

BAMBERGER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEITRÄGE
ISBN 3-931810-15-1

Nr. 122

**Wissensintensive
Dienstleistungsbetriebe**

Professor Dr. Wolfgang Becker
und
Dipl.-Wirtsch.Inf. Klaus Daniel

Bamberg, im Februar 1999

Copyright © 1999 by Professor Dr. Wolfgang Becker
und Dipl.-Wirtsch.Inf. Klaus Daniel
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung & Controlling,
Universität Bamberg, Feldkirchenstraße 21, D-96045 Bamberg,
Telefon 0951/863-2507, Telefax 0951/39705,
Email: wolfgang.becker@sowi.uni-bamberg.de
Email: klaus.daniel@sowi.uni-bamberg.de
WWW: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/ufc>

OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG

Inhaltsverzeichnis

1	EINFÜHRUNG	3
2	INFORMATION UND WISSEN	5
	2.1 Information aus Sicht der Semiotik	5
	2.2 Information und Wissen aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre	8
	2.3 Resümee: Information ist handlungsorientiertes Wissen	11
3	BEGRIFF DER DIENSTLEISTUNG UND DESSEN ABGRENZUNGSPROBLEMATIK	12
	3.1 Kritische Würdigung traditioneller Definitionsversuche zum Dienstleistungsbegriff	12
	3.2 Konzeption einer umfassenden Leistungstypologie	16
	3.3 Dienstleistungsdefinition auf Grundlage des ‚Make or Buy‘-Prinzips	19
	3.4 Resümee: Beibehaltung des Dienstleistungsbegriffs trotz bestehender Abgrenzungsprobleme.....	20
4	BEGRIFF UND BESONDERE MERKMALE WISSENSINTENSIVER DIENSTLEISTUNGSBETRIEBE	21
	4.1 Weiterführende Systematisierungsansätze zum Dienstleistungsbegriff	21
	4.2 Charakterisierung der Leistungssphäre von Dienstleistungsbetrieben	25
	4.3 Betriebswirtschaftliche Besonderheiten wissensintensiver Dienstleistungsbetriebe.....	36
5	RESÜMEE UND AUSBLICK	43
6	LITERATUR	45

1 Einführung

Eine Vielzahl von (populär-)wissenschaftlichen Veröffentlichungen weist auf enorme Veränderungen in unseren sozio-ökonomischen Systemen hin, ein Phänomen das P. DRUCKER plakativ als den Weg zur ‚Post-capitalist society‘¹ bezeichnet.² Skizziert wird damit eine zunehmend globale Wettbewerbsstruktur, in der die bislang dominierenden Produktionsfaktoren *Boden*, *Arbeit* und *Kapital* durch *Information* und *Wissen* abgelöst werden. Vielfach ist auch von einem Wandel von der Industriegesellschaft hin zur Dienstleistungsgesellschaft die Rede.³ Untermuert werden diese Beobachtungen zumeist von volkswirtschaftlichen Statistiken, die ein sprunghaftes Wachstum des Dienstleistungssektors belegen.⁴

Die meist zur Erklärung herangezogene *Drei-Sektoren-Theorie*⁵ entpuppt sich jedoch als irreführend. Sie basiert auf der Überlegung, daß sich die privaten Haushalte nach der Bedarfsdeckung mit Nahrungsmitteln und Gütern des materiellen Wohlstands vermehrt den Dienstleistungen zuwenden. Dieser Nachfragesog bewirke die oft zitierte Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft.⁶ In seiner ‚Theorie der industriellen Dienstleistungen‘ legt ALBACH sehr plausibel dar, daß die sprunghafte wirtschaftliche Entwicklung während der vergangenen Jahrzehnten vielmehr in der Wettbewerbssituation der Industrieunternehmen begründet liegt. Das ‚Hineinkomponieren‘ von Dienstleistungen (z. B. After-Sales Services) in industrielle Erzeugnisse wird notwendig, um in einem verschärften Wettbewerb durch Produkte mit einem höheren Kundennutzen bestehen zu können.⁷

Unstrittig ist aber, daß sich in diesem Umfeld Dienstleistungsbetriebe gebildet haben, für die Information und Wissen eine dominierende Ressource darstellen. Die Zielsetzung dieses Beitrages ist es, das Wesen eines solchen *wissensintensiven Dienstleistungsbetriebes* näher zu charakterisieren und daraus bedeutsame Konsequenzen für das Management abzuleiten.

Daß hierfür grundsätzlicher Bedarf existiert, läßt folgende Aussage erahnen, mit der BEREKOVEN schon 1974 auf Defizite der Betriebswirtschaftslehre hinwies: „Dienstleistungsbetriebe sind bis zum heutigen Tage nur sehr selten Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre gewesen. Spötter sagen nicht ganz zu unrecht, daß die Wissenschaftler bei ihren Untersuchungen zwar von ‚Betrieb‘ oder ‚Unternehmung‘ sprechen, in Wirklichkeit aber

¹ Vgl. Drucker, P. (1993), S. 4ff.; der verwandte und ebenfalls häufig zitierte Begriff einer ‚postindustriellen Gesellschaft‘ geht auf Bell, D. (1985) zurück.

² Ähnliche Aussagen finden sich bei Fitzsimmons, J. A./Sullivan, R. S. (1982), S. 4ff. Die Autoren beschreiben die Entstehung und Charakteristika einer post-industriellen Gesellschaft, die auch als Dienstleistungsgesellschaft bezeichnet wird.

³ Vgl. bspw. Lehmann, A. (1993), S. 3-17.

⁴ Vgl. bspw. Heskett, J. L. (1988), S. 3, der für die USA im Jahr 1984 einen Anteil des Dienstleistungssektors in Höhe von 69% des Volkseinkommens nennt. Vgl. auch Decker, F. (1975), S. 39ff.

⁵ Vgl. Fourastié, J. (1969), der infolge langfristiger Entwicklungsprozesse von einer Verlagerung der Beschäftigten vom primären und sekundären Sektor zum tertiären Sektor ausgeht.

⁶ Vgl. Albach, H. (1989), S. 2.

nur eine Textil- oder Maschinenfabrik in Form einer AG vor Augen haben (...).⁸ Zwar haben sich derweil viele betriebswirtschaftliche Disziplinen, insbesondere das Marketing, mit Dienstleistungsfragen auseinandergesetzt,⁹ aber dennoch blieb die Dienstleistung „eine ebenso gängige wie global benützte Vokabel, die nichtsdestoweniger durch die Jahrzehnte erstaunlich blaß und eigentlich nur umrißhaft geblieben ist“¹⁰.

Die resultierende Aufgabenstellung ist dreistufig: Erstens gilt es, ein Verständnis der augenscheinlich verwandten Begriffe *Information* und *Wissen* zu entwickeln. Zweitens müssen der Dienstleistungsbegriff und die charakteristischen Eigenschaften von Dienstleistungsbetrieben eine Konkretisierung erfahren. Drittens kann dann die Synthese zu dem Konstrukt der *wissensintensiven Dienstleistungsbetriebe* vorgenommen werden.

⁷ Vgl. Albach, H. (1989), S. 2 u. 11.

⁸ Berekhoven, L. (1974), S. 11.

⁹ Eine Übersicht zum aktuellen Stand des Dienstleistungsmarketing findet sich bei Meyer, A. (1998) und Meffert, H./Bruhn, M. (1997) (Dienstleistungsmarketing).

¹⁰ Berekhoven, L. (1974), S. 11.; vgl. zum Bedarf einer differenzierenden Sichtweise auch Zeithaml, V./Bitner, M. (1996), S. 16-17.

2 Information und Wissen

Seit jeher ist *Wissen* Objekt der Philosophie, in neuerer Zeit auch der Psychologie und Neuro-Physiologie.¹¹ In die betriebswirtschaftliche Forschung hat der Begriff allerdings erst seit kurzem Eingang gefunden,¹² nachdem sich ein Paradigmenwechsel im Management abzeichnet und thematisiert wird.¹³ Zahlreiche Veröffentlichungen charakterisieren diese Entwicklung mit der recht plakativen Bezeichnung von *Information* als *vierten Produktionsfaktor*, insbesondere in den letzten Jahren werden gleichlautende Forderungen in Bezug auf Wissen geäußert.¹⁴ So merkt beispielsweise BLEICHER an, daß „Wissen zur kritischen Grundlage jeder Unternehmensführung“¹⁵ wird.

Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen verwenden die Begriffe *Information* und *Wissen* synonym bzw. definieren den einen Begriff mit Hilfe des anderen. Dies führt nicht nur zu einem eingeschränkten Verständnis der Begriffsinhalte,¹⁶ sondern verhindert auch eine trennscharfe Abgrenzung der in jüngster Zeit häufig diskutierten Ansätze des Informationsmanagements und Wissensmanagements. Beachtenswert ist hier der Hinweis MACHLUPS, daß die Unterscheidung des Informationsbegriffs vom Wissensbegriff nur dann Sinn mache, wenn beide Begriffe auch tatsächlich unterschiedliche Inhalte besitzen. Zu Recht weist er darauf hin, daß es keine allgemein gültigen Definitionen gibt und geben könne.¹⁷

In der vorliegenden Arbeit erfüllt aus Sicht der Autoren die Abgrenzung der Begriffe *Information* und *Wissen* eine wichtige Doppelfunktion: Zum einen helfen die zu erarbeiteten Definitionen Mehrdeutigkeiten, Inkonsistenzen und Vagheit zu einem späteren Zeitpunkt zu vermeiden.¹⁸ Zum anderen wird durch die Definitionen und Abgrenzungen das Bewußtsein für die Charakteristika des Wissens geschärft und so der Grundstein für die nachfolgenden Ausführungen gelegt.

2.1 Information aus Sicht der Semiotik

Der **Informationsbegriff** ist eng mit dem Phänomen der Sprache verbunden. Einen Einblick in interessante Charakteristika der Information gewährt die Semiotik¹⁹, deren vier Betracht-

¹¹ Vgl. Schüppel, J. (1996), S. 185.; Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 32ff.

¹² Vgl. Bode, J. (1997), S. 450. Die Begriffe *Information* und *Wissen* werden implizit schon sehr lange verwendet.

¹³ Vgl. Drucker, P. (1993), S. 19ff.; Bleicher, K. (1996), S. 58ff.

¹⁴ Vgl. Stewart, T. (1998).

¹⁵ Bleicher, K. (1996), S. 58ff.

¹⁶ Wessling, E. (1991), S. 27.

¹⁷ Vgl. Machlup, F. (1980), S. 9; Willke, H. (1996), S. 265. Auf jeden Fall sollte die Phrase ‚Wissen und Information‘ unterbleiben, falls keine inhaltliche Unterscheidung getroffen wird.

¹⁸ Vgl. hierzu Bode, J. (1997), S. 450f., der die Fruchtbarkeit wissenschaftlicher Begriffsbildung erläutert.

¹⁹ Mit Semiotik wird die allgemeine Zeichen- und Sprachtheorie bezeichnet, welche die Lehre von den Zeichensystemen, ihren Strukturen und die Beziehungen zu den dargestellten Gegenständen umfaßt. Als Teildisziplinen werden die Syntaktik, Sigmatik, Semantik und Pragmatik genannt, die auch

tungsebenen *Syntaktik*, *Sigmatik*, *Semantik* und *Pragmatik* im folgenden die Abgrenzung verschiedener Informationszustände erlauben.²⁰

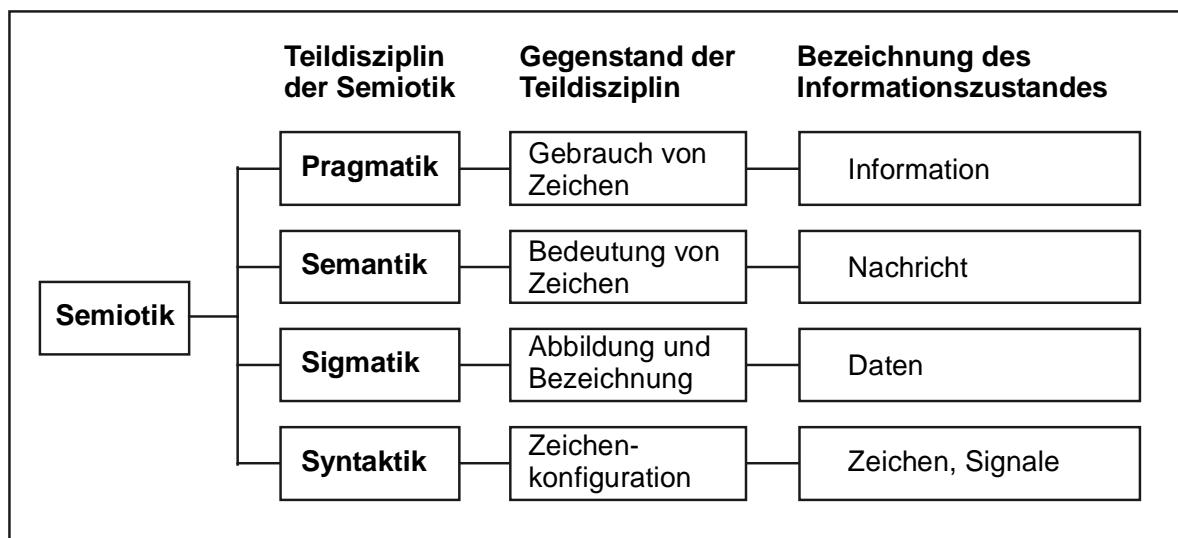


Abbildung 1: Semiotische Ebenen der Information²¹

Auf der **syntaktischen Betrachtungsebene** befaßt man sich mit Zeichen (Signale) und deren formalen Beziehungen untereinander. Hier findet sich der von SHANNON/WEAVER verwendete Informationsbegriff, bei dem lediglich die mathematisch-statistischen Eigenschaften der Zeichen und nicht deren Bedeutung betrachtet werden. Die Anwendung dieser Begriffsfassung für inhaltlich-semantische Deutungen bezeichnen die Autoren als ‚semantische Falle‘, bereits ein Hinweis auf die mangelnde Eignung für die vorliegende Untersuchung.²²

Auf der **sigmatischen Betrachtungsebene** wird die formale Beziehung zwischen den Zeichen und den durch sie bezeichneten Sachverhalten (mit realem bzw. idealem Charakter) untersucht, ohne deren inhaltliche Bedeutung zu beschreiben.²³ Die Notwendigkeit dieses Vorgehens wird in der Literatur häufig kritisiert, da ein betriebswirtschaftlicher Nutzen nicht ohne weiteres erkennbar ist.²⁴ Da im Rahmen dieses Beitrags der Erzeugung von Information (bzw. Wissen) und damit auch der Bezeichnung eine große Bedeutung beigemessen wird, erscheint die Unterscheidung zwischen der sigmatischen und der semantischen Dimension von Information unbedingt notwendig. Dies gilt umso mehr als Störungen auf der sigmatischen Ebene auch Störungen auf der semantischen und pragmatischen Ebene be-

als semiotische Betrachtungsebenen der Information aufgefaßt werden können.

²⁰ Einen ausführlichen Überblick zu den semiotischen Ebenen der Information findet sich bei Hettich, G. (1981), S. 15-18.

²¹ In Anlehnung an Hettich, G. (1981), S. 17.

²² Vgl. Shannon, C. E./Weaver, W. (1976), S. 109.

²³ Vgl. Hettich, G. (1981), S. 16f.

²⁴ Vgl. hierzu Koch, R. (1994), S. 37, der im Rahmen des betrieblichen Berichtswesens den betriebswirtschaftlichen Nutzen einer Unterscheidung zwischen einer sigmatischen und einer semantischen Betrachtungsebene verneint. Gleichfalls akzeptiert er den Nutzen einer sigmatischen Betrachtung im Falle der Untersuchung der Informationserzeugung.

deuten.²⁵ Ebenso läßt sich der Begriff der *Daten* der sigmatischen Betrachtungsebene zurechnen, da hier zwar bereits eine formelle Zuordnung der Zeichen erfolgt, jedoch noch keine inhaltliche Beurteilung.

Die inhaltliche Beschreibung von Zeichen, also deren Bedeutung, wird auf der **semantischen Betrachtungsebene** erbracht. Auf der Basis von semantischen Regeln (u. a. Regeln für die Feststellung des Wahrheitsgehalts von Nachrichten) wird der Sinngehalt von Sprachausdrücken (Wörtern, Sätzen etc.) untersucht. Einem Gegenstand der Realität können demnach unterschiedliche Bedeutungen beigemessen werden.²⁶ Auf dieser Ebene läßt sich der Begriff der *Nachricht* ansiedeln, der im Rahmen von Kommunikationsprozessen eine große Rolle spielt. Mit der Einführung des Nachrichtenbegriffs wird der prozessuale Charakter des Informationsbegriffs deutlich.²⁷

Die **pragmatische Betrachtungsebene** stellt die höchste Stufe dar, die alle anderen Dimensionen der Semiotik umfaßt. Hier wird die Wirkung von Zeichen unter Einbeziehung des Empfängers bzw. dessen Verhaltensreaktionen erforscht.²⁸ Eine tragende Rolle nimmt dabei die Kommunikation (in psychologischer, soziologischer, kybernetischer und organisatorischer Hinsicht) ein.²⁹ Die Zuordnung des betriebswirtschaftlichen Informationsbegriffs zur pragmatischen Ebene ist in der Literatur unstrittig.³⁰ Dagegen wird der Begriff *Daten* oftmals entweder der syntaktischen Ebene oder der sigmatischen Ebene zugeordnet.³¹ Hier soll letzterer Auffassung gefolgt werden, da Daten zwar losgelöst von einem inhaltlichen Sinnzusammenhang stehen, allerdings - im Gegensatz zu Symbolen bzw. Zeichen - nicht losgelöst von ihrem Bedeutungszusammenhang gesehen werden dürfen.

Für diesen betriebswirtschaftlichen Beitrag hat die Erkenntnis einer engen Verknüpfung zwischen Information und betrieblichem Handeln eine besondere Bedeutung. HETTICH nennt hierzu folgende Tatbestände, welche die Rolle der Information weiter verdeutlichen:³²

- Jegliches betriebliches Handeln baut auf Informationen auf, die durch das betriebliche Informationssystem bereitgestellt werden.
- Das Ergebnis des betrieblichen Handelns wird maßgeblich von den eingesetzten Informationen beeinflusst. Informationen haben dabei den Charakter eines Potentialgutes, da sie nur durch Veralten, Verlust oder Vernichtung unbrauchbar werden.

²⁵ Vgl. hierzu Berthel, J. (1974), S. 25f.; Berthel liefert Beispiele und Gründe für sigmatische Störungen, die als Differenzen in den Beziehungen zwischen Zeichen und Bezeichnetem entstehen.

²⁶ Vgl. Berthel, J. (1974), S. 23.

²⁷ Vgl. Hettich, G. (1981), S. 24.

²⁸ Vgl. Krcmar, H. (1997), S. 21f.; Wessling, E. (1991), S. 13ff.

²⁹ Vgl. Wild, J. (o. J.), S. 1601.

³⁰ Vgl. bspw. Hettich, G. (1981), S. 17. Ebenso besteht Einigkeit über die Zuordnung des Zeichenbegriffs zur syntaktischen Ebene. Unter einer Nachricht wird die Bedeutung von Zeichen im Zusammenhang mit dem bezeichneten Objekt verstanden und ist somit der semantischen Betrachtungsebene zugehörig.

