sup> Vgl. CORSTEN 1986, S. 25.

Fertigungsendkontrollen vor der Auslieferung an den Kunden nicht möglich. Qualitätsunsicherheit resultiert zum einen aus der ungewissen Beschaffenheit externer Faktoren und zum anderen aus intrapersonellen Gründen des Anbieters.<sup>62</sup> Dem Aufbau von Reputationskapital hinsichtlich der Kunden, der Lieferanten und der Investoren (Firmen- und/oder Markenimage) kommt auch aus diesem Grund eine hohe Bedeutung zu.

### 3.3 Die Werttreiber im Kontext des Intellektuellen Kapitals

Ausgehend von der Definition eines Dienstleistungsunternehmens und der vorstehenden Analyse seiner Wertkette sollen im Folgenden unter Rückgriff auf die Kapitalarten eines Unternehmens die Werttreiber eines Dienstleistungsunternehmens zusammengefasst werden.<sup>63</sup>

Das Gesamtkapital eines Unternehmens besteht aus seinem Finanzkapital und seinem Intellektuellen Kapital (auch Intellectual Capital, IC). Unter dem Finanzkapital soll hier einerseits das aus dem (internen) Leistungsbereich des Unternehmens resultierende Innenfinanzierungsvolumen verstanden werden, andererseits das nicht direkt aus dem Leistungsbereich stammende Außenfinanzierungsvolumen, welches sich je nach Art der Kapitalgeber in Eigen- und Fremdfinanzierung unterteilen lässt.<sup>64</sup> Jenseits dieses Finanzkapitals verfügt ein Unternehmen über Intellektuelles Kapital<sup>65</sup>, welches sich aus dem Humankapital und dem Strukturkapital (auch strukturelles Kapital) zusammensetzt. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die wesentlichen in der Literatur zu findenden Systematisierungsansätze.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Es ist folglich nur eine Vorverlagerung der Qualitätskontrolle auf die eingesetzten Faktoren und auf die Abläufe der Faktorkombinationsprozesse möglich. Vgl. MALERI 1997, S. 238.

<sup>63</sup> Zu beachten ist hier, dass die Zuordnung der Werttreiber zu den Kapitalarten nicht überschneidungsfrei gelingen kann, etwaige Interdependenzen sind im Bewertungsprozess gesondert zu berücksichtigen.

<sup>64</sup> Vgl. BITZ 2002.

<sup>65</sup> Eine einheitliche Definition des Begriffs „Intellektuelles Kapital“ hat sich in der Literatur bisher nicht durchgesetzt. Vielmehr existiert eine Vielzahl von Synonymen, wie z.B. immaterielle Werte, immaterielle Vermögensgegenstände, Knowledge-based Assets oder Intellectual Property. Vgl. ARBEITSKREIS „IMMATERIELLE WERTE IM RECHNUNGSWESEN“ 2001, S. 990. In Bezug auf den bereits vorgestellten Wissensbegriff kann der wertschöpfende Anteil des Wissens als Intellektuelles Kapital bezeichnet werden. Es umfasst daher die Wissensarten in einem Unternehmen durch die ein Mehrwert bzw. Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann. Vgl. BULLINGER, WAGNER, OHLHAUSEN 2000, S. 83.

<sup>66</sup> In dem vorliegenden Beitrag wird dem Ansatz des Arbeitskreises *„Immaterielle Werte im Rechnungswesen“* der *Schmalenbach-Gesellschaft* gefolgt, da diese branchen- und unternehmensunabhängige Kategorisierung zum einen alle IC-Komponenten beinhaltet und zum anderen die bislang differenzierteste Einteilung darstellt. Vgl. dazu auch HALLER, DIETRICH 2001, S. 1051.

*Skandia*, ein schwedisches Finanzdienstleistungsunternehmen, hat als erstes die Notwendigkeit der Berichterstattung über sein Intellektuelles Kapital erkannt. Das Modell geht von folgender Grundformel aus:<sup>67</sup>

$$\text{Intellektuelles Kapital} = \text{Humankapital} + \text{Strukturkapital}$$

| Autoren                |               | Aufteilung des Intellektuellen Kapitals in... |                     |                  |                     |                   |                    |
|------------------------|---------------|---|---------------------|------------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| AK SG 2001*            | Human-kapital | Kunden-kapital                                | Lieferan-tenkapital | Prozess-kapital  | Innovations-kapital | Standort--kapital | Investoren-kapital |
| Sveiby 1997            | Human-kapital | Externe Struktur                              |                     | Interne Struktur |                     |                   |                    |
| Stewart 1997           | Human-kapital | Kunden-kapital                                |                     | Strukturkapital  |                     |                   |                    |
| Edvinsson, Malone 1997 | Human-kapital |   |                     | Strukturkapital  |                     |                   |                    |
| Skandia 1995           | Human-kapital | Kunden-kapital                                |                     | Prozess-kapital  | Innovations-kapital |                   |                    |