³¹ Vgl. hierzu Wessling, E. (1991), S. 16.

³² Vgl. Hettich, G. (1981), S. 20-24.

- Informationen können neben den unmittelbaren Auswirkungen auf die Handlungsergebnisse (Prozeßeffect) auch einen Bestandseffekt (Lerneffekt) haben.

Unklar bleibt bei der semiotischen Betrachtung allerdings sowohl der Wissensbegriff als auch der Zusammenhang zwischen Information und Wissen. Daher soll im nächsten Abschnitt eine an betriebswirtschaftlichen Interessen ausgerichtete Klärung der Begriffe Information und Wissen stattfinden.

2.2 Information und Wissen aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre

In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich häufig WITTMANN's Definition von Information als „*zweckorientiertes Wissen*“³³. Diese Begriffsfassung setzt an der pragmatischen Betrachtungsebene an und gehört zu jenen Definitionen, die den Informationsbegriff enger als den Wissensbegriff abgrenzen.³⁴ Die gelegentlich geäußerte Kritik³⁵, WITTMANN habe die Begriffe *Zweckorientierung* und *Wissen* ungeklärt gelassen und somit das Definitionsproblem nur verlagert, ist unzutreffend. Unter **Wissen** versteht er

„Vorstellungsinhalte, (...) die (...) Überzeugungen über die Wahrheit von Feststellungen (Aussagen, Sätze, Behauptungen) zum Inhalt haben. Ihre Grundlage sind einmal Tatsachen, die sich durch die Mittel der Wahrnehmung ergeben, und zum anderen die Ergebnisse der Anwendung von bekannten Regeln des Schließens aus solchen Tatsachen.“³⁶

Unklar bleibt dennoch die Beziehung zwischen *Information* und *Wissen*. Die von BERTHEL in Übereinstimmung mit WITTMANN gelieferte Erklärung für das zweckorientierte Wissen als „derjenige Ausschnitt aus der Gesamtheit des Wissens, der für bestimmte Handlungen und ihre Vorbereitung jeweils benötigt wird“³⁷, wird von einigen Autoren stark kritisiert.³⁸ Beispielsweise beanstandet BODE die Reduzierung des Zwecks von Information auf die Handlungsvorbereitung. Demnach wäre jenes Wissen keine Information, das nicht zur Vorbereitung von Handlungen verwendet wird. Dies würde beispielsweise für Lexika gelten, die lediglich aus ‚Lust‘ am Wissen erworben werden oder auch für Bücher, die weder verkauft noch gelesen werden. Ein weiterer Kritikpunkt ist die Definition von zweckorientiertem Wissen als Input von Entscheidungen des Informationsempfängers. Beispielsweise sind Werbung oder Mitteilungen von den Zwecken des Senders geleitet und würden nach Ansicht von BODE nicht vom Informationsbegriff nach WITTMANN erfaßt werden.³⁹ Ersatzweise schlägt BODE

³³ Vgl. Wittmann, W. (1959), S. 14; Berthel, J. (1975), S. 13.

³⁴ Vgl. Hettich, G. (1981), S. 13; Krcmar, H. (1997), S. 21f.

³⁵ Vgl. bspw. Kirsch, W. (1971), S. 79.

³⁶ Wittmann, W. (1979), Sp. 2263. Eine weniger präzise, aber inhaltlich identische Begriffsfassung findet sich bei Wittmann, W. (1959), S. 14-17.

³⁷ Berthel, J. (1975), S. 13.

³⁸ Vgl. bspw. Wild, J. (o. J.), S. 1600; Kirsch, W. (1971), S. 79 und daran anknüpfend Bode, J. (1997), S. 454-458.

³⁹ Vgl. Bode, J. (1997), S. 455-458; Oberschulte, H. (1994), S. 60f. Letzterer kritisiert die Zweckorientierung als Merkmal des Wissens und schlägt den Begriff der Erkenntnis als diejenige Teilmenge

folgende Definition von **Wissen** vor:

Wissen ist „jede Form der Repräsentation von Teilen der realen oder gedachten (d. h. vorgestellten) Welt in einem materiellen Trägermedium“⁴⁰.

Wissen stellt folglich einerseits ein psychisches Phänomen dar, nämlich den Zustand sich bestimmter Denkgegenstände bewußt zu sein, andererseits stellt es auch Sachverhalte (reale oder ideale) dar, die im Denken abgebildet werden.⁴¹ ECK ergänzt, daß Wissen als kognitives System ein Inferenzverfahren darstellt, bei dem Informationen andere Informationen generieren (sog. Schließen). Erst dadurch wird die Fähigkeit, eine Aufgabe zu lösen (intelligentes Handeln), möglich.⁴²

Trägermedien für Wissen können neben dem menschlichen Gehirn auch alle anderen bekannten Speichermedien (z. B. Bücher, Disketten, Compact Discs) sein. Allerdings stellt sich die Frage, ob neben dem Menschen auch andere Wissensträger in Frage kommen. Dies wird offensichtlich von WITTMANN verneint, dessen Wissensdefinition Hinweise darauf enthält, daß Wissen im Gegensatz zu Information stets an Menschen gebunden sei und sowohl auf einer Sprachebene als auch auf einer Denkebene auftrete.⁴³ Analog hierzu definiert ECKES Wissen als “das Gesamt der von einem Organismus gespeicherten Informationen, die für Erkenntnisprozesse zur Verfügung stehen”⁴⁴. BODE spricht dagegen zwar ebenfalls ausschließlich dem Menschen die Fähigkeit des Erkennens der Bedeutung einer Zeichenmenge (Signalmenge) zu, läßt dies aber nicht als ein zwingendes Kriterium für den Menschen als alleinigen Wissensträger gelten.⁴⁵ Er faßt seine Begründung folgendermaßen zusammen: “Der Mensch teilt zwischen Wissen und Nicht-Wissen, doch ist er damit nicht der einzige Träger von Wissen”⁴⁶.

Für den **Informationsbegriff** vertritt BODE die Auffassung, daß Information eine echte Teilmenge des Wissens sei und in menschlicher Sprache repräsentiert wird. Er gelangt zu folgender Definition:

“Informationen sind Wissensbestandteile, die in Form menschlicher Sprache repräsentiert sind”⁴⁷.

Eine ähnliche Definition findet sich bei WILD, der Information als das Wissen versteht, “das

des Wissens vor, die im Kontext der jeweiligen Fragestellung zu sehen ist.

⁴⁰ Bode, J. (1997), S. 458.

⁴¹ Vgl. Berthel, J. (1975), S. 13f.

⁴² Eck, C. (1997), S. 164.

⁴³ Vgl. hierzu Wittmann, W. (1979), Sp. 2263. Die Fähigkeit zur Beurteilung der Wahrheit von Feststellungen mit Hilfe der Wahrnehmung und dem Schließen aus bekannten Tatsachen dürfte auch nach heutigem Verständnis dem Menschen vorbehalten sein.

⁴⁴ Eckes, T. (1991), S. 4.

⁴⁵ Vgl. Bode, J. (1997), S. 459.

⁴⁶ Bode, J. (1997), S. 459.

von einer Nachricht, von Daten oder von Gedanken, die als Informationsträger fungieren, verkörpert wird⁴⁸. Wissen stellt in diesem Kontext die Kenntnis von Sachverhalten oder das Bewußtsein entsprechender Denkinhalte dar.⁴⁹ Die Abbildung bzw. Speicherung der Sachverhalte führt zu einer Zustandsveränderung des Wissens beim Informationssender oder -empfänger. Mit anderen Worten, Information kann als eine die Bestandsgröße Wissen potentiell verändernde Stromgröße aufgefaßt werden (*Stock-Flow-Betrachtung*).⁵⁰

BODE weist darauf hin, daß der Begriff *Sprache* auf die menschliche (natürliche und künstliche, verbale und non-verbale) Sprache eingeschränkt werden muß, da sonst jegliche Form der Repräsentation als Sprache aufgefaßt werden könnte und letztendlich Information mit Wissen gleichzusetzen sei.⁵¹ „Information ist damit insbesondere jede bedeutungstragende non-verbale (z. B. Kopfnicken) oder verbale Äußerung (z. B. Worte), materialisiert in Dichteverteilungen (z. B. Schallwellen), in optischen (z. B. Buch), elektrischen (z. B. Prozessorchip), magnetischen (z. B. Diskette) oder elektromagnetischen (z. B. Funkwellen) Zuständen, in räumlichen (z. B. Schallplatte) oder chemisch-molekularen Strukturen (z. B. Foto).“⁵²

Auf die eingangs kritisierte zirkuläre Definition von Information und Wissen wird zwar auch bei dieser Begriffsfassung nicht verzichtet, allerdings wird das Verhältnis zwischen Information und Wissen nun klar herausgearbeitet. BODE stellt hierzu fest: „Das Komplement zur Information ist Wissen, das nicht sprachlich zu übermitteln und deshalb auch keine Information ist. Hierzu gehört das ‚unterbewußte‘ oder ‚schweigende‘, sprachlich nicht aktivierbare Wissen (implizites oder kompiliertes Wissen, tacit knowledge)“⁵³. Diese Unterscheidung in explizites Wissen⁵⁴ (Information) und implizites Wissen ist von großer Bedeutung.⁵⁵ Implizites Wissen wird in der Betriebswirtschaftslehre kaum beachtet. So weist STEINMANN darauf hin, daß implizites Wissen eine herausragende Bedeutung bei der Diskussion von Kernkompetenzen haben kann.⁵⁶ Wissen, insbesondere implizites Wissen, stellt auch eine Machtbasis innerhalb der Unternehmung dar. Auch dabei handelt es sich um ein für die Unternehmensführung bedeutsames Phänomen.⁵⁷

⁴⁷ Bode, J. (1997), S. 459.

⁴⁸ Vgl. Wild, J. (o. J.), S. 1593.

⁴⁹ Vgl. Wild, J. (o. J.), S. 1599.

⁵⁰ Vgl. Wessling, E. (1991), S. 27; Rittel, H. (1978), S. 60f.

⁵¹ Vgl. Bode, J. (1997), S. 459

⁵² Bode, J. (1997), S. 459

⁵³ Bode, J. (1997), S. 459.

⁵⁴ Explizites Wissen ist zu verstehen als Wissen, das bewußt ist und über das Auskunft erteilt werden kann. Dieser Begriff sowie weitere Unterbegriffe finden sich bei Strube, G./Becker, B. (1996), S. 800-802.

⁵⁵ Zum Begriff des impliziten Wissens vgl. insbes. Polanyi, M. (1985), S. 13-31.

⁵⁶ Vgl. Steinmann, H. (1997), S. 455 u. 460.

⁵⁷ Eine umfassende Arbeit zur Thematik „Macht in der Unternehmung“ liegt mit der Monographie von W. Krüger (1976) vor. Vgl. auch Hanft, A. (1996), S. 133-162; Weltz, F. (1996), S. 87f.

2.3 Resümee: Information ist handlungsorientiertes Wissen

Die bisherigen Ausführungen machten deutlich, daß Information und Wissen in einem sehr engen Verhältnis zueinander stehen. Eine global gültige Definition wird nicht für möglich gehalten und mit der vorliegenden Arbeit auch keinesfalls angestrebt.⁵⁸ Selbst aus Perspektive der Betriebswirtschaftslehre existiert keine einheitliche Auffassung,⁵⁹ so daß die folgenden Aussagen allenfalls als eine Art Minimalkonsens zu betrachten sind:

- Wissen als kognitives System begründet die Fähigkeit, eine Aufgabe zu lösen (intelligentes Handeln). Dies umfaßt neben menschlichem Handeln auch das Handeln einer Maschine (z. B. Expertensysteme, neuronale Netze).
- Wissen kann in unterschiedlichen Trägermedien gespeichert werden, nicht nur im menschlichen Gehirn.
- Information stellt eine Flußgröße dar, welche die Bestandsgröße Wissen über Sprache verändern kann. Je nach semiotischer Betrachtungsebene können Informationen als Zeichen, Daten oder Nachrichten interpretiert werden.
- Implizites Wissen stellt jenes Wissen dar, welches sprachlich nicht übermittelt werden kann, aber dennoch für das Handeln notwendig ist. Implizites Wissen läßt sich daher als Komplement expliziten Wissens (Information) auffassen.

Aus Sicht der Betriebswirtschaft stellt Wissen eine ‚Handlungsressource‘ dar, es repräsentiert die Fähigkeit, etwas in Gang zu setzen.⁶⁰ Information tritt entsprechend dieser Interpretation in der Verbindung zwischen Denk- und Tathandeln zutage, was wiederum eine ‚Versöhnung‘ zwischen der eher zweckneutralen Auffassung von BODE und der Zweckorientierung des Informationsbegriffs bei WITTMANN erlaubt.

⁵⁸ Vgl. Kirsch, W. (1971), S. 79; Kuhn, A. (1966), S. 152.

⁵⁹ Vgl. Lehner, F./Maier, R. (1994), S. 8ff.

⁶⁰ Vgl. Krebs, M. (1998), S. 46; Segler, T. (1985), S. 138; Stehr, N. (1994), S. 208.

3 Begriff der Dienstleistung und dessen Abgrenzungsproblematik

Die primäre Zielsetzung dieses Abschnittes ist es, die für diesen Beitrag bedeutsamen Merkmale der *Dienstleistung* herauszuarbeiten und damit die Ausgangsbasis für die nachfolgende Betrachtung der Leistungssphäre von Dienstleistungsbetrieben zu schaffen. In der volks- und betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich zahlreiche Definitions- und Klassifizierungsversuche zum Dienstleistungsbegriff.⁶¹ Neben den eher traditionellen Definitionsversuchen sollen insbesondere auch zwei neuere Untersuchungen betrachtet werden, die am Leistungsbegriff bzw. am Dienstbegriff ansetzen.

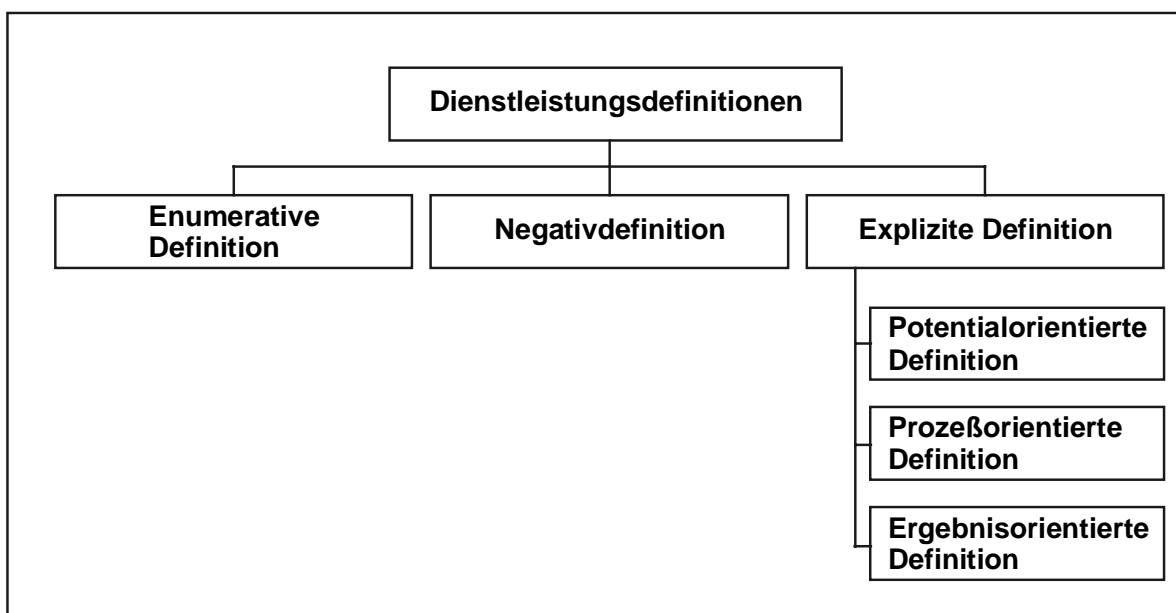


Abbildung 2: Traditionelle Definitionsversuche zum Dienstleistungsbegriff

3.1 Kritische Würdigung traditioneller Definitionsversuche zum Dienstleistungsbegriff

Der Begriff der *Dienstleistung* ist seit langem in der Alltagssprache etabliert, ohne daß eine einheitliche Definition vorliegt.⁶² Zuweilen wird eine inhaltliche Begriffsbestimmung durch Aufzählung bestimmter Wirtschaftszweige (**Enumerative Definition**) versucht, die entweder Sachleistungsbetrieben oder Dienstleistungsbetrieben zugeordnet werden.⁶³ Diese Vorgehensweise setzt das Vorhandensein einer intuitiven Vorstellung über das Wesen einer

⁶¹ Eine ausführliche Übersicht zu den volks- und betriebswirtschaftlichen Abgrenzungsversuchen findet sich bei Maleri, R. (1997), S. 1-42. Vgl. auch Engelhardt, W. et al. (1993), S. 398ff.

⁶² Vgl. Maleri, R. (1997), S. 1; Berekoven, L. (1974), S. 11.

⁶³ Wöhe, G. (1990), S. 14 ff. unterscheidet bspw. Haushalte (private und öffentliche) und Betriebe. Letztere werden in Sachleistungs- und Dienstleistungsbetriebe aufgeteilt, wobei unter Dienstleistungsbetriebe alle Handelsbetriebe, Bankbetriebe, Verkehrsbetriebe, Versicherungsbetriebe und sonstige Dienstleistungsbetriebe subsumiert werden. Eine ähnliche Begriffsbestimmung liefert die Branchentypologie des Statistischen Bundesamts. Vgl. hierzu o. V. (1972).

Dienstleistung und somit Zuordnungskriterien voraus.⁶⁴ Dies ist eine nicht haltbare Vorgehensweise.

Auch die **Negativdefinition** zu Sachgütern liefert keinen Erkenntnisgewinn und wird als „wissenschaftliche Verlegenheitslösung“⁶⁵ abgelehnt.⁶⁶ Würde man einer solchen Vorgehensweise folgen, so wäre die Immaterialität des Leistungsergebnisses einziges und zugleich konstitutives Kriterium für eine Dienstleistung. Insbesondere Leistungsbündel mit sowohl materiellen als auch immateriellen Ergebnisbestandteilen ließen sich nicht eindeutig als eine Dienst- oder Sachleistung bestimmen.