\* Arbeitskreis „Immaterielle Vermögenswerte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft  
Quelle: Haller, Dietrich 2001, S. 1045

**ABBILDUNG 6: ANSÄTZE ZUR KATEGORISIERUNG DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS**

Handelt es sich bei dem Humankapital um die individuellen Fähigkeiten und Leistungsbereitschaften der Mitarbeiter (personenbezogene Potentiale) sowie deren kombinierte Fähigkeiten zur Problemlösung,<sup>68</sup> so beschreibt das strukturelle Kapital das weitgehend personenunabhängige Potential eines Unternehmens.<sup>69</sup> Durch weitere Verfeinerungen der Betrachtungsweise kann im Rahmen des Strukturkapitals je nach Beziehung des Unternehmens zu seiner Umwelt die interne von der externen Struktur unterschieden werden (vgl. Abbildung

<sup>67</sup> Vgl. TRUCH 2001, S. 31 f.

<sup>68</sup> Beispiele sind Know how, Motivation, Kreativität, sowie Führungsqualitäten der Mitarbeiter. Vgl. HALLER, DIETRICH 2001, S. 1046.

<sup>69</sup> Vgl. TRUCH 2001, S. 32. Zur Veranschaulichung dieser Unterscheidung mag folgende Beschreibung dienen: Ein Unternehmen kann das Humankapital nicht besitzen, da die Mitarbeiter es mit aus dem Büro nehmen, wenn sie es verlassen. Das Strukturkapital bleibt hingegen zurück, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Anders als das Humankapital kann sich das Strukturkapital im Eigentum des Unternehmens befinden und ist somit handelbar. SVEIBY 1989, S. 15, unterscheidet entsprechend zwischen dem Individualkapital (an Individuum gebunden) und Strukturkapital (an Organisation gebunden).



7). Mit internem Fokus kann innerhalb des Unternehmens Organisationskapital identifiziert werden, welches sich in Innovations-, Prozess- und Standortkapital aufteilen lässt. Das Innovationskapital beinhaltet die immateriellen Werte im Bereich der Produkt- und Verfahrensinnovation eines Unternehmens, wohingegen das Prozesskapital die immateriellen Werte eines Unternehmens im Bereich der Organisation, insbesondere der Ablauf- und Aufbauorganisation zusammenfasst.<sup>70</sup> Das Standortkapital umfasst sämtliche immateriellen Standortvorteile im Hinblick auf die Beschaffung und Verwendung von Produktionsfaktoren, die z. B. aus einer günstigen Verkehrsanbindung oder aus Steuervorteilen resultieren. Mit externem Fokus besteht das Strukturkapital eines Unternehmens (Beziehungskapital) aus dem Kunden-, dem Lieferanten- und dem Investorenkapital. Das Kundenkapital setzt sich aus den immateriellen Werten im Absatzbereich zusammen, z. B. aus Vertriebsnetzen, Kundenlisten, Marktanteilen, Kundenzufriedenheit und Marken. Das Lieferantenkapital umfasst hingegen die immateriellen Werte im Beschaffungsbereich und können sich z. B. in Verträgen über den Bezug von benötigten Rohstoffen oder qualifizierten Mitarbeitern von Zeitarbeitsfirmen manifestieren, die nur in knappen Ressourcen verfügbar sind.<sup>71</sup> Das Investorenkapital beinhaltet die immateriellen Werte im Finanzbereich eines Unternehmens, welche sich in günstigen Konditionen für Eigenkapital- und Fremdkapitalbeschaffung niederschlagen können.<sup>72</sup> Unter das Beziehungskapital ist auch das Reputationskapital zu subsumieren, welches sowohl am Absatzmarkt als auch am Faktormarkt wirksam ist. Es resultieren insgesamt sieben Kategorien von immateriellen Werten, die nicht gänzlich überschneidungsfrei sind.<sup>73</sup>

Ist die in Abbildung 7 noch einmal zusammengefasste Strukturierung der Kapitalarten grundsätzlich auf jedes Unternehmen übertragbar, so erlangen die Teilbereiche aber je nach Industrie unterschiedliche Relevanz.<sup>74</sup> Der hier gewählte Schwerpunkt liegt auf der Betrachtung von arbeitsintensiven Dienstleistungsunternehmen gemäß der hier verwendeten Definition und

---

<sup>70</sup> Vgl. ARBEITSKREIS „IMMATERIELLE WERTE IM RECHNUNGSWESEN“ 2001, S. 990 f. Als Beispiele für ersteres mögen neue Software, Patente o. ä., für letzteres eine hochwertige Qualitätssicherung oder ein gutes Kommunikationsnetz sowie EDV-Systeme dienen.