Näher untersucht werden sollen jene Definitionsversuche der betriebswirtschaftlichen Literatur, die den Dienstleistungsbegriff durch eine **explizite Definition** zu bestimmen versuchen. Dabei werden eines oder mehrere Merkmale für die einzelnen Dimensionen der Leistung (Potentiale, Prozesse, Ergebnisse) genannt, die für Dienstleistungen als konstitutiv erachtet werden.⁶⁷

Potentialorientierte Dienstleistungsdefinitionen

Potentialorientierte Dienstleistungsdefinitionen setzen an der Beobachtung an, daß zum Zeitpunkt der Anbahnung der Dienstleistung in der Regel nur seine Fähigkeit (Wissen), Fertigkeit (Können) und Bereitschaft (Wollen) offerieren kann.⁶⁸ Ein konstitutives Merkmal für eine Dienstleistung wäre demnach, daß kein fertiges Produkt, sondern ausschließlich die **Fähigkeit und Bereitschaft** (Dienstleistungspotential) zur Leistungserbringung vermarktet wird.⁶⁹ Eine auf Vorrat produzierte fertige Leistung würde somit keine Dienstleistung darstellen.⁷⁰

ENGELHARDT et al. kritisieren diese Sichtweise und weisen auf entstehende Ungenauigkeiten hin, die durch Standardisierungsmöglichkeiten und den dabei zum Einsatz kommenden Trägermedien entstehen.⁷¹ „Nimmt man etwa eine auf Diskette gespeicherte und vervielfältigte Standardsoftware, so unterscheiden sich Angebot und Vermarktung kaum noch von der eines ‚klassischen‘ Sachgutes, z. B. einer Kaffeemaschine oder einer Kreissäge, obwohl Softwarehäuser in der Regel eher als Dienstleister eingeordnet werden.“⁷² Hier sei jedoch angemerkt, daß diese Argumentation von ENGELHARDT et al. wohl vorrangig aus marketing-

⁶⁴ Vgl. Corsten, H. (1985), S. 174.

⁶⁵ Corsten, H. (1985), S. 174.

⁶⁶ Neben der von Corsten geäußerten Kritik vgl. auch Rosada, M. (1990), S. 11, der Negativdefinitionen nur als ‚Hilfslösung auf Zeit‘ für zulässig befindet.

⁶⁷ Vgl. zu dieser Vorgehensweise insbes. Hilke, W. (1989), S. 10; Engelhardt, W. et al. (1993), S. 398ff.; Zeithaml, V./Bitner, M. (1996), S. 18ff.

⁶⁸ Vgl. Meyer, A./Mattmüller, H. (1987), S. 187f.; vgl. auch Meyer, A. (1984), S. 198; Hilke, W. (1989), S. 11. Als Beispiele für diese Sichtweise sind Friseurleistungen, Beratungsleistungen oder Speditionenleistungen zu nennen.

⁶⁹ Hilke, W. (1989), S. 13.

⁷⁰ Vgl. Hilke, W. (1989), S. 11; Hill, W. et al. (1995), S. 10.

⁷¹ Vgl. Engelhardt, W. et al. (1993) S. 399.

orientierter Sicht zwingend erscheint. Aus dem Blickwinkel der betrieblichen Leistungserstellung hingegen unterscheiden sich die im Beispiel angeführten Betriebe durchaus.

Trotzdem kann die Bereitstellung eines Dienstleistungspotentials kein konstitutives Merkmal darstellen. Zu sehr verwischen in Zeiten der Just-in-Time-Produktion die Grenzen zwischen auftragsorientierter Fertigung und Fertigung auf Vorrat.

Prozeßorientierte Dienstleistungsdefinitionen

Die prozeßorientierten Dienstleistungsdefinitionen setzen an der Beobachtung an, daß eine Zeitgleichheit zwischen der Erstellung durch den Anbieter und Inanspruchnahme durch den Nachfrager einer Leistung herrscht. Dies wird damit begründet, daß der Nachfrager einen **externen Faktor** einbringen muß, damit die Leistungserstellung durchgeführt werden kann.⁷³ Als Beispiele nennt HILKE die eigene Person beim Arztbesuch, das Fahrzeug bei einer Reparaturleistung oder eine Information, die den Steuerberater zum Handeln veranlaßt.⁷⁴ Er bezeichnet die „Integration eines derartigen (externen) Faktors [als] (...) eine unabdingbare Voraussetzung“⁷⁵ und somit als ein weiteres konstitutives Merkmal einer Dienstleistung. Aus dem Merkmal *Integration des externen Faktors* resultiert die Simultaneität zwischen Leistungserstellung und –inanspruchnahme (*Uno-actu-Prinzip*) als weiteres Merkmal der Dienstleistung.⁷⁶

Die **Simultaneität zwischen Erstellung und Inanspruchnahme einer Leistung** als konstitutives Merkmal für Dienstleistungen ist aber keinesfalls unstrittig. CORSTEN nennt als Gegenbeispiel die Tätigkeit eines Rechtsanwaltes; hier besteht die Simultaneität nur während der Besprechungen und der abschließenden Verhandlung, dagegen nicht in den Phasen des Literaturstudiums und der Urteilssichtung.⁷⁷ In gleicher Weise kritisieren ENGELHARDT et al., daß – bei Gültigkeit des Uno-actu-Prinzips als konstitutives Merkmal für Dienstleistungen – alle kundenindividuell erstellten Leistungen Dienstleistungen darstellen würden. Sachleistungen wären demnach ausschließlich Leistungen, die ohne Integration des externen Faktors stattfinden. Daß diese Argumentation bei genauerer Betrachtung wenig überzeugend ist, zeigt folgendes Beispiel: die Erstellung eines Kernkraftwerkes findet zwar unter starker Einbindung des externen Faktors statt, jedoch erscheint eine Einordnung dieser Leistung als eine ausschließliche Dienstleistung zu weit gegriffen.⁷⁸ Ebenso würde ein klassischer Industriebetrieb mit zunehmender kundenindividueller Auftragsfertigung vom Anbieter von Sachleistungen zum Dienstleister werden. Dem Ziel der Herausarbeitung der grundsätzlichen Unterschiede zwischen Dienst- und Sachleistungen, trägt die oben geschilderte Begriffsab-

⁷² Engelhardt, W. et al. (1993) S. 399.

⁷³ Vgl. Fitzsimmons, J. A./Sullivan, R. S. (1982), S. 21; Rosada, M. (1990), S. 14.

⁷⁴ Vgl. Hilke, W. (1989), S. 12.

⁷⁵ Hilke, W. (1989), S. 12.

⁷⁶ Vgl. hierzu Fitzsimmons, J. A./Sullivan, R. S. (1982), S. 21f.; Maleri, R. (1997), S. 62.

⁷⁷ Vgl. Corsten, H. (1985), S. 269. Ähnliche Kritik äußert auch Rosada, M. (1990), S. 13f.

⁷⁸ Vgl. Engelhardt, W. et al. (1993) S. 402.

grenzung aber nicht Rechnung.

Ergebnisorientierte Dienstleistungsdefinitionen

Die Mehrzahl der ergebnisorientierten Dienstleistungsdefinitionen gibt die **Immaterialität des Leistungsergebnisses** als konstitutives Merkmal einer Dienstleistung an.⁷⁹ So bezeichnet MALERI eine Dienstleistung als ein körperlich nicht wahrnehmbares Gut.⁸⁰ Nach dieser Auffassung würden Sachleistungen ausschließlich materielle, Dienstleistungen rein immaterielle Ergebnisbestandteile aufweisen. Daß diese Annahme nicht haltbar ist, belegen ENGELHARDT et al. recht nachhaltig: „So weisen viele landläufig zweifelsfrei als Dienstleistungen eingeordnete Leistungen sehr wohl materielle Ergebnisbestandteile auf (z. B. repariertes Auto, plombierter Zahn). Zudem sorgt die (...) Verwendung von Trägermedien (z. B. Diskette, Abschlußbericht der Unternehmensberatung) für eine Vermischung materieller und immaterieller Komponenten.“⁸¹ Bedeutsam erscheint in diesem Kontext der Hinweis, daß nicht die einzelnen Teilleistungen Gegenstand der Betrachtung sind, sondern stets das aus Bündeln von Teilleistungen bestehende Absatzobjekt.⁸² Beispielsweise handelt es sich beim ‚Verkauf eines problemlosen Verbrauchsgutes‘ (z. B. Brot) um ein Leistungsbündel mit einem hohem Maße an materiellen Ergebnisbestandteilen, dennoch sind auch immaterielle Ergebnisbestandteile (z. B. Verkaufsberatung) erkennbar. Umgekehrt stellt die ‚ärztliche Beratung einer Person‘ ein Leistungsbündel mit ausschließlich immateriellen Ergebnisbestandteilen dar, materielle Ergebnisbestandteile treten erst bei einer zusätzlichen Teilleistung (z. B. Operation) auf.⁸³

Entsprechend läßt sich die Ergebnisdimension eines Leistungsbündels als ein Kontinuum zwischen den Merkmalsausprägungen *materiell* und *immateriell* beschreiben, ohne daß dadurch ein konstitutives Merkmal für die Definition von Dienstleistungen entstehen würde. In ähnlicher Weise visualisiert HILKE diesen Sachverhalt mit dem von ihm vorgestellten *Marketing-Verbund-Kasten*, der eine Zuordnung von Leistungsbündeln zu den Klassen Sachgüter (Konsumgüter, Investitionsgüter) oder Dienstleistungen (konsumtive Dienstleistungen, investive Dienstleistungen) und daraus abgeleiteten Marketing-Strategien gestatten soll.⁸⁴

⁷⁹ Vgl. Hilke, W. (1989), S. 13.

⁸⁰ Vgl. Maleri, R. (1973), S. 34.

⁸¹ Engelhardt, W. et al. (1993) S. 400. Hilke, W. (1989), S. 14f. widerspricht dieser Auffassung und verweist auf die immaterielle Wirkung einer Dienstleistung (z. B. die Lebensrettung des Patienten bei einem chirurgischen Eingriff). Allerdings ließe sich mit dem Wirkungskonstrukt letztlich jedes Leistungsbündel als Dienstleistung begründen.

⁸² Vgl. Engelhardt, W. et al. (1993), S. 407.

⁸³ Vgl. Hilke, W. (1989), S. 8.

⁸⁴ Vgl. Hilke, W. (1989), S. 8.

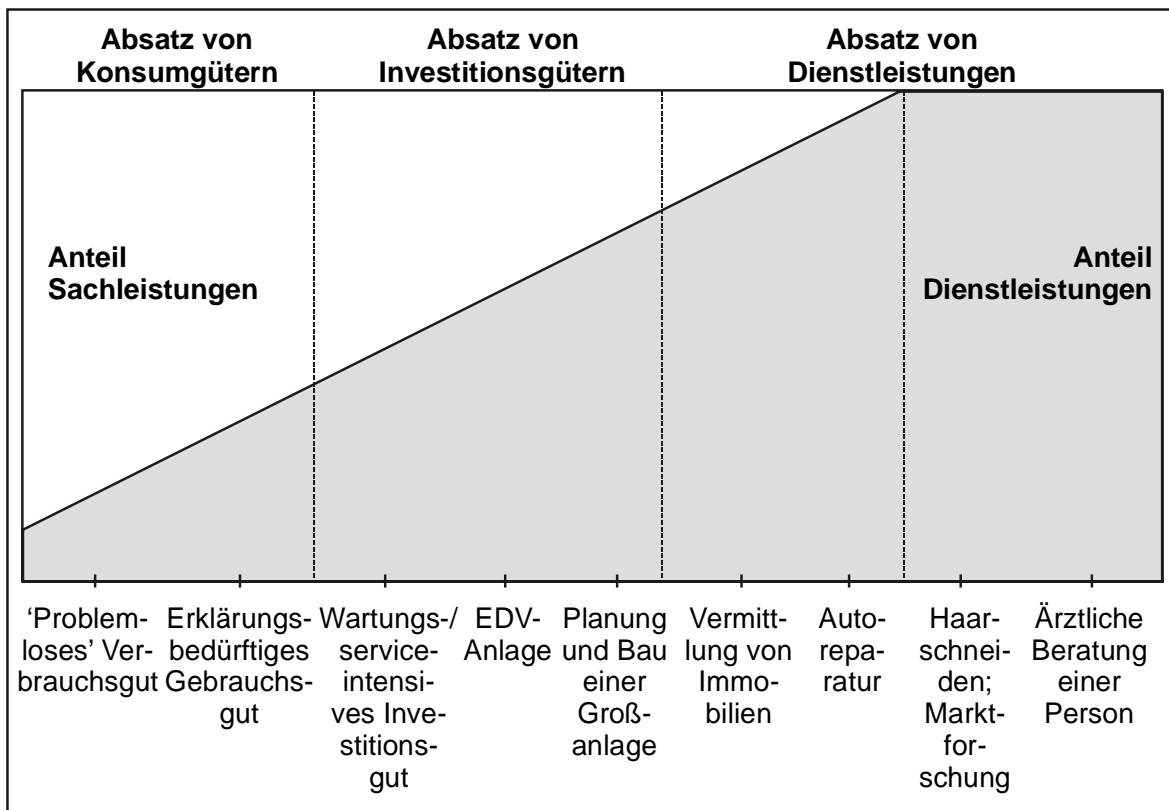


Abbildung 3: Marketing-Verbund-Kasten nach HILKE⁸⁵

Aber auch in diesem Ansatz bleibt die Zuordnung zu Sach- oder Dienstleistungen mangels geeigneter Kriterien zur Operationalisierung und Quantifizierung der Sachleistungs- bzw. Dienstleistungsanteile der ungenau und willkürlich.⁸⁶ Die Ausführungen von HILKE lassen vielmehr den Schluß zu, daß sowohl eine trennscharfe Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen als auch eine Aufteilung in Sach- und Dienstleistungsbetriebe kaum möglich sein dürfte.⁸⁷

3.2 Konzeption einer umfassenden Leistungstypologie

Die Kritik an den bisherigen Definitionsversuchen veranlaßte ENGELHARDT et al. zur Diskussion einer Neukonzeption des Leistungsbegriffs. Die Autoren greifen die Aspekte der ‚Immaterialität der Leistungsergebnisse‘ (Ergebnisorientierung) und der ‚Integration externer Faktoren‘ (Prozeßorientierung) erneut auf, um eine begriffliche Konzeption aus Sicht des Marketing zu entwerfen.⁸⁸ Dabei gelangen sie zu der Erkenntnis, daß die Ergebnisorientierung und die Prozeßorientierung unterschiedliche und unabhängige Betrachtungsebenen

⁸⁵ In Anlehnung an Hilke, W. (1989), S. 8.

⁸⁶ Vgl. Engelhardt, W. et al. (1993), S. 409.

⁸⁷ Hilke erkennt die Abgrenzungsproblematik zwar ebenfalls, nimmt aber trotzdem eine Unterscheidung von Dienst- und Sachleistungsbetrieben ohne nachvollziehbares Abgrenzungskriterium vor. Vgl. hierzu Hilke, W. (1989), S. 8, 9.

⁸⁸ Die getroffenen Aussagen lassen indes eine Verwendung auch im Rahmen dieser Arbeit zu.

darstellen. Keinesfalls darf nach Ansicht der Autoren der Fehler gemacht werden, durch Vermischung beider Dimensionen zu einer präziseren Dienstleistungsdefinition gelangen zu wollen.

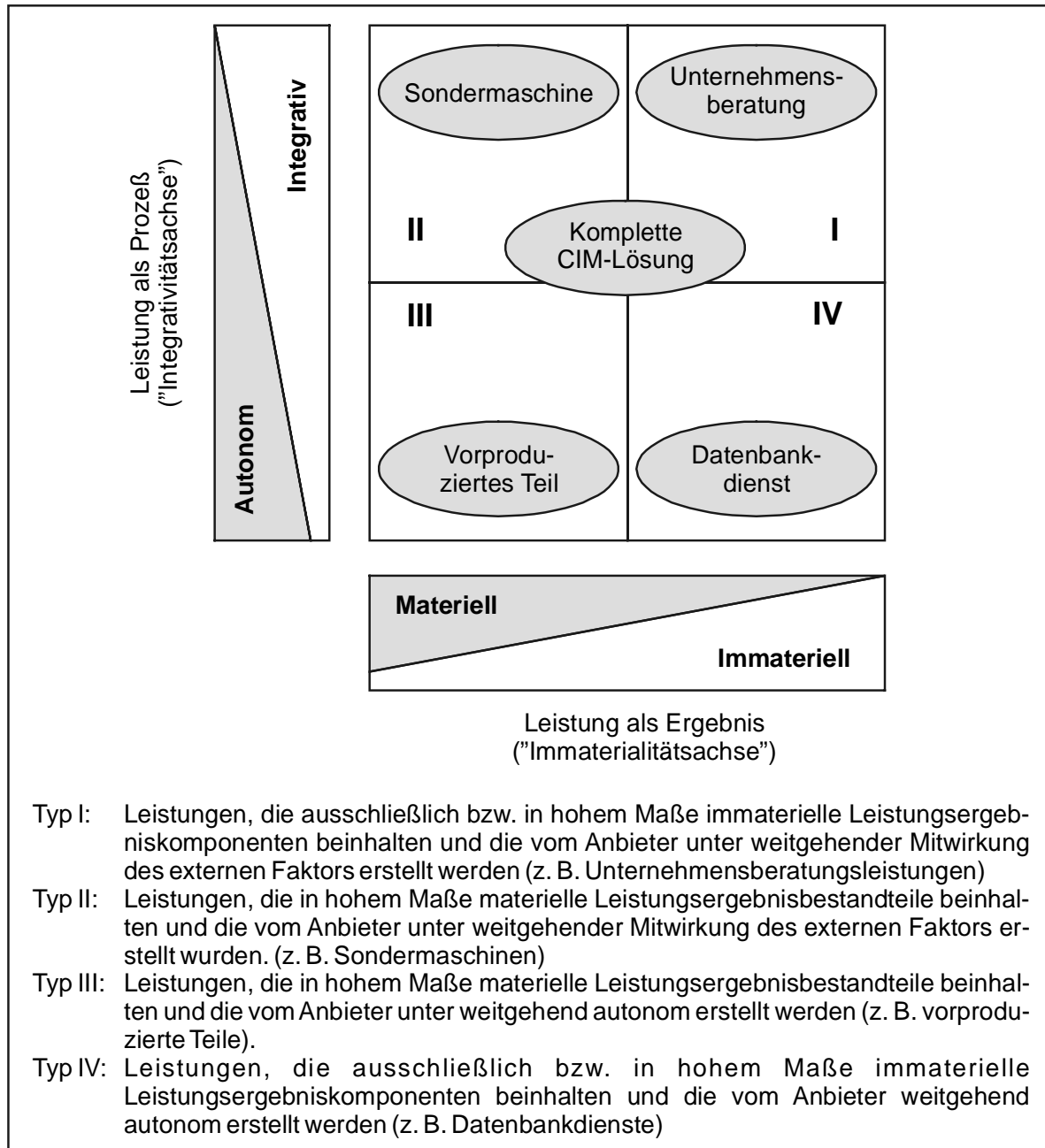


Abbildung 4: Neukonzeption einer Leistungstypologie nach ENGELHARDT et al.⁸⁹

⁸⁹ In Anlehnung an Engelhardt, W. et al. (1993), S. 417.

Folgende Erkenntnisse der Autoren sind für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung:⁹⁰

- Leistungsbündel enthalten eine Vielzahl betrieblicher Prozesse, die integrativer Natur, d. h. mit Integration externer Faktoren oder autonomer Natur, d. h. ohne Integration externer Faktoren, ablaufen können.
- Es gibt keine Leistungsbündel ohne ein Minimum an integrativen Prozessen, wobei die Integration des externen Faktors an jeder Stelle der betrieblichen Wertschöpfungskette stattfinden kann.
- Die dabei entstehenden Leistungsergebnisse bestehen i. d. R. aus materiellen und immateriellen Ergebnisbestandteilen.
- Die Bereitstellungsleistung, die Leistungserstellung und das Leistungsergebnis sind keine klar voneinander zu trennenden Dimensionen, sondern müssen als Ganzes betrachtet werden.