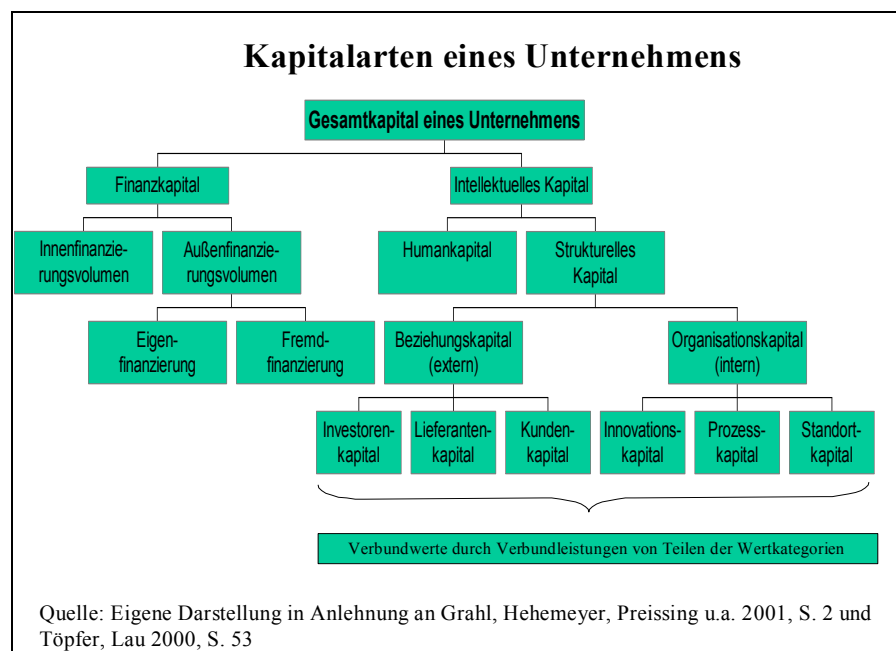
<sup>71</sup> Vgl. ARBEITSKREIS „IMMATERIELLE WERTE IM RECHNUNGSWESEN“ 2001, S. 991. Weitere Beispiele sind die Zuverlässigkeit und Leistungsqualität der Lieferanten sowie die Exklusivität von Belieferungsrechten. Vgl. auch HALLER, DIETRICH 2001, S. 1046.

<sup>72</sup> Dazu können z. B. auch die Eigentümerstruktur, die Finanzierungsstruktur sowie die Kapitalgeberloyalität gehören. Vgl. HALLER, DIETRICH 2001, S. 1046.

<sup>73</sup> So kann z. B. ein Vertriebssystem sowohl dem Kundenkapital als auch Prozesskapital zugeordnet werden. Vgl. ARBEITSKREIS „IMMATERIELLE WERTE IM RECHNUNGSWESEN“ 2001, S. 991.

<sup>74</sup> Aus diesem Grund fordern z. B. HALLER, DIETRICH 2001, S. 1051, neben branchenübergreifenden Standards eine industriespezifische Berichterstattung über das Intellektuelle Kapital in der hier vorgestellten Systematisierung.

somit auf dem Humankapital aus dem Bereich des Intellektuellen Kapitals.<sup>75</sup> Dienstleistungen bestehen aus fremden Arbeitsleistungen, die von Dritten in Form eines Prozesses in Kombination mit Sachgütern in Anspruch genommen werden. Diese Personenbezogenheit der Leistungserstellung lässt das Humankapital in den Vordergrund treten.<sup>76</sup> Werttreibend ist daher die Qualität des Humankapitals. Zwar ist grundsätzlich das gesamte Intellektuelle Kapital eines Dienstleistungsunternehmens abzubilden, die bewertungsrelevanten Besonderheiten liegen bei dieser Unternehmensart aber im Bereich des Humankapitals und seiner Interaktion mit den anderen Bereichen des Intellektuellen Kapitals.<sup>77</sup>



**ABBILDUNG 7: KAPITALARTEN EINES DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMENS**

Der Wert der Mitarbeiter eines Unternehmens (und somit der Wert seines Humankapitals) bestimmt sich hauptsächlich aus ihrer Fähigkeit, durch strukturierte Vorgehensweise die an sie gestellten Anforderungen zur Lösung anstehender Aufgaben zu erfüllen (sog. Problemlösungskompetenz).<sup>78</sup> Auf der Individualebene sind daher drei Bereiche relevant. Die

<sup>75</sup> Die Perspektive des Intellektuellen Kapitals ist notwendig, um die tatsächlichen Werttreiber in wissensbasierten und arbeitsintensiven Unternehmen zu identifizieren. Es müssen dennoch neben diesen immateriellen auch die traditionellen Werttreiber berücksichtigt werden Vgl. PEPPARD, RYLANDER 2001, S. 514 f.

<sup>76</sup> Auch KITTNER 1997, S. 2285, betont die besondere Abhängigkeit von Dienstleistungsunternehmen von der Kompetenz und den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter.

<sup>77</sup> So hat das Humankapital großen Einfluss auf das Strukturkapital und umgekehrt. SVEIBY 1989, S. 30 bezeichnet das Strukturkapital sogar als das Ergebnis des Individualkapitals.

<sup>78</sup> Vgl. zu einem Überblick über verschiedene Kompetenzarten TÖPFER, LAU 2000, S. 55-57.

Fach- und Methodenkompetenz besteht aus dem tätigkeits- und berufsfeldbezogenen Wissen, inklusive der Fähigkeit, den eigenen Arbeitsbereich zu organisieren und zu steuern. Sie wird beeinflusst durch den Ausbildungsstand, die Erfahrungen, die Intelligenz und die Kreativität<sup>79</sup> des Mitarbeiters. Kompetenzen aus dem Bereich der persönlichen Disposition rekurren hauptsächlich auf die Kognition, die Emotion und die Motivation eines Mitarbeiters.<sup>80</sup> Die kognitiven Faktoren beschreiben gedankliche, rationale Prozesse wie die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen, beinhalten also auch das Lernen und das Gedächtnis.<sup>81</sup> Emotionen beschreiben Gefühle und Stimmungen, also innere Erregungszustände, die als angenehm oder unangenehm empfunden und mehr oder weniger bewusst erlebt werden.<sup>82</sup> Die Motivation gilt im Bereich der Psychologie als Sammelbezeichnung für alle Prozesse und Konstrukte mit deren Hilfe versucht wird, das „Warum“ des menschlichen Verhaltens zu erklären.<sup>83</sup> Jenseits der Fachkompetenz sind es diese kognitiven, emotionalen und motivationalen Faktoren, die auf Mitarbeiterebene die Leistungsfähigkeit und Problemlösungsfähigkeit des Gesamtunternehmens beeinflussen. Die soziale Kompetenz bezieht sich hingegen auf die Fähigkeit und das Wissen, gute und erfolgversprechende Kommunikation und Interaktion (vor allem auf der Beziehungsebene) mit anderen zu vollziehen. Hierzu gehört neben der Teamfähigkeit die *Persönlichkeitskompetenz*, die Fähigkeit und das Wissen bezogen auf das individuelle Verhalten und die persönliche Präsentation.

Zum Wert der vom Dienstleistungsunternehmen zu erbringenden Arbeitsleistung tragen nicht nur diese individuellen Fähigkeiten bei, sondern sowohl die Interaktionen der einzelnen Mitarbeiter und ihrer Kompetenzen untereinander als auch die Interaktionen der Mitarbeiterfähigkeiten mit den restlichen Bestandteilen des Intellektuellen Kapitals (Verbundwerte in Abbildung 7). Daher ist auf der Kollektivebene das gesamte Mitarbeiterportefeuille zu betrachten. Die Auswirkungen der Interaktionen zwischen den Mitarbeitern sowohl auf derselben als auch auf unterschiedlichen Hierarchieebenen tragen zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Hieraus resultieren Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterzufriedenheit, die sich wiederum auf deren Loyalität oder Fluktuation auswirken.

---

<sup>79</sup> Eine allgemein akzeptierte, präzise Definition des Begriffs besteht bis heute nicht. Im folgenden sollen unter Kreativität jedoch die Persönlichkeitseigenschaften subsumiert werden, die das Entwickeln neuer Ideen und Hervorbringen von Entdeckungen bzw. Erfindungen ermöglichen sollen. Vgl. MEIBNER 1994, S. 366.

<sup>80</sup> Vgl. OEHLER 1995, S. 86.

<sup>81</sup> Vgl. KROEBER-RIEL, WEINBERG 1999, S. 225. Zum Lernbegriff und zur Erfahrungsbildung vgl. EDELMANN 1994.

<sup>82</sup> Vgl. OEHLER 1995, S. 87 sowie KROEBER-RIEL, WEINBERG 1999, S. 106. Zu den Bestimmungsmerkmalen von Emotionen und den Schwerpunkten der Emotionsforschung vgl. ULICH 1994.

<sup>83</sup> Vgl. THOMAE 1994, S. 463. Zur Erklärung und Messung von Motivation aus marketingtheoretischer Sicht vgl. KROEBER-RIEL, WEINBERG 1999, S. 141 ff. sowie zum Bezug zu Einstellungen vgl. ebenda, S. 167 ff.

Tabelle 1 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen den Überlegungen zu den Werttreibern eines Dienstleistungsunternehmens und der eben geführten Erörterung zum Intellektuellen Kapital.<sup>84</sup>

| <b>Intellektuelles Kapital und resultierende Werttreiber I</b> |  |
|--|--|
| <b>Humankapital</b>  | <b>Individualebene</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Fach- und Methodenkompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tätigkeits- und berufsfeldbezogenes Wissen</li> <li>- Ausbildung / Erfahrung</li> <li>- Intelligenz / Kreativität</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Persönliche Disposition</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kognition</li> <li>- Emotion</li> <li>- Motivation</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Soziale Kompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamfähigkeit</li> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> </ul> </li> </ul> |
|  | <b>Kollektivebene</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitarbeiterportefeuille</li> <li>➤ Auswirkungen der gleichrangigen Interaktionen</li> <li>➤ Auswirkungen der hierarchischen Interaktionen</li> </ul>  |