Konsequenterweise verzichten die Autoren auf weitere Abgrenzungsversuche zwischen den Begriffen Dienst- und Sachleistung. Stattdessen schlagen sie die in Abbildung 4 dargestellte Grundstruktur einer neuen Leistungstypologie vor. Innerhalb der Matrix lassen sich beliebige Leistungsbündel plazieren, wobei die Begrenzungen lediglich als Argumentationshilfe zu verstehen sind. ENGELHARDT et al. leiten daraus die in Abbildung 4 dargestellten vier Grundtypen ab.

Die Forderung von ENGELHARDT et al. nach Verzicht auf das Begriffspaar Dienst- und Sachleistung erscheint im Lichte der diskutierten Abgrenzungsprobleme zunächst zwingend. Die ersatzweise vorgeschlagene neue Leistungstypologie integriert die vorstehenden Erkenntnisse zu einem homogenen Gesamtbild. Dennoch bleibt fraglich, ob ein Verzicht auf die sowohl im wissenschaftlichen als auch alltäglichen Sprachgebrauch häufig verwendeten Begriffe *Dienstleistung* und *Sachleistung* wirklich Sinn macht.⁹¹ Im vorliegenden Beitrag wird die Auffassung vertreten, daß die Abgrenzung zwischen Sach- und Dienstleistung ohne Zweifel äußerst problembehaftet ist, dies aber nicht den Verzicht auf den Dienstleistungsbegriff begründet. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang die folgende Dienstleistungsdefinition nach RÜCK, die keine Abgrenzung zwischen Sach- und Dienstleistung versucht, sondern anstelle des Leistungsbegriffs auf den Dienstbegriff als Betrachtungsobjekt fokussiert.

⁹⁰ Vgl. Engelhardt, W. et al. (1993), S. 415f.

⁹¹ Eine ähnliche Auffassung vertreten Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 35. Dienst- und Sachleistungen seien Extremausprägungen eines Kontinuums und sollten in der Marketingwissenschaft als Orientierungsrahmen erhalten bleiben, „...der die ansonsten nicht zu verhindernde Zersplitterung in eine Vielzahl typenspezifischer Partialtheorien aufhalten vermag“; vgl. auch Haller, S. (1995), S. 59.

3.3 Dienstleistungsdefinition auf Grundlage des ‚Make or Buy‘-Prinzips

Einen interessanten Ansatzpunkt abseits der gängigen Argumentation zur Klärung des Dienstleistungsbegriffs liefert folgende auf Grundlage eines ‚Make or Buy‘-Prinzips von RÜCK erarbeitete Dienstleistungsdefinition:

„Dienstleistungen sind Arbeitsleistungen, die für andere Wirtschaftseinheiten erbracht und von diesen als Prozesse in Anspruch genommen werden.“⁹²

Der Autor verzichtet mit dieser allgemeinen Fassung bewußt auf die kritischen Merkmale der Immaterialität des Leistungsergebnisses und der Integration des externen Faktors. Als wesentliches Grundmotiv für die Inanspruchnahme einer Dienstleistung nennt er das *Ma-chenlassen* im Gegensatz zum *Selbermachen*.⁹³

Die teilweise heftig diskutierte Abgrenzung von Sach- und Dienstleistung wird damit erneut in Frage gestellt. RÜCK schlägt – im Gegensatz zu ENGELHARDT ET AL. – keinen Verzicht auf den Dienstleistungsbegriff vor, sondern stellt vielmehr die Dienstleistung als Fremdleistung der Eigenleistung gegenüber. Nach Auffassung von RÜCK hat dies folgende bedeutsame Konsequenzen für das Wesen der Dienstleistung.⁹⁴

- Dienstleistungen werden demnach für Dritte (interne oder externe Wirtschaftseinheiten) erbracht und stellen somit Absatzobjekte dar. Die gleichen Tätigkeiten – als unternehmensinterne Leistungen erbracht – stellen keine Dienstleistungen, sondern Eigenleistungen bzw. interne Vorleistungen dar.⁹⁵
- Dienstleistungen als Prozesse können Sachgüter hervorbringen, müssen aber nicht. Entscheidend ist, daß die Produktion vom Auftraggeber als Prozeß in Anspruch genommen wird. Dies gilt für eine auftrags- und erwartungsorientierte Dienstleistungsproduktion (z. B. Friseurleistungen bzw. Theaterbesuch) sowie für eine auftragsorientierte Sachgüterproduktion (z. B. Herstellung eines Maßanzugs), nicht aber für eine erwartungsorientierte Sachgüterproduktion (z. B. Herstellung eines Konfektionsanzugs). Als eindeutiges Abgrenzungskriterium zwischen der auftrags- und erwartungsorientierten Sachgüterproduktion schlägt Rück die Frage vor, ob zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses das fertige Produkt bereits existiert oder nicht.

Die vorliegende Dienstleistungsdefinition entspricht weitestgehend der intuitiven Wahrnehmung des Phänomens *Dienstleistung* in der Alltagssprache.⁹⁶ Es gelingt RÜCK, auf die Unsinnigkeit des Vergleichs zweier Begriffe unterschiedlicher logischer Kategorien hinzuweisen und somit zur Überwindung der bislang als zwangsläufig angenommenen Dichotomie zwischen Dienst- und Sachleistungen beizutragen. Der Autor stellt den Dienstbegriff in den Vordergrund seiner Untersuchungen und macht deutlich, daß Dienstleistungen als Prozesse

⁹² Rück, H. (1995), S. 22.

⁹³ Vgl. Rück, H. (1995), S. 19.

⁹⁴ Rück, H. (1995), S. 22-24.

⁹⁵ Diese Meinung vertritt auch Maleri, R. (1997), S. 22.

⁹⁶ Rück, H. (1995), S. 25 weist ergänzend auf die Übereinstimmung der Definition mit den Rechtswissenschaften hin, die Dienstleistungen als ‚Tätigkeiten für einen anderen‘ bezeichnen.

durchaus Sachgüter hervorbringen können. Neben diesen klar vorgetragenen Erkenntnissen bleibt allerdings der Ausschluß unternehmensinterner Dienstleistungen als kritisch anzumerken, denn in der Frage der vertikalen Integration entzieht sich die Dienstleistungsdefinition dem Alltagsverständnis. Es ist nicht eindeutig nachvollziehbar, warum unternehmensintern erbrachte Leistungen keine Dienstleistungen sein können. Insofern erscheint auch das ‚Make or Buy‘-Prinzip zur Klärung des Dienstleistungsbegriffs nur bedingt brauchbar. Letztlich ist die Dichotomie zwischen Dienstleistung und Eigenleistung ebenfalls mit Abgrenzungsproblemen behaftet und trägt insofern nicht zu einer endgültigen Klärung des Wesens der Dienstleistung bei.

3.4 Resümee: Beibehaltung des Dienstleistungsbegriffs trotz bestehender Abgrenzungsprobleme

Die vorausgegangenen Überlegungen führen zu der Erkenntnis, daß keine der in der Literatur angebotenen traditionellen Dienstleistungsdefinitionen für eine absolute Trennschärfe zwischen den Begriffen *Sachleistung* und *Dienstleistung* sorgt. Zwar lassen sich mit den Merkmalen *Leistungsbereitschaft*, *Integration des externen Faktors* und *Immaterialität des Leistungsergebnisses* charakteristische Merkmale unterschiedlicher Leistungsbündel identifizieren, die jedoch dem Anspruch auf Eindeutigkeit nicht nachkommen.

In der vorliegenden Arbeit wird die Auffassung vertreten, daß alle Versuche zur Überwindung der Dichotomie zwischen Sach- und Dienstleistungsbegriff letztlich zum Scheitern verurteilt sind. Dennoch erscheint es – trotz aller Abgrenzungsprobleme – sinnvoll, am Begriff der Dienstleistung festzuhalten und die Forderung nach Entwicklung eindeutiger, konstitutiver Merkmale zugunsten der Suche nach einer geeigneten Dienstleistungstypologie aufzugeben. Hilfreich sind dabei die weiterführenden Untersuchungen von ENGELHARDT et al. und RÜCK, deren Argumentation in die nachstehenden Ausführungen einfließen soll.

An dieser Stelle muß allerdings betont werden, daß die Operationalisierung des theoretischen Konstruktes *Dienstleistung* nicht das Anliegen dieses Beitrages ist. Vielmehr steht die Bereitstellung von geeigneten Aussagen für die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von *wissensintensiven Dienstleistungsbetrieben* im Vordergrund der Betrachtungen. Der nachfolgende Abschnitt liefert dahingehend weitere Merkmale, die zur eingehenden Bestimmung und Charakterisierung des Untersuchungsobjektes „wissensintensive Dienstleistungsbetriebe“ geeignet und notwendig erscheinen.

4 Begriff und besondere Merkmale wissensintensiver Dienstleistungsbetriebe

Die Ausführungen zur Problematik des Dienstleistungsbegriffs zeigten die Untauglichkeit der Abgrenzungsversuche von Sach- und Dienstleistungen zum Zwecke der Charakterisierung des Wesens von Dienstleistungen. Dennoch brachte die Diskussion sowohl der traditionellen als auch der neueren Definitionsversuche einige wesentliche Eigenschaften hervor, die zwar nicht als konstitutiv aber als typisch für Dienstleistungen gelten können.

In diesem Abschnitt sollen zunächst einige ausgewählte Ansätze zur Systematisierung von Dienstleistungen vorgestellt werden, welche die enorme Spannweite des Dienstleistungsbegriffs zusätzlich verdeutlichen. Die hier vorgestellten Begriffspaare bilden den Ausgangspunkt für die anschließende Beschreibung der Leistungssphäre von Dienstleistungsbetrieben, die zugleich den Rahmen für die Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Besonderheiten sogenannter wissensintensiver Dienstleistungsbetriebe erzeugt. Dabei handelt es sich um ein Konstrukt zur Bezeichnung einer Klasse von ähnlich strukturierten Dienstleistungsbetrieben, dem in der Praxis als auch der Wissenschaft zunehmend Beachtung geschenkt wird.

4.1 Weiterführende Systematisierungsansätze zum Dienstleistungsbegriff

Einen sehr umfangreichen Überblick über die in der Literatur vorhandenen Ansätze zur Systematisierung von Dienstleistungen liefert CORSTEN.⁹⁷ Für die geplante Begriffsbestimmung wissensintensiver Dienstleistungen erscheinen die in Abbildung 5 dargestellten Merkmale und ihre Ausprägungen besonders bedeutsam.

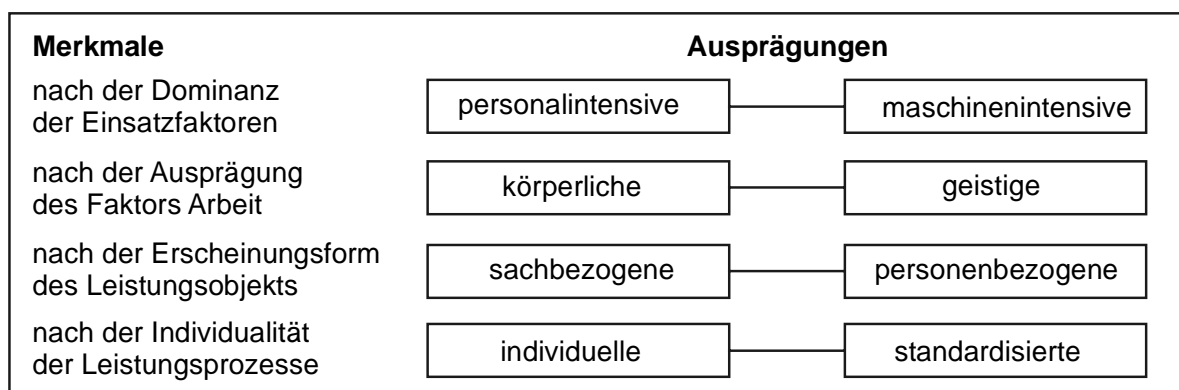


Abbildung 5: Ausgewählte Begriffspaare zur Systematisierung von Dienstleistungen⁹⁸

Sie sollen nachfolgend einer kurzen kritischen Betrachtung unterzogen werden, um zu weiteren Erkenntnissen über das Wesen von Dienstleistungen zu gelangen.

⁹⁷ Vgl. Corsten, H. (1985), S. 186ff.

⁹⁸ Vgl. die vollständige tabellarische Übersicht bei Corsten, H. (1988), S. 188-190.

Personalintensive und maschinenintensive Dienstleistungen

Aus Sicht der Leistungspotentiale ist das Merkmal **Haupteinsatzfaktor** mit den Ausprägungen **personalintensive** und **maschinenintensive** Dienstleistungen von großem Interesse.⁹⁹ Problematisch gestaltet sich die Zuordnung der Ausprägungen *personalintensiv* und *maschinenintensiv* zu einem Leistungsbündel, für die in der Literatur bislang keine zweckmäßigen Zuordnungskriterien vorliegen.¹⁰⁰

Einen Ansatzpunkt zur Beseitigung dieses unbefriedigenden Zustandes liefern die vielfältigen Methoden zur Analyse betrieblicher Basis- und Informationssysteme. Ein Hinweis findet sich – allerdings mit anderer Zielsetzung – bei FERSTL/SINZ im Zuge der Beschreibung objektorientierter Analysen.¹⁰¹ Mit dem Vorschlag einer zweistufigen Vorgehensweise im Rahmen der Aufgabenanalyse und –synthese bieten die Verfasser ein methodisches Gerüst zur schrittweisen Identifikation der Teilaufgaben und anschließenden Zuordnung der jeweiligen Aufgabenträger. Automatisierbare bzw. teil-automatisierbare Aufgaben können maschinellen und/oder personellen Aufgabenträgern zugewiesen werden, während nicht automatisierbare Aufgaben ausschließlich von personellen Aufgabenträgern zu bewältigen sind. Die beabsichtigte Identifizierung von Leistungsbündeln als personalintensiv oder maschinenintensiv erfordert eine Zerlegung in Teilaufgaben (Teilprozesse), solange bis alle nicht weiter zerlegbaren Teilaufgaben gefunden sind. Anschließend kann eine Zuordnung der Aufgabenträger stattfinden. Eine Aussage über den Automatisierungsgrad läßt sich allerdings nicht ohne detaillierte Kenntnis der Leistungssphäre treffen. Beispielsweise kann die zweifellos automatisierbare Teilaufgabe *Erstellen einer Rechnung* entweder automatisiert von einem maschinellen Aufgabenträger oder manuell von einer Person ausgeführt werden. Das Beispiel zeigt, daß eine Aussage über die Personalintensität oder Maschinenintensität eines aggregierten Leistungsbündels ohne hinreichende Kenntnis der Leistungsprozesse und der im Betrieb zur Verfügung stehenden Potentiale keinesfalls möglich ist.¹⁰²

Einen weiteren Anknüpfungspunkt für die Beurteilung von Dienstleistungen als *maschinenintensiv* oder *personalintensiv* könnte die Einschätzung liefern, daß maschinenintensive Dienstleistungen im jeweiligen Betrieb eine entsprechende Sachkapitalstruktur voraussetzen, während bei personalintensiven Dienstleistungen das Humankapital die dominante Grundlage für die Leistungserbringung darstellt. Im Rahmen der Analyse der Erfolgslage führt COENENBERG die Kennziffer *Personalintensität* als Verhältnis der Gesamtpersonalkosten zur Gesamtleistung ein. Einen Anhaltspunkt für die Quantifizierung der Maschinenintensität eines Betriebes liefert die Kennziffer *Abschreibungsquote*, die sich aus dem Verhält-

⁹⁹ Vgl. hierzu Corsten, H. (1988), S. 25 f.

¹⁰⁰ Der Ursprung des Begriffs *personalintensiv* dürfte in der Betrachtung von Unternehmen als *kapitalintensiv* liegen; vgl. hierzu Starbuck, W. H. (1992), S. 715.

¹⁰¹ Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen Ferstl, O.K./Sinz, E. J. (1993), S. 48 u. 32.

¹⁰² Ein ähnliche Auffassung vertreten Zeithaml, V./Bitner, M. (1996), S. 15, die eine differenzierte Sichtweise bei der Klassifizierung von Dienstleistungen in ‚arbeitsintensiv‘ oder ‚kapitalintensiv‘ fordern.

nis der Abschreibungen eines Geschäftsjahres auf Sachanlagen zur Gesamtleistung ergibt.¹⁰³

Trotz dieser möglichen Zuordnungskriterien erscheint die Bildung einer entsprechenden Abbildungsvorschrift für die Zielsetzung, ein besseres Verständnis von Dienstleistungen zu entwickeln, als unverhältnismäßig. Es wird daher vorgeschlagen, die folgende Differenzierung in drei Teilklassen von CORSTEN zu übernehmen, und diese eindeutig als Tendenzaussage zu kennzeichnen.¹⁰⁴

- **Personalintensive Dienstleistungen:**
Der Mensch ist dominanter Produktionsfaktor und die Betriebsmittel besitzen lediglich Hilfscharakter (unterstützende oder ergänzende Funktion).
- **Indifferenz:**
Es läßt sich keine Dominanz der menschlichen oder maschinellen Produktionsfaktoren erkennen.
- **Maschinenintensive Dienstleistungen:**
Die Betriebsmittel dominieren die Leistungserstellung, der Mensch steuert und kontrolliert.

Körperliche und geistige Dienstleistungen

Für die vorliegende Arbeit ist die Unterscheidung von **körperlichen und geistigen Dienstleistungen** besonders bedeutsam.¹⁰⁵ Bei körperlichen Dienstleistungen stehen die Fertigkeiten (Können) der Leistungsträger im Vordergrund, während bei geistigen Dienstleistungen deren Fähigkeiten (Wissen) den wesentlichen Einsatzfaktor darstellt. Während körperliche Dienstleistungen häufig durch den Einsatz von Maschinen substituiert werden können, bleiben geistige oder kognitiv-intellektuelle¹⁰⁶ Dienstleistungen weitestgehend personalintensive Dienstleistungen. Entsprechend den Ausführungen zur Personal- bzw. Maschinenintensität ist auch hier eine Klassifizierung mit erheblichen Problemen behaftet, so daß sich ebenfalls lediglich Tendenzaussagen treffen lassen.

Sachbezogene und personenbezogene Dienstleistungen

Des weiteren lassen sich Dienstleistungen als **sach-** oder **personenbezogene** Dienstleistungen systematisieren, je nachdem ob sie auf eine Person oder auf ein materielles Objekt gerichtet sind.¹⁰⁷ Diese Systematisierung vernachlässigt allerdings immaterielle Objekte (Informationen, Rechte, Geld etc.) sowie Tiere, die neben Personen und Sachgütern ebenfalls in die Dienstleistungsprozesse integriert sein bzw. transformiert werden können. Abbildung 6

¹⁰³ Vgl. Coenenberg, A. (1991), S. 685.

¹⁰⁴ Vgl. Corsten, H. (1985), S. 223.

¹⁰⁵ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 64, die eine Unterscheidung von *muskulären*, *sensorischen* und *geistigen* menschlichen Fähigkeiten vornehmen und einzelnen Dienstleistungsbereichen (z. B. Unternehmensberatung) zuordnen.

¹⁰⁶ Vgl. Thomas, A. (1983), S. 561.