**TABELLE 1: DIE WERTTREIBER IM BEREICH DES HUMANKAPITALS**

Dienstleister zeichnen sich also dadurch aus, dass der Wert eines Unternehmens stark durch die Qualität seiner Mitarbeiter beeinflusst wird, einem „Asset“ der im Jahresabschluss regelmäßig nicht dokumentiert werden darf (abgesehen von freiwilligen Sozialbilanzen). Spezielle Risiken durch den Ausfall (Fluktuation) bestimmter Mitarbeiter z.B. für die Kundenbindung sind ebenso zu berücksichtigen wie die Möglichkeit der Risikoreduktion durch die Aufgabe bestimmter Teilmärkte. Beides ist in einem Bewertungsmodell zu quantifizieren.<sup>85</sup> Wissen ist regelmäßig an die Mitarbeiter (Humankapital) gebunden und unterliegt somit auch den mitarbeiterspezifischen Einflüssen. Das Risiko eines (Teil-) Verlustes vorhandenen Wissens kann jedoch durch Vernetzung von Informationsträgern und die Nutzung von Datenbanken reduziert werden.

<sup>84</sup> Bei den hier aufgeführten Werttreibern handelt es sich um eine Auswahl, die unternehmensspezifisch gemäß den Gegebenheiten der Branche auszugestalten ist.

<sup>85</sup> Vgl. MEISE 1998.

| <b>Intellektuelles Kapital und resultierende Werttreiber II</b> |  |
|---|--|
| <b>Strukturkapital</b>  | <b>ORGANISATIONSKAPITAL</b>  |
|   | <p><b>Prozesskapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Aufbau- und Ablauforganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastruktur</li> <li>- Arbeitsprozesse</li> <li>- Technologie</li> </ul> </li> <li>➤ <b>IT-Systeme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internetanwendungen</li> <li>- Intranetanwendungen</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Personalmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterverfügbarkeit /-disposition</li> <li>- Mitarbeiterstruktur</li> <li>- Personalentwicklungssystem</li> <li>- Transformation von implizitem in explizites Wissen</li> <li>- Leistungsbeurteilung / Anreizsysteme / leistungsgerechte Entlohnung</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Innovationskapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Weiterentwicklung/Ausbau sowie Pflege der Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>➤ Weiterentwicklung/Ausbau sowie Pflege der IT-Systeme</li> <li>➤ Weiterentwicklung/Ausbau sowie Pflege des Personalmanagement</li> <li>➤ Weiterentwicklung/Ausbau sowie Pflege der Produkte / Produktprogramme</li> </ul> <p><b>Standortkapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Standortvorteile in Bezug auf Beschaffung und Verwendung auf Produktionsfaktoren (räumliche Nähe zu Lieferanten und Kunden)</li> <li>➤ Steuervorteile</li> </ul> |
|   | <b>BEZIEHUNGSKAPITAL (REPUTATIONSKAPITAL)</b>  |
|   | <p><b>Kundenkapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Aufbau des Kundenstammes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontaktmöglichkeiten /Erreichbarkeit/Standortwahl</li> <li>- Verkaufssurrogate</li> <li>- Marken/Firmenimage</li> <li>- Vertriebsnetze /-kanäle</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Erhalt und Pflege des Kundenstammes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenzufriedenheit/-zufriedenheitsindex</li> <li>- Qualität der Kundenbeziehung in Form von Dauer der Kundenbindung /Nachfrageelastizitäten/Loyalität</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Lieferantenkapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Aufbau des Lieferantenstammes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Standing am Faktormarkt</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Erhalt und Pflege des Lieferantenstammes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dauer und Qualität der Geschäftsbeziehung</li> <li>- Exklusivität von Belieferungsrechten/Kooperationen</li> <li>- Zuverlässigkeit und Leistungsqualität der Lieferanten</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Investorenkapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eigentümerstruktur</li> <li>➤ Finanzierungsstruktur</li> <li>➤ Kapitalgeberloyalität</li> </ul>  |

**TABELLE 2: DIE WERTTREIBER IM BEREICH DES STRUKTURKAPITALS**

Besonders intensiv wird in diesem Zusammenhang erörtert, in wieweit es durch gezielte Maßnahmen wie Verantwortungswechsel möglich ist, implizites Wissen explizit werden zu lassen

und damit unabhängig von den einzelnen Mitarbeitern für den Dienstleister verfügbar zu halten.<sup>86</sup> Als mögliche negative Folgen werden hier z.B. die Standardisierung individueller Kundenbeziehungen und die Anonymisierung hervorgehoben.

Neben dem Humankapital ist auch das Strukturkapital in seinen wesentlichen Ausprägungen als Organisations- und Beziehungskapital im Bewertungsmodell abzubilden (vgl. Tabelle 2). Das Prozesskapital umfasst dabei die bestehenden Systeme im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation, vor allem die vorhandene Infrastruktur und die (Informations-)Technologie. Prozesse im Bereich des Personalmanagement erlangen bei Dienstleistungsunternehmen einen hohen Stellenwert, da hier der wesentliche Produktionsfaktor eingekauft, disponiert, leistungsgerecht entlohnt und weiterentwickelt wird. Die Transformation von implizitem (an Personen gebundenen) in explizites (personenunabhängiges) Wissen ist gesondert hervorzuheben. Das Innovationskapital umfasst das Erneuerungs- und Flexibilitätspotential der bestehenden Strukturen, sowohl im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation, der (Informations-)Technologie sowie des Personalmanagement. Zusätzlich ist aber die Erneuerung der Produktpalette wertrelevant, welche sich in neuer Markenbildung, Lizenzen und Patenten sowie in den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten manifestiert. Die räumliche Nähe zu Kunden und Lieferanten sowie etwaige Steuervorteile stellen das für Dienstleister Ausschlag gebende Standortkapital dar. Zu den Werttreibern aus dem Bereich des Kunden(beziehungs-)kapitals gehören vor allem Maßnahmen zum Aufbau und Erhalt des Kundenstammes. Wird die Neukundenakquisition vornehmlich durch das Firmen- und Markenimage sowie die Erreichbarkeit, die Vertriebskanäle sowie durch den Einsatz adäquater Verkaufssurrogate beeinflusst, so bestimmt sich der Erhalt des Kundenstammes im Wesentlichen durch die Messung und anschließende Steigerung der Kundenzufriedenheit. Durch diese Maßnahmen entsteht Kundenkapital, das sich durch Marktanteile, Kundenbindung, Kundenstruktur, Loyalität und Nachfrageelastizitäten operationalisieren lässt. Die Zuverlässigkeit und Leistungsqualität der Lieferanten bestimmt die Qualität der eigenen Leistung maßgeblich.<sup>87</sup> Die Dauer und Qualität der Geschäftsbeziehung zu Lieferanten, exklusive Belieferungsrechte und das Standing am Faktormarkt stellen daher wesentliche Werttreiber im Bereich des Lieferantenkapitals dar. Für arbeitsintensive

---

<sup>86</sup> Ist implizites Wissen schwer formalisierbar, kommunizierbar, teilbar und schwer übertragbar, da es in einzelnen Personen gebunden ist, so kann explizites Wissen auf personenunabhängigen Medien gespeichert werden. Es kann somit durch EDV verarbeitet, übertragen und gespeichert werden. Für eine intensivere Auseinandersetzung mit diesen Wissensarten vgl. REHÄUSER, KRCMAR 1996, S. 6 f. sowie ZAHN, FOSCHIANI, TILEBEIN 2000, S. 249 f. und GEHLE, MÜLDER 2001, S. 21.

<sup>87</sup> Beachtet man das in Abbildung 3 dargestellte Wertsystem, so wird deutlich, dass es für Dienstleister wichtig ist, welche Qualität an Humankapital sie akquirieren, bzw. wie groß ihr Einfluss auf die erstellte Qualität vorgelagerter Wertketten ist, z.B. die Ausbildung von Mitarbeitern durch andere Unternehmen (Verhandlungsmacht).

Dienstleistungsunternehmen erlangen aufgrund der besonderen Bedeutung des Humankapitals für den Leistungserstellungsprozess Kooperationen mit Ausbildungseinrichtungen sowie mit Personalvermittlern oder Zeitarbeitsfirmen einen hohen Stellenwert, um sowohl Qualität als auch Flexibilität des Humankapitaleinsatzes zu sichern.<sup>88</sup> Im Bereich des Investorenkapitals ist neben der Gewinnung neuer Investoren auch die Pflege der bestehenden Finanzierungsbeziehungen relevant. Diese manifestiert sich in Investor-Relations-Maßnahmen, die die Kapitalgeberloyalität positiv beeinflussen sollen, um die Finanzierungskosten des Unternehmens gering zu halten.

Aufgrund des geringen Anteils des (materiellen) Anlagevermögens am Gesamtvermögen des Dienstleistungsunternehmens spielen Rechte und immaterielle Vermögensgegenstände eine gewichtige Rolle. Üblicherweise werden Bewertungsprozesse im Vorfeld von Finanzierungsverträgen dadurch erschwert, dass weitere materielle Vermögensgegenstände in nur geringem Umfang verfügbar sind, z. B. im Rahmen eines Rating-Prozesses oder einer IPO-Bewertung. In einer risikobewussten Bewertungskonzeption ist daher ein besonderes Augenmerk auf die bisher genannten humankapitalabhängigen Werttreiber zu richten. Dabei spielen weniger die absoluten Ausprägungen der Werttreiber eine Rolle als vielmehr die Relation zur Konkurrenz. Zu beurteilen ist dann, in wie weit sich ein Dienstleister anhand dieser Werttreiber von seinen Wettbewerbern unterscheidet und sich so zukünftige Erfolgspotentiale sichern kann.

---

<sup>88</sup> Hier zeichnen sich potentielle Überschneidungen mit den Werttreibern aus dem Bereich des Personalmanagement ab. Da die Mitarbeiter (das Humankapital) einen wesentlichen Produktionsfaktor bei Dienstleistungsunternehmen darstellen, sind personalpolitische Werttreiber in beiden Bereichen des Intellektuellen Kapitals zu finden und ihre Interdependenzen zu berücksichtigen.