¹⁰⁷ Vgl. Schönberg (1986), S. 873; Bischoff-Schilke, K. (1992), S. 48.

zeigt das von CORSTEN entwickelte Produktionsfaktorsystem, welches die Vielfalt der an der Leistungserstellung beteiligten Eigen- und Fremdleistungspotentiale deutlich werden läßt.¹⁰⁸ An dieser Stelle sei besonders auf die zunehmende Bedeutung des Produktionsfaktors Information (und auch Wissen) sowie der Rechte hingewiesen, die bislang in der den Produktionsfaktorsystemen einen untergeordneten Stellenwert hatten.

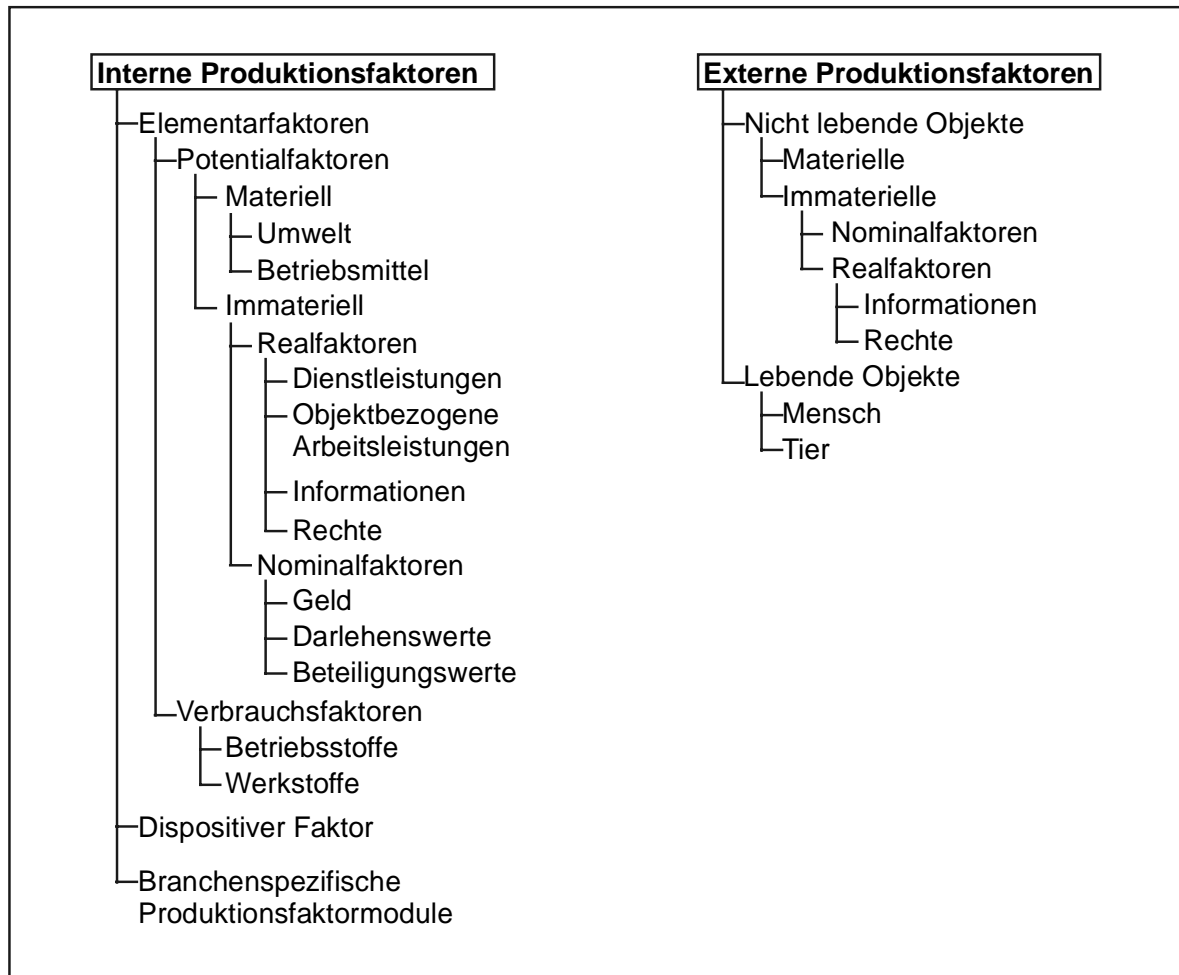


Abbildung 6: Produktionsfaktorsystem für Dienstleistungen nach CORSTEN¹⁰⁹

¹⁰⁸ Weitere Produktionsfaktorsysteme für Dienstleistungsbetriebe finden sich bei Maleri, R. (1997), S. 182., Diederich, H. (1965), S. 231. Grundlegende Ausführungen und Erweiterungen zu dem ursprünglich von Gutenberg ausgeführten Produktionsfaktorsystem finden sich bei Busse von Colbe, W./Laßmann, G. (1975), S. 68f.; Kilger, W. (1982), S. 121ff. Wild, J. (1970), S. 51 ergänzt um Informationen. Vormbaum, H. (1967), S. 193ff. nennt die Rechte als Bestandteil des Produktionsfaktorsystems.

¹⁰⁹ Weitere Produktionsfaktorsysteme für Dienstleistungsbetriebe finden sich bei Maleri, R. (1997), S. 182., Diederich, H. (1965), S. 231. Grundlegende Ausführungen und Erweiterungen zu dem ursprünglich von Gutenberg ausgeführten Produktionsfaktorsystem finden sich bei Busse von Colbe, W./Laßmann, G. (1975), S. 68f.; Kilger, W. (1982), S. 121ff. Wild, J. (1970), S. 51 ergänzt um Informationen. Vormbaum, H. (1967), S. 193ff. nennt die Rechte als Bestandteil des Produktionsfaktorsystems.

Individuelle und standardisierte Dienstleistungen

Die Differenzierung in *individuelle* und *standardisierte* Dienstleistungen ist für den vorliegenden Beitrag von großer Bedeutung. Allgemein kann eine Standardisierung entweder am zu erstellenden Leistungsergebnis oder an den dafür erforderlichen Leistungserstellungsprozessen ansetzen.¹¹⁰ So trifft CORSTEN im Kontext der Wissensproduktion folgende Feststellung: „Die Individualität von Leistungen entzieht sich einer generellen Beurteilung, da sie z. B. davon abhängig ist, ob die zu erstellende Information eine einfache Generierung existenten Wissens darstellt oder ob neues Wissen erstellt werden soll. Auch bei der Produktion neuen Wissens darf nicht generell unterstellt werden, daß eine allgemeine Individualität gegeben ist und keine Ansätze für Standardisierungen existieren. Derartige Informationserstellungsprozesse greifen i. d. R. auf existente Wissensbausteine zurück, die dann mit neuem Wissen verknüpft werden, so daß sich auch hierbei Ansatzpunkte für Standardisierungen ergeben. Der höchste Standardisierungsgrad wird sicherlich in einem vollständig automatisierten Informationsgewinnungsprozeß gegeben sein.“¹¹¹

Für die vorliegende Arbeit erscheint der Hinweis bedeutsam, daß personalintensive Dienstleistungen mit kognitiv-intellektuellen Arbeitsleistungen nur einen geringen Spielraum für Standardisierungsbemühungen aufweisen. In der unternehmerischen Praxis – insbesondere großer Beratungsunternehmen – sind allerdings durchaus Bemühungen erkennbar, sogenannte *Best Practices* zu identifizieren, aufzubauen, zu nutzen und weiterzuentwickeln. Dabei handelt es sich um Wissensbausteine, deren Einsatz ein gewisses Maß an Standardisierung in der Leistungserstellung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung bewirken.¹¹² Die Identifikation und Realisierung von Bestlösungen beschränkt sich nicht auf die Produkte und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens als Vergleichsobjekte, sondern kann insbesondere auch Mitbewerber sowie Unternehmen anderer Branchen berücksichtigen. Weit verbreitet ist diesem Zusammenhang die Nutzung des *Benchmarking*, um Unterschiede offenzulegen sowie Möglichkeiten zur Verbesserung aufzuzeigen.¹¹³

4.2 Charakterisierung der Leistungssphäre von Dienstleistungsbetrieben

Nach der Diskussion des Dienstleistungsbegriffs sowie ausgewählter Systematisierungsansätze wird im folgenden die Leistungssphäre von Dienstleistungsbetrieben skizziert, um das Wesen *wissensintensiver Dienstleistungsbetriebe* systematisch zu erarbeiten. Die vorangegangenen Ausführungen machten deutlich, daß Dienstleistungsbetriebe nicht als Residualbegriff den Sachleistungsbetrieben gegenübergestellt werden können.¹¹⁴ Vielmehr müssen

¹¹⁰ Vgl. Corsten, H. (1988), S. 27.

¹¹¹ Vgl. Corsten, H. (1985), S. 276.

¹¹² Zum Begriff der ‚Best Practices‘ vgl. Krüger, W./Homp, C. (1997), S. 223.

¹¹³ Vgl. bspw. zu den Besonderheiten des Benchmarking im Dienstleistungsbereich Zeithaml, V. A./Bitner, M. J. (1992), S. 231-232; Fitzsimmons, J. A./Fitzsimmons, M. J. (1998), S. 274-276. Grundlegende Ausführungen zum Benchmarking finden sich bei Camp, R. C. (1992).

¹¹⁴ Vgl. Berekoven, L. (1974), S. 31.

geeignete betriebswirtschaftliche Merkmale gefunden werden, die für Dienstleistungsbetriebe typisch sind.

Dabei wird eine prozeßorientierte Sicht zugrundegelegt, die zunächst **Prozesse** sowie für deren Durchführung notwendige **Potentiale** als Dimensionen erkennen läßt.¹¹⁵ Entsprechend dem Regelkreisprinzip lassen sich auf der Prozeßebene **Führungsprozesse** und **Ausführungsprozesse** identifizieren. Für die kommenden Darlegungen sei allerdings aus zweierlei Gründen auf eine explizite Hervorhebung der Führungsprozesse verzichtet: Erstens sollen bewußt Leistungsaspekte in den Mittelpunkt des Interesses gerückt werden und zweitens erscheint im Lichte der Prozeßorientierung eine Trennung von Führungsprozessen und Ausführungsprozessen als oftmals wenig trennscharf.¹¹⁶ Daher werden in den folgenden Ausführungen **Gestaltungs- und Lenkungsaspekte** als integraler Bestandteil der Leistungsprozesse thematisiert.

Des weiteren können innerhalb der Dimension der Leistungsprozesse nach dem Kriterium der Wertschöpfungsnähe **Hauptprozesse** und **Unterstützungsprozesse** abgegrenzt werden. Hauptprozesse liefern einen unmittelbaren Beitrag zur Steigerung des vom Kunden wahrgenommenen Nutzens, während Unterstützungsprozesse für die reibungslose Abwicklung der Hauptprozesse von großer Bedeutung sind und die notwendigen Leistungspotentiale zur Leistungserstellung aufbauen und pflegen.¹¹⁷ Typische Unterstützungsprozesse in Dienstleistungsbetrieben liegen in den Bereichen Informations- und Kommunikationswirtschaft, Anlagenwirtschaft, Personalwirtschaft sowie Finanzen und Rechnungswesen.¹¹⁸ Auch diese Prozeßkategorien sollen nachfolgend nicht explizit betrachtet werden, sie werden unter die Dimension der Leistungsprozesse subsumiert.

Abbildung 7 zeigt die Grundstruktur der Leistungssphäre eines Dienstleistungsbetriebes, deren Elemente und Beziehungen als Rahmen für die nachstehende Charakterisierung von wissensintensiven Dienstleistungsbetrieben dienen soll.¹¹⁹ Als Grundlage für dieses Konstrukt dient die *integrierte Leistungs- und Wertkette*¹²⁰ nach BECKER, das *SOS-Konzept*¹²¹ nach KRÜGER sowie die Prozeßtypologie nach ÖSTERLE¹²².

¹¹⁵ Vgl. hierzu Ferstl, O. K./Sinz, E. J. (1998), S. 124.

¹¹⁶ Vgl. hierzu Österle, H. (1995), S. 9f.

¹¹⁷ Vgl. Österle, H. (1995), S. 130.

¹¹⁸ Vgl. Österle, H. (1995), S. 130f.; Krüger, W. (1994), S. 211ff.

¹¹⁹ Struktur und Elemente gehen auf die Grundstruktur einer integrierten Leistungs- und Wertkette zurück. Dabei handelt es sich um ein Denkmodell zur Verdeutlichung wesentlicher Grundtatbestände, die für alle Betriebstypen vorliegen. Vgl. hierzu Becker, W. (1996), S. 90ff.

¹²⁰ Eine ausführliche Darstellung zum Modell des Handelns entlang von integrierten Leistungs- und Wertketten findet sich bei Becker, W. (1996), S. 88 ff.

¹²¹ Der Zusammenhang zwischen betrieblichen Prozessen und dem Management von Kernkompetenzen erläutern Krüger, W./Homp, C. (1997), S. 149 ff. Eine ausführliche Darstellung des SOS-Konzepts (Steuerung-Operation-Support) findet sich in Krüger, W. (1994).

¹²² Vgl. Österle, H. (1995), S. 131.

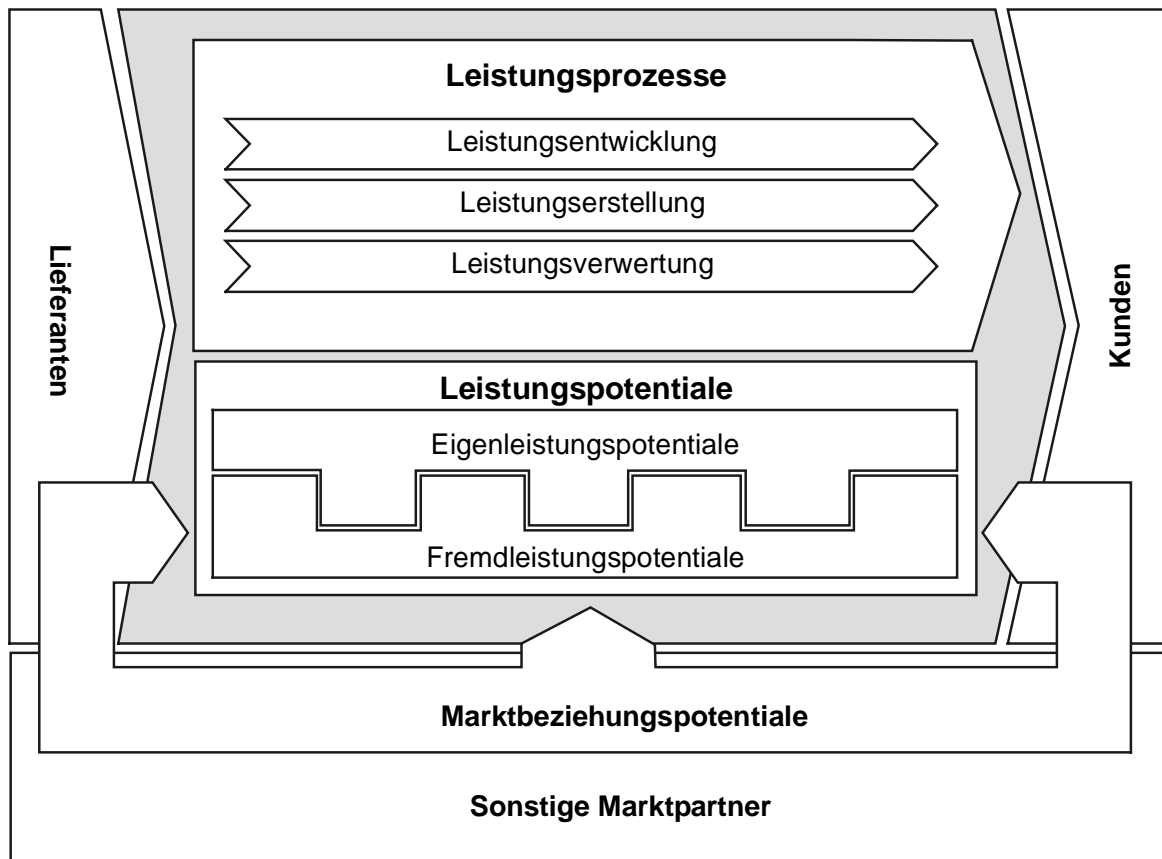


Abbildung 7: Grundstruktur der Leistungssphäre eines Dienstleistungsbetriebs

Leistungsprozesse

Die prozessuale Dimension der Leistungssphäre eines Dienstleistungsbetriebes kann in Form eines Input-Throughput-Output-Modells beschrieben werden, das eine am industriellen Kontext ausgerichtete produktionstheoretische Interpretation beinhaltet. Die Ausführungen zur Problematik des Dienstleistungsbegriffs – im besonderen die im Rahmen der prozeß- und ergebnisorientierten Definitionsversuche kontrovers diskutierte Merkmale der *Integrativität* und *Simultaneität* – zeigten bereits die enge Verzahnung auf der Ebene der Leistungsprozesse,¹²³ so daß die konsequente Verwendung eines Input-Throughput-Output-Modells im Dienstleistungsbereich zwangsläufig zu Mißverständnissen führen muß. Ersatzweise wird an dieser Stelle vorgeschlagen, im Rahmen der Abgrenzung von Teilprozessen die Vorgabe einer idealtypischen Abfolge zu unterlassen.¹²⁴ Unter Verzicht auf eine industriell geprägte Terminologie lassen sich *Leistungsentwicklungsprozesse*, *Leistungserstellungsprozesse* und *Leistungsverwertungsprozesse* als bedeutsame Kategorien der Leistungsprozesse von

¹²³ Vgl. Engelhardt, W. et al. (1993), S. 415ff.

¹²⁴ Auf diesen Umstand weist Corsten, H. (1988), S. 63f. hin und nennt das Vorliegen einer anonymen, marktorientierten Produktion bzw. einer kunden- oder auftragsorientierten Leistungserstellung als Determinanten der Abfolge.

Dienstleistungsbetrieben identifizieren.¹²⁵ Auf diese Weise wird zugleich dem Merkmal der Heterogenität im Dienstleistungsbereich Rechnung getragen, wie das Beispiel der Unternehmensberatung zeigt. In zunehmendem Maße werden Beratungsprojekte aus Gründen der Risikoreduzierung stufenweise durchgeführt, so daß die Phasen des Beratungsprozesses (Akquisition, Analyse, Problemlösung und Lösungsumsetzung) ggf. mehrfach durchlaufen werden müssen.¹²⁶ Auch kann auf einem derartigen Abstraktionsniveau keine generelle Aussage darüber getroffen werden, ob beispielsweise die tatsächliche Problemlösung vor oder nach dem Verkauf der Beratungsleistung zu erbringen ist. Insofern ist die Angabe einer Abfolge der genannten Prozeßkategorien weder auf der Ebene aller Dienstleistungsbetriebe noch auf der Ebene eines real existierenden Dienstleistungsbetriebs sinnvoll.¹²⁷

Leistungsentwicklungsprozesse

Allgemein haben Leistungsentwicklungsprozesse die Entwicklung neuen Wissens und Könnens (Innovationsfunktion) sowie die Reproduktion vorhandenen Wissens und Könnens (Imitationsfunktion) zur Erforschung und Entwicklung neuer Produkt- und Prozeßtechnologien als Aufgabe.¹²⁸ Gerade Dienstleistungsbetriebe sind infolge sich stetig wandelnder Kundenbedürfnisse zur laufenden Anpassung bzw. Verbesserung ihres Dienstleistungsangebots angewiesen und sind bestrebt, kontinuierlich Leistungsinnovationen und Angebotsinnovationen herbeizuführen.¹²⁹

Leistungsinnovationen können sich aus dem Einsatz neuer Leistungspotentiale, neuer Leistungspotential-Kombinationen, neuer Prozesse oder neuer Prozeßstrukturen ergeben; sie repräsentieren die Innovationsfunktion im engeren Sinne.¹³⁰ In personalintensiven Dienstleistungsbetrieben steht die Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter im Vordergrund der Leistungsentwicklungsprozesse.¹³¹ Aber auch die Substitution der personellen durch maschinelle Leistungspotentiale kann in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken, sofern dadurch Leistungsinnovationen möglich werden. Als Beispiel für eine eher technisch geprägte Leistungsinnovation kann die Einführung von 24h-Stunden Bankdienstleistungen genannt werden, die erst durch die Entwicklung und Bereitstellung von entsprechenden Automaten möglich wurden.¹³² Im Rahmen der Leistungsentwicklung von Dienstlei-

¹²⁵ Vgl. Becker, W. (1996), S. 95.

¹²⁶ Vgl. Dichtl, M. (1998), S. 131.

¹²⁷ Demgegenüber ist die Prozeßbeschreibung im Rahmen des sog. „Service Blueprinting“ durchaus sinnvoll. Es handelt sich dabei um eine Analyse von Leistungsprozessen (Ist/Soll) auf einem äußerst niedrigen Abstraktionsniveau. Vgl. hierzu Fitzsimmons, J. A./ Fitzsimmons, M. J. (1998), S. 87-89.

¹²⁸ Vgl. Becker, W. (1996), S. 96.

¹²⁹ Vgl. Heskett, L. (1988), S. 88f.; Normann, R. (1984), S. 82ff.; Sundbo, Jon (1997), S. 433ff.; Fitzsimmons, J. A./Fitzsimmons, M. J. (1998), S. 13f.

¹³⁰ Vgl. Meyer, A./Blümelhuber, C. (1998), S. 810.

¹³¹ Entsprechende Hinweise finden sich bei Corsten, H. (1985), S. 223f.; Meyer, A./Blümelhuber, C. (1998), S. 824.

¹³² Meyer, A./Blümelhuber, C. (1998), S. 810.

stungsbetrieben erlangen Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) eine erweiterte Bedeutung: Einerseits läßt sich ihr Einsatz mit dem Wunsch nach Rationalisierungseffekten begründen, andererseits werden dadurch Leistungsinnovationen oft erst möglich. Dies gilt in besonderem Maße für personalintensive, automatisierbare Dienstleistungen, wie sie z. B. in der Finanzdienstleistungsbranche anzutreffen sind.¹³³

Angebotsinnovationen stellen indes eine neuartige „Bündelung, Gestaltung und/oder Vermarktung bestehender Angebote“¹³⁴ dar. Ein anschauliches Beispiel hierfür ist die Einführung des Tickets *Schönes Wochenende* der Deutschen Bahn AG, für das keine Anpassung der Leistungspotentiale notwendig wurde.¹³⁵

Die Schaffung langfristiger und nachhaltiger Wettbewerbsvorteile kann allerdings nur gelingen, wenn die Leistungs- und Angebotsinnovationen von den Kunden akzeptiert werden und der Aufbau von Imitationsbarrieren möglich ist. Im Dienstleistungsbereich scheint letzteres aber besonders schwierig, da Dienstleistungen nicht patentierbar sind und nur sehr schwer rechtlich geschützt werden können.¹³⁶ In diesem Kontext erscheint der Hinweis auf die gestiegene Bedeutsamkeit von kooperativen Beziehungen mit anderen Organisationen (Allianzen) als besonders wichtig. Trotz des Bestrebens, eigene erworbene Kompetenzen gegen Mitbewerber zu verteidigen, ist eine Zunahme von Kooperationsabkommen und gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zu verzeichnen. Das Beziehungsnetz ist in diesem Zusammenhang nicht ausschließlich auf Mitbewerber beschränkt, sondern umfaßt in zunehmendem Maße auch Kunden, Lieferanten, Regierungsbehörden, Universitäten, Gewerkschaften und andere Organisationen.¹³⁷

Insgesamt wird in der Dienstleistungsliteratur die Bedeutung der Leistungsentwicklung uneinheitlich beurteilt. Während beispielsweise ALTOBELLI/BOUNCKEN der Leistungsentwicklung eine eher untergeordnete Bedeutung beimessen,¹³⁸ erkennen MEYER/BLÜMELFELDER in der ‚Dienstleistungs-Innovation‘ ein sehr wichtiges und bislang nur unzureichend erforschtes Thema.¹³⁹ Zwar gibt es zahlreiche Veröffentlichungen zu dem Themenkomplex *Innovation und Innovationsmanagement*, die Autoren machen aber zurecht auf den Mangel sowohl an theoretisch-konzeptionellen als auch an empirischen Arbeiten im Bereich der ‚Dienstleistungs-Innovation‘ aufmerksam.¹⁴⁰

¹³³ Vgl. Biervert, B. et al. (1989), S. 19ff.; Dierkes, M. (1989), S. 59ff.; Altobelli, C./Bouncken, R. (1998), S. 288. Auf die Folgen und Wirkungen der Technisierung personenbezogener Dienstleistungen macht Bischoff-Schilke, K. (1992), S. 123ff. aufmerksam.

¹³⁴ Meyer, A./Blümelhuber, C. (1998), S. 810.

¹³⁵ Vgl. Meyer, A./Blümelhuber, C. (1998), S. 810.

¹³⁶ Vgl. Meyer, A./Blümelhuber, C. (1998), S. 812 u. 822.

¹³⁷ Vgl. Badaracco, J. L. (1991), S. 18.; Schade, C. (1995), S. 77. Letzterer weist auf die Bedeutung von Allianzen für die Erweiterung der Problemlösungsfähigkeit von Unternehmensberatungen hin.

¹³⁸ Vgl. Altobelli, C. F./Bouncken, R. B. (1998), S. 288f.

¹³⁹ Vgl. Meyer, A./Blümelhuber, C. (1998), S. 812.

¹⁴⁰ Vgl. Corsten, H. (1985), S. 161f.

Leistungserstellungsprozesse

In der Literatur wird die Leistungserstellung im Dienstleistungsbereich zumeist als ein mehrstufiger Prozeß mit trennscharfen Teilphasen skizziert:¹⁴¹ Im Rahmen der sogenannten *Vorkombination* werden die Eigenleistungspotentiale aufgebaut und in den Zustand der Leistungsbereitschaft überführt. Anschließend wird in der *Endkombination* durch den Einsatz der Leistungsbereitschaft, durch weitere interne Produktionsfaktoren sowie durch die Integration des externen Faktors (beschränkt auf Nachfrager der zu erstellenden Leistung) die abzusetzende Leistung erstellt und abgesetzt. Die bereits mehrfach konstatierte Heterogenität im Dienstleistungsbereich und insbesondere die von ENGELHARDT et al. vorgetragene Kritik soll an dieser Stelle zu einer genaueren Analyse der Leistungserstellungsprozesse beitragen.

Zunächst ist festzuhalten, daß die **Integration des externen Faktors** an unterschiedlichen Stellen (*Eingriffstiefe*) der betrieblichen Wertschöpfungskette und in unterschiedlichem Ausmaß (*Eingriffsintensität*) stattfinden kann.¹⁴² Mögliche Erscheinungsformen des externen Faktors können lebende Objekte (und deren Arbeitsleistungen), sachliche Objekte, Nominalobjekte, Rechte und Informationen sein.¹⁴³ Allerdings ist zu berücksichtigen, daß diese Erscheinungsformen selten isoliert, sondern zumeist als mehrdimensionale Faktorbündel auftreten. Beispielsweise umfaßt eine Beratungsleistung üblicherweise die Integration von Personen, Informationen und Rechten.¹⁴⁴ RÜCK merkt an, daß Informationen und Rechte Bestandteile jedes externen Faktors sind.¹⁴⁵ Wichtig erscheint der Hinweis, daß neben der Integration im Sinne eines Einbringens in den Leistungserstellungsprozeß auch eine **Transformation des externen Faktors**, d. h. nutzenstiftende Zustandsveränderung des externen Faktors möglich ist.¹⁴⁶ Für den Dienstleistungsbetrieb bedeutet die Integration bzw. Transformation des externen Faktors eine **Einschränkung der Autonomie und daraus resultierende begrenzte Dispositionsmöglichkeiten**. Dies konkretisiert sich sowohl an einem nur geringen Einfluß auf die Beschaffenheit des externen Faktors als auch an einer geringen Beeinflußbarkeit der Nachfragezeitpunkte sowie Einschränkungen bei der Standortwahl.¹⁴⁷ Die Konsequenzen für die Leistungserstellung sind vielfältig.¹⁴⁸ Zunächst können die **Wirkungen auf die Qualität der Leistungserstellung** negativ (z. B. Störungen der Leistungs-

¹⁴¹ Vgl. Corsten, H. (1985), S. 161ff.; Corsten, H. (1988), S. 103; Maleri, R. (1997), S. 184.

¹⁴² Vgl. Engelhardt, W. et al. (1993), S. 414. Nach Engelhardt et al. repräsentiert die Eingriffstiefe das „Wo“ und die Eingriffsintensität das „Wie“ der Integration des externen Faktors. Als Beispiel für eine nicht zwingend vorhandene positive Korrelation führen die Autoren die Anfertigung eines Maßanzugs an. Diese Dienstleistung weist möglicherweise eine hohe Eingriffstiefe auf (Mitwirkung bei der Beschaffung des Stoffes), die Eingriffsintensität kann dagegen der niedrig sein (autonomes und selbständiges Arbeiten des Schneiders ist möglich).

¹⁴³ Vgl. Corsten, H. (1985), S. 127ff.; Maleri, R. (1997), S. 148ff.; Rosada, M. (1988), S. 15.

¹⁴⁴ Vgl. Corsten, H. (1985), S. 129.

¹⁴⁵ Vgl. Rück, H. (1995), S. 15.

¹⁴⁶ Vgl. Mengen, A. (1993), S. 24ff.; Rück, H. (1995), S. 15.

¹⁴⁷ Vgl. Berekoven, L. (1974), S. 59.

¹⁴⁸ Vgl. Engelhardt, W. et al. (1993), S. 422.

erstellungprozesse) oder positiv (z. B. Einbringung zusätzlicher Fähigkeiten und/oder Fertigkeiten) sein. Daraus kann das Bedürfnis nach einer umfassenden Qualitätssicherung entstehen, die mögliche Risiken früh identifiziert und Gegenmaßnahmen anregt.¹⁴⁹

Die **mangelnde Beeinflussbarkeit der Nachfragezeitpunkte** kann für den Dienstleistungsanbieter Kapazitätsprobleme bergen, sofern eine Anpassung in Art, Zeit, Menge und Ort an die individuellen Bedürfnisse des Abnehmers erfolgen muß.¹⁵⁰ Während die Elastizität des Mitteleinsatzes üblicherweise sehr beschränkt ist, stellt der Termin der Leistungserstellung eine wichtige Anpassungsmöglichkeit dar. Anbieter mit kundenindividueller Leistungserstellung (z. B. Friseure, Kfz-Werkstätten) setzen entweder Zeiten der Leistungsbereitschaft fest (Bereitschaftszeiten, Öffnungszeiten) oder vereinbaren in Übereinstimmung mit dem Nachfrager individuelle Termine, um eine Überschreitung der *situativen Kapazität*¹⁵¹ und daraus resultierende Wartezeiten zu vermeiden. Andere Dienstleistungsbetriebe, die keine kundenindividuellen Leistungen erstellen (z. B. Kinos, Öffentlicher Nahverkehr), können die Zeiten der Leistungserstellung relativ autonom festsetzen, da sie – zumindest aus prozeßtechnischer Sicht – nicht der Präsenz des Leistungsnehmers bedürfen.¹⁵² Mengenanpassungen können in Dienstleistungsbetrieben durch Anpassung des Zeitraums der Leistungsbereitschaft, der Leistungsintensität oder der Kapazität erfolgen.¹⁵³

In der einschlägigen Dienstleistungsliteratur wird oft eine **Simultaneität von Produktion und Absatz** (Uno-Actu-Prinzip) unterstellt.¹⁵⁴ Präziser formuliert wird damit die gleichzeitige Erstellung und Konsumption der Dienstleistung angenommen. Obgleich die Simultaneität für viele Dienstleistungen (z. B. Friseurleistungen, Arztbehandlungen, Kinovorstellungen) zutrifft, kann eine Allgemeingültigkeit nicht festgestellt werden. Beispielsweise werden Beratungsleistungen zwar unter Mitarbeit des externen Faktors erstellt, allerdings kann deren Konsumption in Form der Nutzung des erstellten Gutachtens durchaus erst im Anschluß daran erfolgen.¹⁵⁵ Allgemeiner formuliert dies CORSTEN, indem er eine Lösung der Subjekt-Objektbeziehung als unabdingbare Voraussetzung für die Entkoppelbarkeit von Leistungserstellung und -konsumption erachtet. Demnach sind Dienstleistungen an Personen (z. B. Fri-

¹⁴⁹ Vgl. Hill, W. et al. (1995), S. 12f.; Engelhardt, W. et al. (1993), S. 420; Lehmann, A. (1993), S. 73ff.; Senge, P. (1998), S. 401-405. Eine umfassende Darstellung der Qualitätssicherung in Dienstleistungsprozessen findet sich bei o. V. (1995), S. 7ff.; Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 199ff.

¹⁵⁰ Vgl. Berekoven, L. (1974), S. 59ff.; Hardt, P. (1996), S. 14 u. 61.

¹⁵¹ Unter der situativen Kapazität ist das aktuell vorhanden Leistungspotential zu verstehen. Vgl. hierzu Kleinaltenkamp, M./Ginter, T. (1998), S. 762.

¹⁵² Vgl. Berekoven, L. (1974), S. 60.

¹⁵³ Vgl. Berekoven, L. (1974), S. 61; Eine Zusammenfassung zu Gestaltungsmaßnahmen des Kapazitätsmanagements bei Dienstleistungsanbietern findet sich bei Corsten, H./Stuhlmann, S. (1998); Fitzsimmons, J. A./Sullivan, R. S. (1982), S. 22f.

¹⁵⁴ Vgl. bspw. Corsten, H. (1985), S. 262; Maleri, R. (1997), S. 62.

¹⁵⁵ Nicht gefolgt werden kann dagegen der Sichtweise von Maleri, der vielfältige Möglichkeiten zur Entkopplung zwischen Leistungserstellung und -abgabe erkennt, bspw. im Einsatz elektronischer Speichermedien zur Entkopplung von Erstellung und Abgabe von Dienstleistungen. Exemplarisch verweist er auf die Speicherung von Musik auf Compact Discs anstelle eines Konzertbesuchs. Vgl. Maleri, R. (1997), S. 63.

seurleistungen), für die eine intakte Subjekt-Objektbeziehung zwingend erforderlich ist, nicht entkoppelbar und bedingen somit stets eine simultane Leistungserstellung und –konsumption. Als Konsequenz für Betriebe mit simultaner Leistungserstellung und –konsumption zeigt sich, daß Nachfrageschwankungen sofort und in vollem Umfang auf den Leistungserstellungsbereich eines Dienstleistungsbetriebs wirken. Insofern ist die Forderung nach Flexibilität des Dienstleistungspotentials und auch seiner Dienstleistungsbereitschaft augenscheinlich.¹⁵⁶

Ebenso darf nicht davon ausgegangen werden, daß im Dienstleistungsbereich stets eine **auftrags- bzw. kundenindividuelle Leistungserstellung** anzutreffen sei.¹⁵⁷ Obwohl die Integration oder gar Transformation sicherlich eine gewisse Individualität erfordert, resultiert daraus nicht zwangsläufig eine **mangelnde Standardisierbarkeit**. Auf diesen Umstand weisen auch BODE/ZELEWSKI hin, wenn sie von Baukastensystemen und Variantenproduktion im Dienstleistungsbereich (z. B. Konzertveranstaltungen) sprechen.¹⁵⁸ Entsprechende Ansätze zur Standardisierung finden sich beispielsweise bei Beratungsunternehmen, die bislang als klassische Vertreter für die Erstellung kundenindividueller Dienstleistungen galten. Hier werden standardisierte Elemente zu kundenindividuellen Leistungsergebnissen kombiniert.

Leistungsverwertungsprozesse

Die Eigenschaften *Immaterialität* und *Integrativität* bestimmen auch das Wesen der Leistungsverwertung. Ausgangspunkt ist die Beobachtung, daß Dienstleistungen zum Zeitpunkt ihres Absatzes zumeist noch nicht realisiert sind und damit auch weder lagerfähig noch transportfähig sein können.¹⁵⁹ Des weiteren führt die Integrativität zu einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Anbieter und Nachfrager. Aus Anbietersicht birgt die mangelnde Information über die Beschaffenheit des externen Faktors schwer abzuschätzende Risiken, die gleichfalls zu hohen Anforderungen an die Vertragsgestaltung führt. Für das absatzpolitische Instrumentarium *Dienstleistungsangebotspolitik*, *Kommunikationspolitik*, *Preis- und Konditionenpolitik* und *Distributionspolitik* ergeben sich daraus einige bedeutsame Konsequenzen, die im folgenden kurz skizziert werden.¹⁶⁰

Für den Dienstleistungsanbieter ist ein intensives Vertrauensverhältnis zum Nachfrager von größter Bedeutung. Dabei gilt es, das fehlende Produktimage durch ein positives Firmen-

¹⁵⁶ Vgl. Hilke, W. (1989), S. 13.

¹⁵⁷ Engelhardt, W. et al. (1993), S. 402f. weisen darauf hin, daß – bei konsequenter Anwendung des ‚externen Faktors‘ als konstitutives Merkmal – jede kundenindividuell erbrachte Leistung eine Dienstleistung darstellen würde.

¹⁵⁸ Vgl. Bode, J./Zelewski, S. (1994), S. 139-154.

¹⁵⁹ Es muß klargestellt werden, daß sich in den folgenden Ausführungen das Merkmal der Immaterialität auf den Dienstleistungsprozeß bezieht und nicht auf das Dienstleistungsergebnis.