#### **4. Zusammenfassung und Ausblick**

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, die wesentlichen Werttreiber von Dienstleistungsunternehmen heraus zu arbeiten. Ausgehend von einer umfassenden Dienstleistungsdefinition wurden anhand der Wertkette von PORTER 1999 einige Tätigkeitsfelder dieser Unternehmenskategorie als besonders wertbeeinflussend identifiziert. Die Analyse der zugehörigen Prozesse durch die Wertkette von Dienstleistungsunternehmen hat gezeigt, dass Werttreiber vor allem im Bereich des Intellektuellen Kapitals zu finden sind. Weder das Humankapital, noch das Struktur- und Kundenkapital sind jedoch in den Jahresabschluss eines Unternehmens explizit integriert, also für einen externen Bewerter direkt beobachtbar. Im Zuge einer Bewertung von Dienstleistungsunternehmen (z.B. im Zusammenhang mit einem Börsengang) müssen diese Werttreiber, nach einer der Heterogenität von Dienstleistungsunternehmen Rechnung tragenden Spezifizierung, in einem Modell zur Unternehmensbewertung abgebildet werden, um Fehlbewertungen zu vermeiden. Eine mangelnde Berücksichtigung der genannten Faktoren kann zu einer deutlichen Lücke zwischen Marktbewertung und Fundamentalbewertung vieler Dienstleistungsunternehmen führen. Nicht nur aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit der benötigten Daten für Externe, sondern auch aufgrund methodischer Schwierigkeiten der Quantifizierung dieser Größen stoßen die traditionellen Unternehmensbewertungsverfahren bei der Bewertung von Dienstleistungsunternehmen dann schnell an ihre Grenzen. Der weiteren Forschung bleibt es vorbehalten, auf welche Art diese Werttreiber in Unternehmensbewertungsmodelle Eingang finden können. Dabei muss zunächst und für den Einzelfall offen bleiben, ob mögliche Bewertungsdefizite zu einer höheren oder niedrigeren Marktbewertung Anlass geben können.



## Literaturverzeichnis

- ALTENBURGER, Otto A. (1980), Ansätze zu einer Produktions- und Kostentheorie der Dienstleistungen, Berlin.
- AMELINGMEYER, Jenny (2000), Wissensmanagement: Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen, Wiesbaden.
- ARBEITSKREIS 'IMMATERIELLE WERTE IM RECHNUNGSWESEN' DER SCHMALENBACHGESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E. V. (2001), Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte, in: Der Betrieb, 54. Jg., H. 19, S. 989-995.
- ASANGER, Roland / WENNINGER, Gerd (Hrsg.) (1994), Handwörterbuch Psychologie, 5. Auflage, Weinheim.
- BEREKOVEN, Ludwig (1974), Der Dienstleistungsbetrieb: Wesen, Struktur, Bedeutung, Wiesbaden.
- BITZ, Michael (2002), Finanzdienstleistungen, 6. Auflage, München u. a.
- BULLINGER, Hans Jörg / WAGNER, Kristina / OHLHAUSEN, Peter (2000), Intellektuelles Kapital als wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements, aus: Krallmann, Hermann (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement: Methodik und Anwendungen des Knowledge Managements, Stuttgart, S. 73-90.
- CORSTEN, Hans (1986), Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihre ökonomischen Auswirkungen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 32. Jg., S. 16-41.
- CORSTEN, Hans (1988), Dienstleistungen in produktionstheoretischer Interpretation, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 17. Jg., H. 2, S. 81-87.
- CORSTEN, Hans (1997), Dienstleistungsmanagement, 3., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage von "Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen", München, Wien.
- EDELMANN, Walter (1994), Lernen, aus: Asanger, Roland / Wenninger, Gerd (Hrsg.), Handwörterbuch Psychologie, 5. Auflage, Weinheim, S. 393-397.
- EDVINSSON, Leif / MALONE, Michael S. (1997), Intellectual Capital, New York.
- ENGELHARDT, Werner H. / KLEINALTENKAMP, Michael / RECKENFELDERBÄUMER, Martin (1993), Leistungsbündel als Absatzobjekte: ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und

Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 45. Jg., H. 5, S. 395-426.

FORSCHNER, Gert (1988), Investitionsgüter-Marketing mit funktionellen Dienstleistungen: die Gestaltung immaterieller Produktbestandteile im Leistungsangebot industrieller Unternehmen, Berlin.

GEHLE, Michael / MÜLDER, Wilhelm (2001), Wissensmanagement in der Praxis, Frechen.

GERHARDT, Jürgen (1987), Dienstleistungsproduktion: eine produktionstheoretische Analyse der Dienstleistungsprozesse, Bergisch Gladbach, Köln.

GÜLDENBERG, Stefan (2001), Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz, Wiesbaden.