¹⁶⁰ Vgl. Hilke, W. (1989), S. 16ff.

mage zu ersetzen.¹⁶¹ Es ist das Ziel der **Dienstleistungsangebotspolitik**,¹⁶² bereits im Vorfeld von Vertragsverhandlungen dem Nachfrager den Eindruck zu vermitteln, daß der Anbieter die Leistung in der geforderten Art, Intensität, Qualität sowie zum gewünschten Zeitpunkt bzw. –zeitraum erbringen kann.¹⁶³ Als fördernde Maßnahmen bieten sich hier die Pflege persönlicher Kontakte, Referenzen zufriedener Kunden und insbesondere das Herausstellen der Eigenleistungspotentiale an. Letzteres gilt zunächst vor allem für personalbezogene Dienstleistungen, bei denen die Interaktion zwischen Mitarbeitern des Dienstleistungsanbieters und dem Dienstleistungsnachfrager einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg oder Mißerfolg einer Dienstleistung leistet (z. B. Unternehmensberatung). Aber auch bei sachbezogenen Dienstleistungen, bei denen technische Eigenleistungspotentiale erfolgskritisch sind, kann eine Visualisierung des Dienstleistungsangebots über diese erfolgen (z. B. computergesteuerte Reifenwuchtanlage). HILKE resümiert, daß die Seriosität des Dienstleistungsanbieters nur in enger Verbindung mit der Attraktivität des Dienstleistungsangebots ein intensives und dauerhaftes Vertrauensverhältnis zwischen Dienstleistungsanbieter und –nachfrager herstellen kann.¹⁶⁴

Für die **Kommunikationspolitik** ist von entscheidender Bedeutung, daß die Dienstleistung als solche nicht in der Werbung abgebildet werden kann. Ersatzweise kann die Werbung „Vorher-Nachher“-Bilder des externen Faktors (z. B. Schlankheitskur, Auto-Tuning) vermitteln oder durch einprägsame Bilder und Slogans eine *Materialisierung* der Dienstleistung herbeiführen.¹⁶⁵

Einen auffallend großen Spielraum besitzt die **Preis- und Konditionenpolitik** im Dienstleistungsbereich. Zunächst kann der Wert einer Dienstleistung und damit auch die Angemessenheit des Preis-/Leistungsverhältnisses sowohl vom Nachfrager als auch vom Anbieter nur äußerst schwer beurteilt werden. Zur Überwindung der daraus resultierenden Unsicherheit - vor allem auf Nachfragerseite - bieten viele Dienstleistungsanbieter sog. Schnupperofferten (z. B. Probetraining im Fitness-Studio) an.

Die Bewältigung der bereits mehrfach angesprochene Kapazitätsproblematik ist Gegenstand der **Preispolitik**, die beispielsweise in der Tourismusbranche zu Preisdifferenzierungen nach Vor-, Haupt- und Nachsaison führt. Diese wird ebenso intensiv zur Unterstützung der Akquisition neuer Kunden in bestimmten Segmenten (z. B. Schüler- und Studententarife)

¹⁶¹ Vgl. Normann, R. (1984), S. 72-80.

¹⁶² Einen guten Überblick zur *Dienstleistungsangebotspolitik* bietet Scharitzer, D. (1995), S. 173ff. Die übliche Bezeichnung *Produktpolitik* wäre hier irreführend, da es sich beim Leistungsergebnis nicht um ein materielles, sinnlich wahrnehmbares Produkt i. e. S. handelt. Eine ähnliche Vorgehensweise verwenden Kleinaltenkamp, M./Ginter, T. (1998), S. 752f., die den Begriff der *Dienstleistungsprogrammpolitik* gebrauchen.

¹⁶³ Vgl. Hilke, W. (1989), S. 16.

¹⁶⁴ Vgl. Hilke, W. (1989), S. 16f.

¹⁶⁵ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 335ff.

genutzt.¹⁶⁶

Als Ergänzung der Preispolitik können die vielfältigen Maßnahmen der **Konditionenpolitik** betrachtet werden.¹⁶⁷ Zu nennen sind hier insbesondere die Gewährung von *Preisnachlässen* oder *Rabatten* (z. B. Streifenkarte im öffentlichen Nachverkehr). Darüber hinaus kann die Gestaltung der Zahlungsbedingungen im Dienstleistungsbereich eine große Bedeutung erlangen. Dies gilt insbesondere für die Akzeptanz von Kreditkarten und anderer bargeldloser Zahlungsformen, die für die rasche Verbreitung von Dienstleistungen via elektronischer Medien (z. B. Literaturrecherche/ -beschaffung per Internet) zwingend erforderlich sind. Schließlich versuchen Dienstleistungsanbieter das Vertrauen der Dienstleistungsnachfrager durch umfangreiche garantiepolitische Maßnahmen zu gewinnen. Bemerkenswert ist dabei die Problematik der Gewährung eines Rechts auf Wandlung, da viele Dienstleistung irreversible Veränderungen am externen Faktor bewirken (z. B. chirurgische Eingriffe).

Die **Distributionspolitik** im Dienstleistungsbereich wird wesentlich von der charakteristischen Eigenschaft der Simultaneität zwischen Leistungserstellung und –abgabe mitbestimmt. Dennoch kann die Dienstleistung in Form eines Dienstleistungs-Versprechens - sowohl zeitlich als auch räumlich entkoppelt – abgesetzt werden. Aus Sicht des Nachfragers wird demnach ein Anrecht auf die Dienstleistung mittels Trägermedium (z. B. Eintrittskarte, Flugticket) erworben. Der Absatz dieser Dienstleistungs-Versprechen kann entweder über direkte Distributionssysteme (z. B. Filialsystem, Franchisingssystem) oder über indirekte Distributionssysteme (z. B. Agenturen) sowie Kombinationen daraus (z. B. Electronic Commerce) erfolgen. Beide Distributionssysteme bergen für den Dienstleistungsanbieter neben der Chance auf Standortmultiplikation¹⁶⁸ erhebliche Risiken durch den Verlust der Autonomie. So muß durch zusätzliche Maßnahmen (z. B. Schulungen, Musterverträge) sichergestellt werden, daß beim Absatz der Dienstleistungs-Versprechen keine unhaltbaren Zusagen gegenüber den Nachfragern getroffen werden.

Leistungspotentiale

Der Begriff der Leistungspotentiale umfaßt nach ULRICH „(...) die Gesamtheit dieser materiellen und immateriellen Mittel, über welche die Unternehmung insgesamt verfügt (...)“.¹⁶⁹ Er bringt den von Dienstleistungsbetrieben angestrebten Zustand der Leistungsbereitschaft besser zum Ausdruck als der dem industriellen Kontext entlehnte Begriff der Produktionsfaktoren bzw. der häufig in der Literatur verwendete Ressourcenbegriff.¹⁷⁰

¹⁶⁶ Ausführliche Darlegungen zur Preispolitik im Dienstleistungsbereich finden sich bspw. bei Normann, R. (1984), S. 63-67; Zeithaml, V./Bitner, M. (1996), S. 491ff.; Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 399ff.

¹⁶⁷ Vgl. Berekoven, L. (1974), S. 72.; Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 424ff.

¹⁶⁸ Vgl. Meyer, A. (1984)

¹⁶⁹ Ulrich, H. (1978), S. 105

¹⁷⁰ Im folgenden wird daher der Begriff *Leistungspotentiale* weitestgehend synonym zu den Begriffen *Produktionsfaktoren* und *Ressourcen* gebraucht.

Nach der Art lassen sich **personelle, technische und immaterielle Leistungspotentiale** klassifizieren, deren Bereitstellung und Bereithaltung erst den Vollzug der betrieblichen Leistungsprozesse ermöglichen. Während in der Dienstleistungsliteratur mit der *Integration des externen Faktors* nahezu ausschließlich auf die Beteiligung der Abnehmer am Leistungserstellungsprozeß hingewiesen wird,¹⁷¹ läßt sich auch eine umfassendere Sichtweise begründen: „Erst das auf kooperativen Tauschbeziehungen basierende Zusammenspiel von Lieferantenpotentialen, unternehmerischen Eigenleistungspotentialen und Kundenpotentialen (...) ermöglicht letztendlich eine effiziente Wertschöpfung im Wettbewerb.“¹⁷² In diesem Sinne werden die außerhalb eines betrieblichen Systems theoretisch zur Verfügung stehenden Potentiale als **Marktbeziehungspotentiale** bezeichnet.

Während **Eigenleistungspotentiale** aus Sicht des Dienstleistungsbetriebs weitgehend autonom disponiert werden können, bedarf es vertraglicher Regelungen, um eine harmonische Integration der **Fremdleistungspotentiale** in die betrieblichen Leistungsprozesse herbeizuführen.¹⁷³ Es kann sich dabei um kooperative Beziehungen aller Art zu Lieferanten, Kunden, Mitbewerbern, Regierungsbehörden, Universitäten, Gewerkschaften und anderen Organisationen handeln.¹⁷⁴ Ein wichtiges Kennzeichen zur Unterscheidung von Eigenleistungspotentialen und Fremdleistungspotentialen ist demnach juristischer Natur, denn die Fremdleistungspotentiale bleiben im Regelfall das Eigentum des einbringenden Marktpartners.

Personelle Leistungspotentiale, oft auch als Humanpotential bezeichnet,¹⁷⁵ umfassen die „Gesamtheit menschlicher Arbeitskraft (Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrem Wissen, Können, Verhalten und ihren Werthaltungen), aus der die Unternehmung besteht.“¹⁷⁶ Für Dienstleistungsbetriebe wird häufig eine generell hohe Personalintensität angenommen,¹⁷⁷ was jedoch aufgrund der Heterogenität des Dienstleistungsbereichs nicht haltbar erscheint. Auch die Annahme der mangelnden Substituierbarkeit von personellen durch technische Leistungspotentiale ist nicht immer zutreffend. Als Gegenbeispiel seien Fast-Food-Ketten genannt, die in hohem Maße den Einsatz personeller Fähigkeiten durch Prozeßtechnologien ersetzen konnten.

Als Folge der vermeintlich hohen Personalintensität von Dienstleistungsbetrieben wird die Bedeutung **technischer Leistungspotentiale** im Dienstleistungsbereich oftmals verkannt. So stellen beispielsweise ALTOBELLI/BOUNCKEN die nachgeordnete Bedeutung der Technologieentwicklung für Dienstleistungsbetriebe fest und räumen lediglich den Informations- und

¹⁷¹ Vgl. bspw. Hilke, W. (1989), S. 12; Rosada, M. (1990), S. 14f.; Haller, S. (1995), S. 50.

¹⁷² Becker, W. (1996), S. 94.

¹⁷³ Eine vertragsorientierte Interpretation eines Betriebs findet sich bei Williamson, O. E. (1990); vgl. auch Riebel 1990 (Deckungsbeitragsrechnung), S. 678-691.

¹⁷⁴ Vgl. Badaracco, J. L. (1991), S. 18, der diese Kooperationsformen unter dem Begriff der *Allianzen* subsumiert; vgl. auch Reve, T. (1990), S. 154ff., der Strategische Allianzen als Instrument der Wettbewerbsstrategien untersucht.

¹⁷⁵ Vgl. bspw. Bleicher, K. (1996), S. 398

¹⁷⁶ Wohlgemuth, A. (1989), S. 21.

Kommunikationstechnologien einen hohen Stellenwert im Leistungspotentialgefüge ein.¹⁷⁸ Auch wenn der Einfluß der Informations- und Kommunikationstechnologie unbestritten zunimmt, so trifft dies aber nicht nur auf Dienstleistungsbetriebe zu. Des Weiteren lassen sich zahlreiche Beispiele für Dienstleistungsbetriebe finden, die ein hohes Maß an technischen Leistungspotentialen aufweisen (z. B. Kfz-Reparaturwerkstätten, Zahnarztpraxen). Daher kann – wiederum als Folge der Heterogenität – keine Aussage zur typischen technischen Leistungspotentialstruktur eines Dienstleistungsbetriebes getroffen werden.¹⁷⁹

Von wachsender Bedeutung sind auch im Dienstleistungsbereich die **immateriellen Leistungspotentiale**, worunter Nominalgüter (z. B. Geld) und Rechtsgüter (z. B. Patente und Lizenzen) ebenso wie Informationen zu fassen sind. Wie bereits im Rahmen der Diskussion der Leistungsentwicklungsprozesse erwähnt wurde, hat die Immaterialität der Dienstleistung zur Folge, daß Dienstleistungen nicht patentiert werden können und so leicht imitierbar sind.¹⁸⁰

In den bisherigen Abschnitten wurde das Wesen der Dienstleistungen und der Dienstleistungsbetriebe skizziert. Dabei ließ sich herausarbeiten, daß – bedingt durch die beobachtete Heterogenität – ohne weitere Fokussierung keine qualifizierten Aussagen zur Gestaltung und Lenkung von Dienstleistungsbetrieben gemacht werden können. Einige der zahlreichen Systematisierungsansätze, exemplarisch seien hier die Bemühungen von ENGELHARDT ET AL. und CORSTEN genannt, verfolgen ebenfalls eine solche Zielsetzung.¹⁸¹ Die aus der wissenschaftlichen Sorgfalt resultierende Komplexität der Ergebnisse behindert allerdings bislang eine Nutzung der entstandenen Dienstleistungstypologien.

4.3 Betriebswirtschaftliche Besonderheiten wissensintensiver Dienstleistungsbetriebe

Seit Mitte der 80er Jahre erfährt das Konstrukt der **wissensintensiven Betriebe** (engl. knowledge-intensive firms) besonders in Skandinavien und den USA große Beachtung in Wissenschaft und unternehmerischer Praxis.¹⁸² Als grundlegende Arbeiten zu diesem Themengebiet sind die Untersuchungen von SVEIBY/RISLING (1986), GUMMESSON (1990), HEDBERG (1990), STARBUCK (1992) und ALVESSON (1995) zu nennen. Gemeinsam ist allen Arbeiten die Betonung des Wissens als dominantes Leistungspotential. Damit stehen sie im Gegensatz zu sogenannten kapitalintensiven und arbeitsintensiven Betrieben.¹⁸³ Einen Abriß

¹⁷⁷ Vgl. Altobelli, C. F./Bouncken, R. B. (1998), S. 289.

¹⁷⁸ Vgl. Altobelli, C. F./Bouncken, R. B. (1998), S. 288f.

¹⁷⁹ Vgl. Hill, W. et al. (1995), S. 14-16.

¹⁸⁰ Vgl. Fitzsimmons, J. A./Sullivan, R. S. (1982), S. 25.

¹⁸¹ Vgl. Engelhardt, W. et al. (1993), S. 415ff.; Corsten, H. (1985), S. 279ff.

¹⁸² Der Gebrauch des Begriffs ‚Knowledge-intensive Firm‘ wird von den genannten Autoren stets an Beispielen von ‚Service Firms‘ diskutiert, daher wird im folgenden von ‚wissensintensiven Dienstleistungsbetrieben‘ gesprochen.

¹⁸³ Vgl. Starbuck, W. (1992), S. 715 und Alvesson, M. (1995), S. 6

der zumeist an Praxisbeispielen orientierten Diskussion um die Merkmale von wissensintensiven Betrieben bietet ALVESSON: „... knowledge-intensive companies are characterized by factors such as

- „significant incidents of problem solving and non-standardized production;
- creativity on the part of the practitioner and the organizational environment;
- heavy reliance on individuals (and less dependence on capital) and a high degree of independence on the part of practitioners;
- high educational levels and a high degree of professionalization on the part of most employees;
- traditional concrete (material) assets are not a central factor. The critical elements are in the minds of employees and in networks, customer relationships, manuals and systems for supplying services;
- heavy dependence on the loyalty of key personnel and – this is the other side of the picture – considerable vulnerability when personnel leave the company.“¹⁸⁴

Mit der Betonung der Immaterialität und der Individualität der Leistungserstellung rückt die Auseinandersetzung mit wissensintensiven Betrieben thematisch sehr stark in die Nähe der Dienstleistungsdiskussion. Dementsprechend sind bei der Begriffsklärung ähnliche Schwierigkeiten zu erwarten, durch die Ambiguität des Wissensbegriffs¹⁸⁵ sogar in verstärktem Maße. Die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Verwendung des Begriffs soll zunächst positiv beantwortet werden, da von der Einführung des Begriffs – wie bei nahezu allen Trends in der Managementlehre – eine Belebung der wissenschaftlichen Diskussion resultieren dürfte.¹⁸⁶ Allerdings muß der Einwand ALVESSON's ernst genommen werden, daß die von ihm festgestellte inflationäre und undifferenzierte Verwendung des Begriffs eine Konsequenz der damit verbundenen Prestigewirkung sei. „Sometimes I get the impression that almost every company wants to be seen as a knowledge-intensive company. This means that the term may often be employed because it sounds good rather than because it is a satisfactory means of describing important phenomena.“¹⁸⁷

In der Tat birgt die bereits hinreichend diskutierte Mehrdeutigkeit des Wissensbegriffs zusammen mit der skizzierten Dienstleistungsproblematik die Gefahr einer willkürlichen Verwendung des Konstrukts *Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe*.¹⁸⁸ Nach ERICH SCHÄFER ist es solchen in der Praxis als Mittel der Verständigung gebildeten Begriffstypen gemeinsam, daß sie zwar sehr anschaulich, aber unscharf und nur beschränkt gültig sind.¹⁸⁹

¹⁸⁴ Vgl. Alvesson, M. (1995), S. 7.

¹⁸⁵ Vgl. Kapitel 2.

¹⁸⁶ Eine kritische Beurteilung des Nutzens und der Gefahren von ‚Moden & Mythen‘ der Managementlehre findet sich bei Kieser, A. (1996), S. 21-39; vgl. hierzu auch Micklewaith, J./Woolridge, A. (1997), S. 27ff.

¹⁸⁷ Vgl. Alvesson, M. (1995), S. 7.

¹⁸⁸ Vgl. Kapitel 2 und 3.

¹⁸⁹ Vgl. Schäfer, E. (1978), S. 330.

Es ist ein wesentliches Anliegen dieses Beitrages, der Gefahr einer inflationären und undifferenzierten Verwendung des Begriffs durch eine theoretische Fundierung entgegenzutreten. Einen Ausgangspunkt hierzu stellt das Konstrukt der Kontraktgüter dar, welche als Gütergruppe auch komplexe Dienstleistungen, individuelle Investitionsgüter und Leistungsbündel umfassen. Entstanden als Anwendungsfall der Neuen Institutionenlehre weisen Kontraktgüter und wissensintensive Dienstleistungen zahlreiche Gemeinsamkeiten auf. Kontraktgüter stellen in Anlehnung an SCHADE/SCHOTT solche Güter dar,

- die zum Zeitpunkt des Absatzes der Leistung noch nicht existieren und damit nur in einem Leistungsversprechen bestehen,
- deren Erstellung stets nur in engen Grenzen standardisierbar ist,
- deren Erstellung unter Einfluß endogener und exogener Risiken erfolgt,
- die ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Anbieter und Nachfrager erfordern, weil Suche und Erfahrung zum Abbau der Qualitätsunsicherheit ausscheiden,
- bei denen folglich die Möglichkeiten einer Qualitätssteuerung, im Sinne einer Steuerung des Verhaltens des Anbieters, im Vordergrund des Auswahlprozesses stehen müssen,
- deren Erstellung die gleichen Probleme aufwirft, die auch im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie behandelt werden, und
- bei denen der Vertrag als Instrument zur Leistungssteuerung und Risikoallokation wesentliche Produkteigenschaft ist.¹⁹⁰

Unter Rückgriff auf die bereits in der Literatur geführte Diskussion des Begriffs und Wesens von *wissensintensiven Betrieben* läßt sich folgende fruchtbare Begriffsfassung entwickeln:

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe sind Anbieter von Kontraktgütern, bei deren Entwicklung, Erstellung und Verwertung das in internen und externen personellen, technischen und/oder immateriellen Leistungspotentialen gebundene Wissen dominiert.

Abbildung 8 zeigt das Spektrum wissensintensiver Dienstleistungen und verdeutlicht, daß es sich nicht um eine homogene Gruppe (z. B. personenbezogene Dienstleistungen) handelt. Am Beispiel der Vermögensverwaltung, bei der Nominalgüter des Nachfragers, Informationen sowie der Nachfrager selbst in den Leistungserstellungsprozeß integriert werden, wird dies besonders offenkundig.