HALLER, Axel / DIETRICH, Ralph (2001), Intellectual Capital Bericht als Teil des Lageberichts, in: Der Betrieb, 54. Jg., H. 20, S. 1045-1052.

HILKE, Wolfgang (Hrsg.) (1989), Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen, Freie Berufe, Handel und Transport, nicht-erwerbswirtschaftlich organisierte Organisationen, Wiesbaden.

HILKE, Wolfgang (1989), Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, aus: Hilke, Wolfgang (Hrsg.), Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen, Freie Berufe, Handel und Transport, nicht-erwerbswirtschaftlich organisierte Organisationen, Wiesbaden, S. 5-44.

KEHLENBECK, Christian (2000), Wissensmanagement: Ziele und Gestaltungsempfehlungen, Regensburg.

KITTNER, Michael (1997), "Human Resources" in der Unternehmensbewertung, in: Der Betrieb, 50. Jg., H. 46, S. 2285-2290.

KLEINALTENKAMP, Michael (Hrsg.) (1995), Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen, Wiesbaden.

KRALLMANN, Hermann (Hrsg.) (2000), Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement: Methodik und Anwendungen des Knowledge Managements, Stuttgart.

KROEBER-RIEL, Werner / WEINBERG, Peter (1999), Konsumentenverhalten, 7., verbesserte und ergänzte Auflage, München.

MALERI, Rudolf (1973), Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin u. a.

- MALERI, Rudolf (1997), Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- MANDL, Heinz / REINMANN-ROTHMEIER, Gabi (2000), Wissensmanagement: Informationszuwachs - Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München, Wien.
- MEISE, Florian (1998), Realoptionen als Investitionskalkül, München.
- MEIBNER, Wolfgang (1994), Kreativität, aus: Asanger, Roland / Wenninger, Gerd (Hrsg.), Handwörterbuch Psychologie, 5. Auflage, Weinheim, S. 366-370.
- MEYER, Anton (1983), Dienstleistungsmarketing, Augsburg.
- MEYER, Anton (1991), Dienstleistungs-Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg., H. 2, S. 195-209.
- OEHLER, Andreas (1995), Die Erklärung des Verhaltens privater Anleger: theoretische Ansätze und empirische Analysen, Stuttgart.
- PEPPARD, Joe / RYLANDER, Anna (2001), Using an Intellectual Capital Perspective to Design and Implement a Growth Strategy: the Case of ApiON, in: European Management Journal, 19. Jg., H. 5, S. 510-525.
- PORTER, Michael E. (1999), Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Deutsche Übersetzung von Volker Brandt u.a., 10. durchges. und erw. Aufl., Berlin u. a.
- REHÄUSER, Jakob / KRCCMAR, Helmut (1996), Wissensmanagement im Unternehmen, aus: Schreyögg, Georg / Conrad, Peter (Hrsg.), Wissensmanagement, Berlin, New York, S. 1-40.
- RÜCK, Hans R. G. (1995): Dienstleistungen - ein Definitionsansatz auf Grundlage des "Make or buy" – Prinzips, aus: Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.), Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen, Wiesbaden, S. 1-31.
- SCHREYÖGG, Georg / CONRAD, Peter (Hrsg.) (1996), Wissensmanagement, Berlin, New York.
- SKANDIA (1995), Intellectual Capital, <http://www.skandia.com>.
- STEWART, Thomas A. (1997), Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, New York u.a.
- SVEIBY, Karl Erik (1989), The invisible balance sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies, Stockholm.

- SVEIBY, Karl Erik (1997), *The new organisational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*, San Francisco.
- THOMAE, Hans (1994), Motivation, aus: Asanger, Roland / Wenninger, Gerd (Hrsg.), *Handwörterbuch Psychologie*, 5. Auflage, Weinheim, S. 463-467.
- TÖPFER, Armin (Hrsg.) (2000), *Das Management der Werttreiber: Die Balanced Score Card für die wertorientierte Unternehmensführung*, Frankfurt a. M.
- TÖPFER, Armin / LAU, Olaf (2000), Intellectual Capital zur Wertsteigerung des Unternehmens, aus: Töpfer, Armin (Hrsg.), *Das Management der Werttreiber: Die Balanced Score Card für die wertorientierte Unternehmensführung*, Frankfurt a. M., S. 50-66.
- TRUCH, Edward (2001), Knowledge Management: Auditing and Reporting Intellectual Capital, in: *Journal of General Management*, 26. Jg., H. 3, S. 26-40.
- ULICH, Dieter (1994), Emotion, aus: Asanger, Roland / Wenninger, Gerd (Hrsg.), *Handwörterbuch Psychologie*, 5. Auflage, Weinheim, S. 127-132.
- VOLCK, Stefan (1997), *Die Wertkette im prozeßorientierten Controlling*, Wiesbaden.
- ZAHN, Erich / FOSCHIANI, Stefan / TILEBEIN, Meike (2000), Nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, aus: Krallmann, Hermann (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement: Methodik und Anwendungen des Knowledge Managements*, Stuttgart, S. 239-270.