¹⁹⁰ Vgl. Schade, C./Schott, E. (1991), S. 18. Es wurden bei der vorliegenden Aufzählung Anpassungen gegenüber dem Original vorgenommen, um die in diesem Beitrag durchgängig verwendete Terminologie beizubehalten.



Abbildung 8: Spektrum wissensintensiver Dienstleistungen

Während die in der Definition von wissensintensiven Dienstleistungen als Kontraktgüter implizit enthaltenen dienstleistungsspezifischen Merkmale (Individualität und Nicht-Standardisierbarkeit, Immaterialität, Simultaneität von Leistungserstellung und –konsumption), hinreichend diskutiert und teilweise auch kritisiert wurden, verdient die Betonung des Wissens als dominierende Ressource besondere Beachtung. Zunächst soll allerdings die Einordnung der wissensintensiven Dienstleistungen als Kontraktgüter präzisiert und anhand einiger Praxisbeispiele erläutert werden.

Wissensintensive Dienstleistungen als Kontraktgüter

Kontraktgüter stellen **Leistungsversprechen** dar, d. h. sie sind bereits abgesetzt, bevor sie erstellt werden. Die Gründe hierfür können technisch-organisatorischer (z. B. zwingende Integration des externen Faktors wie im Falle einer Kfz-Reparatur) oder ökonomischer Natur sein. Am Beispiel einer Unternehmensberatung wird letzterer Fall besonders deutlich: Würden vertragliche Vereinbarungen über die Beratungsleistung erst nach deren Erstellung getroffen, so liefe der Betrieb Gefahr, vom Klienten ausgebeutet zu werden, da die Leistung möglicherweise nicht zurückgenommen und anderweitig abgesetzt werden könnte. Bemerkenswert ist indes die Beobachtung, daß in der Praxis der Unternehmensberatung die Bezahlung in Abhängigkeit von der Wirkung der erbrachten Beratungsleistungen zu einem beliebigen Element des absatzwirtschaftlichen Instrumentariums geworden ist. Für Anbieter und

Nachfrager resultieren Leistungsversprechen in Unsicherheitsproblemen, die SCHADE/SCHOTT als exogene Risiken (z. B. veränderte Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns) und endogene Risiken (z. B. opportunistische Verhaltensweisen eines Kooperationspartners) bezeichnen.¹⁹¹ Im Falle wissensintensiver Dienstleistungen, bei denen es um die Erstellung kundenbezogener, individueller Lösungen für schlecht strukturierte Probleme handelt,¹⁹² ist dieser Problematik verstärkt Aufmerksamkeit zu widmen.

Wissensintensive Dienstleistungen müssen als individuelle Leistungsversprechen ein hohes Maß an **Vertrauenseigenschaften** aufweisen, da Such- und Erfahrungseigenschaften weitestgehend fehlen. Nach SCHADE/SCHOTT handelt es sich bei Kontraktgütern entweder um Quasi-Vertrauensgüter oder echte Vertrauensgüter.¹⁹³ Deren Unterschied zu Quasi-Erfahrungsgütern liegt in der prinzipiellen Überprüfbarkeit des Leistungsergebnisses durch eine ‚trial and error‘-Vorgehensweise. Ist ein solches Verfahren bei Quasi-Erfahrungsgütern (z. B. Friseurleistungen, Restaurantbesuch) zumindest theoretisch möglich, verhindern dies bei Kontraktgütern ökonomische Gründe.¹⁹⁴ Es ist zunächst wiederum die Spezifität der Leistungserstellung, welche die Nutzung von Erfahrungen für spätere Dienstleistungen verhindert. Des weiteren können ein hoher Preis oder auch die zumeist nur begrenzt zur Verfügung stehende Zeit eine Wiederholung der Leistungserstellung unterbinden.

Ansatzpunkte zur Erklärung und Bewältigung der Risiken liefert die Prinzipal-Agenten-Theorie.¹⁹⁵ Die Integration des Nachfragers in die Leistungsprozesse ergibt eine äußerst komplexe Prinzipal-Agenten-Beziehung, wobei sich die übliche Rollenverteilung (Nachfrager als Prinzipal, Anbieter als Agent) im Zeitablauf mehrfach ändern kann. Vor Vertragsabschluß versuchen Nachfrager und Anbieter – zum Teil durch opportunistisches Verhalten – sich eine möglichst positive Ausgangssituation zu verschaffen. Der Nachfrager kann beispielsweise dem Anbieter durch übertriebene Hoffnungen auf einen Vertragsabschluß Informationen zu entlocken versuchen, die ihn selbst zur Leistungserstellung befähigen oder neue Preisverhandlungen mit Konkurrenten des Anbieters ermöglichen. Aus Sicht des Anbieters geht es darum, die eigene Leistungsfähigkeit herauszustellen und den Kunden von der Überlegenheit gegenüber Mitbewerbern zu überzeugen. Die Schwierigkeit hinsichtlich wissensintensiver Dienstleistungen liegt in der Komplexität der zu erbringenden Dienstleistung, welche möglicherweise bereits das Verstehen durch den Nachfrager verhindert. SCHADE/SCHOTT bezeichnen diese Situation aus Sicht des Anbieters als *Dilemma der Leistungsbegründung*.¹⁹⁶ Zum einen müssen genügend Informationen an den Nachfrager zum Zwecke der Vertrauensbildung übermittelt werden, aber andererseits dürfen nicht zu viele preisgegeben werden.

¹⁹¹ Vgl. Schade, C./Schott, E. (1993a), S. 19.

¹⁹² Vgl. Alvesson, M. (1995), S. 7; Starbuck, W. (1992), S. 719.

¹⁹³ Vgl. Schade, C./Schott, E. (1993a), S. 17ff.

¹⁹⁴ Vgl. Schade, C./Schott, E. (1993a), S. 19.

¹⁹⁵ Die folgenden Erläuterungen zur Bedeutung der Prinzipal-Agenten-Beziehung für Kontraktgüter basieren auf Kaas, K. (1992), S. 888ff.

¹⁹⁶ Vgl. Schade, C./Schott, E. (1993b), S. 499.

Das opportunistische Verhalten des Anbieters, das oftmals eine bewußte Fehlinformation der Nachfrager beinhaltet, kann durch den drohenden Verlust der Reputation vermieden werden. Langfristig aufgebautes Vertrauen am Markt, das sich in einem guten Ruf äußert, wird von Anbietern generell nicht leichtsinnig aufs Spiel gesetzt werden. Der Aufbau und die Pflege des Vertrauens ist daher eine äußerst bedeutsame Aufgabe der Unternehmensführung.¹⁹⁷

Wie bereits festgestellt, sind Umfang, Dauer und Qualität der Leistungserstellung von wissensintensiven Dienstleistungen ex ante nicht genau bekannt. Vertragliche Vereinbarungen sind demgemäß oft nur unzureichend detailliert und lassen viel Spielraum für opportunistisches Verhalten sowohl des Anbieters als auch des Nachfragers. Es ist zum Beispiel denkbar, daß ein Nachfrager behauptet, die erbrachten Leistungen stimmen nicht mit den zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses geäußerten Bedürfnissen überein. Hat der Anbieter vertraglich festgelegte Garantien übernommen, um Risiken des Abnehmers zu kompensieren, so können daraus für den Anbieter unerwartete Haftungsansprüche entstehen.¹⁹⁸

Der **Vertragsgestaltung** kommt dementsprechend eine sehr große Bedeutung zu.¹⁹⁹ Dabei ist festzustellen, daß die Aushandlung von perfekten ‚Wenn-Dann‘-Systemen insbesondere bei Kontraktgütern nicht möglich ist. Außerdem existiert eine ökonomische Schranke, welche die Kontrolle der Handlungen der Beteiligten noch als sinnvoll erscheinen läßt. SCHADE/SCHOTT weisen darauf hin, daß der Regelungsgrad auch durch die Qualität der Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager beeinflusst wird. Je besser die Beziehung, desto stärker kann auf kleinliche Regelungen verzichtet werden. Die Vertragsgestaltung kann weiterhin Anreize für freiwilliges Wohlverhalten der Beteiligten liefern. Möglichkeiten hierzu stellen Garantiezusagen, Auflagen, Entschädigungsregelungen oder Vertragsstrafen dar. Insgesamt ist der Regelungsgrad stark von den Gepflogenheiten des Umfelds, also z. B. den Branchenusancen, abhängig.²⁰⁰

Wissen als dominante Ressource

Die Leistungsentwicklung in wissensintensiven Dienstleistungsbetrieben ist von der Identifikation, dem Aufbau bzw. Erwerb und der Pflege von Wissen geprägt, das wiederum als Leistungsbereitschaft für die Leistungserstellung zur Verfügung steht.²⁰¹ Die häufig in der Literatur vertretene Auffassung, daß wissensintensive Dienstleistungen ausschließlich mit kognitiv-intellektuellen Arbeitsleistungen personeller Leistungspotentiale gleichzusetzen sei, wird damit relativiert.²⁰² Erstens würde damit das in Produkt- und Prozeßtechnologien ge-

¹⁹⁷ Vgl. Schade, C./Schott, E. (1993b), S. 500.; Jacob, F. (1995), S. 212ff.

¹⁹⁸ Vgl. Kaas, K. P. (1992), S. 890.

¹⁹⁹ Vgl. insbes. Schade, C./Schott, E. (1993b), S. 501ff.

²⁰⁰ Vgl. Schade, C./Schott, E. (1993b), S. 502.

²⁰¹ Vgl. bspw. Normann, R. (1984), S. 82ff.

²⁰² Vgl. Alvesson, M. (1995), S. 7; Starbuck, W. (1992), S. 719. Starbuck begrenzt seine Analyse wissensintensiver Betriebe allerdings auf jene Betriebstypen, deren Haupteinsatzfaktor Wissen in per-

bundene Wissen von der Betrachtung ausgeschlossen und somit die Analyse unnötig auf Betriebe mit ausschließlich personellen Leistungspotentialen reduziert werden.²⁰³ Und zweitens kann selbst in bislang als personalintensiv geltenden Betrieben (z. B. Unternehmensberatungen) eine zunehmende Unterstützung oder sogar Substitution der personellen Leistungspotentiale (z. B. Medizinische Ferndiagnosen) durch IuK-Technologien festgestellt werden. Auch gründet das Angebot einer Vielzahl von Dienstleistungsbetrieben überwiegend auf nicht-personellen Wissensträgern (z. B. Zugang zu internen und externen Wissensbanken bei Wissensbrokern) und insofern ist eine weite Auslegung des Wissensbegriffs unumgänglich. Die soeben getroffenen Aussagen dürfen aber dennoch nicht verschleiern, daß sowohl die Gestaltung der Leistungsprozesse als auch die Durchführung mancher Leistungsprozesse selbst ausschließlich personellen Leistungspotentialen vorbehalten bleibt. Dies gilt beispielsweise für Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote und für die meisten Bereiche der Qualitätssicherung. Daraus resultiert die Erkenntnis, daß der Wissensursprung eines jeden Betriebes nach wie vor in der Kreativität und Innovationskraft des personellen Leistungspotentials begründet liegt.

Mit einer weiten Auslegung des Wissensbegriffs ist allerdings auch die bereits von ALVESSON geäußerte Gefahr eines inflationären Gebrauchs verbunden.²⁰⁴ Ohne weitere Einschränkung wäre zu erwarten, daß nahezu jeder Dienstleistungsbetrieb das in den Leistungspotentialen zweifelsohne gebundene Wissen als Haupteinsatzfaktor interpretieren würde. Es scheint es aber mehr als fraglich, ob beispielsweise ein Friseur als wissensintensiver Dienstleistungsbetrieb zu gelten hat. Die in der Literatur vorhandenen Abgrenzungsversuche erweisen sich gerade diesbezüglich als wenig hilfreich. So bezeichnet beispielsweise STARBUCK jene Betriebe als wissensintensiv, in denen mindestens ein Drittel der Mitarbeiter über eine abgeschlossene Promotion oder eine ähnliche Ausbildung verfügen.²⁰⁵ Hier wird einmal mehr die Willkür deutlich, mit der das Konstrukt der wissensintensiven Betriebe gebildet wurde.

Abschließend läßt sich feststellen, daß die Synthese aus den Erläuterungen zum betriebswirtschaftlichen Wissensbegriff und dem Konstrukt der Kontraktgüter eine sinnvolle Grundlage für die Charakterisierung der wissensintensiven Dienstleistungsbetriebe bildet. Die theoretische Fundierung eröffnet tiefere Einblicke sowohl in das Wesen als auch in die Problemlagen wissensintensiver Dienstleistungsbetriebe. Zugleich bietet die *Neue Institutionenlehre* interessante Ansatzpunkte zur Erklärung und Bewältigung der dargelegten Unsicherheitsprobleme.

sonellen Leistungspotentialen gebunden ist.

²⁰³ Alvesson trägt dieser Problematik Rechnung, indem er wissensintensive Betriebe als mögliche Kategorie für ‚High-tech Firms‘ und ‚Knowledge Companies‘ sieht. Vgl. hierzu Alvesson, M. (1995), S. 7

²⁰⁴ Vgl. hierzu Alvesson, M. (1995), S. 8.

²⁰⁵ Vgl. Starbuck, W. (1992), S. 719.

5 Resümee und Ausblick

Der vorliegende Beitrag verfolgte zunächst das Ziel, ein Verständnis der augenscheinlich verwandten Begriffe *Information* und *Wissen* zu entwickeln. Resümierend läßt sich feststellen, daß die globale Verwendung der Begriffe keine allgemeingültige Definition zuläßt. Aus der Perspektive des vorliegenden betriebswirtschaftlichen Beitrages erscheint es zweckmäßig, Wissen als Handlungsressource zu begreifen, die für intelligentes Handeln zwingend notwendig ist und in unterschiedlichen Trägermedien gespeichert werden kann. Im Gegensatz zur *Bestandsgröße* Wissen stellt Information eine *Flußgröße* dar, die handlungsorientiert Denk- und Tathandeln verbindet. Die Begriffsdiskussion machte zugleich deutlich, daß der Einzug des Wissens als Untersuchungsobjekt sowohl in die betriebswirtschaftliche Forschung als auch in die unternehmerische Praxis unabdingbar ist. In diesem Sinne erfährt die Ressource Wissen seit einiger Zeit in den Konzepten *Lernende Organisation*, *Organisationales Lernen* und *Wissensmanagement* verstärkte Beachtung. Insbesondere das Wissensmanagement dürfte sich als Ausdruck der Potentialpolitik zu einem bedeutsamen Konzept der Unternehmensführung entwickeln.

Ein weiteres Anliegen dieses Beitrags stellte die Charakterisierung der Dienstleistung dar. Allerdings konnten infolge der Heterogenität im Dienstleistungsbereich weder die traditionellen noch neuere Definitionsversuche zu einer eindeutigen Begriffsklärung führen. Die sich anschließende Analyse der Leistungssphäre gewährte zwar tiefgehende Einblicke in das Wesen einer Dienstleistung bzw. eines Dienstleistungsbetriebs, aber dennoch festigte sich die Erkenntnis, daß die Vielfalt im Dienstleistungsbereich kaum allgemeingültige Aussagen zuläßt.

Eine zweckmäßige Fokussierung des Untersuchungsgegenstandes erfolgte mit dem Konstrukt der *wissensintensiven Dienstleistungsbetriebe*. Als fruchtbare Grundlage für die Analyse der betriebswirtschaftlichen Besonderheiten konnte neben den bereits erarbeiteten Merkmalen der Dienstleistung bzw. Dienstleistungsbetriebe das Konstrukt der Kontraktgüter herangezogen werden. Es wurde festgestellt, daß wissensintensive Dienstleistungsbetriebe aufgrund der Besonderheiten ihrer Leistungssphäre einer Reihe von Informations- und Unsicherheitsproblemen entgegentreten müssen. Diesen Problemlagen kann die Unternehmensführung durch den Einsatz geeigneter unternehmenspolitischer Instrumente (Informationspolitik, Vertrauenspolitik, Vertragspolitik, Risikopolitik) begegnen. Die Betonung des Wissens als dominante Ressource rechtfertigt insbesondere für wissensintensive Dienstleistungsbetriebe die Forderung nach einem umfassenden Wissensmanagement.

Sowohl die wiederholt erwähnten Defizite der Betriebswirtschaftslehre im Dienstleistungsbereich als auch das erst grob skizzierte Bild der wissensintensiven Dienstleistungsbetriebe begründen einen weiteren Forschungsbedarf.

Im Rahmen eines Promotionsvorhabens wird aktuell untersucht, wie die Gestaltungs-, Lenkungs- und Entwicklungsaufgabe der Unternehmensführung in wissensintensiven Dienstleistungsbetrieben um eine Wissensperspektive zu erweitern ist. An dieser Stelle erscheint es

den Autoren dieses Beitrages als besonders wichtig, auf die Notwendigkeit der Integration des Wissensmanagements in bestehende Managementkonzepte hinzuweisen. Hierzu steht als grundlegender Denkansatz der ressourcenbasierte Ansatz („resource-based view“) zur Verfügung, der eine Wissensorientierung in der strategischen Unternehmensführung unterstützt und fördert. Die Gestaltung der Leistungspotentiale und Leistungsprozesse von wissensintensiven Dienstleistungsbetrieben rückt damit in den Mittelpunkt strategischen Denkens und Handelns.

6 Literatur

Albach, Horst (1989)

Dienstleistungen in der modernen Industriegesellschaft, München 1989.

Alvesson, Mats (1995)

Management of Knowledge-Intensive Companies, Berlin/New York 1995.

Altobelli, Claudia/Bouncken, Ricarda B. (1998)

Wertkettenanalyse von Dienstleistungsanbietern, in: Meyer, A. (Hrsg., 1998), S. 282-296.

Aoki, Masahiko/Gustafsson, Bo/Williamson, Oliver E. (Hrsg., 1990)

The Firm as a Nexus of Treaties, London et al. 1990.

Badaracco, Joseph L. jr. (1991)

Strategische Allianzen, Wien 1991.

Becker, Wolfgang (1996)

Stabilitätspolitik für Unternehmen, Zukunftssicherung durch integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft, Wiesbaden 1996.

Bell, Daniel (1985)

Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt 1985.

Berekoven, Ludwig (1974)

Der Dienstleistungsbetrieb, Wiesbaden 1974.

Berry, Dianne C./Dienes, Zoltán (1993)

Implicit Learning, Hove/Hillsdale 1993.

Biervert, Bernd et al. (1989)

Integrierte und flexibilisierte Dienstleistungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien, in: Biervert, B./Dierkes, M. (Hrsg., 1989), S. 19-58.

Biervert, Bernd/Dierkes, Meinolf (Hrsg., 1989)

Informations- und Kommunikationstechniken im Dienstleistungssektor, Wiesbaden 1989.

Bischoff-Schilke, Klaus (1992)

Technisierung personenbezogener Dienstleistungsarbeit, Hamburg 1992.

Bleicher, Knut (1991)

Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden 1991.

Bleicher, Knut (1994)

Normatives Management, Frankfurt/Main et al. 1994.

Bleicher, Knut (1996)

Das Konzept Integriertes Management, 4. Auflage, Frankfurt/New York 1996.

Bode, Jürgen/Zelewski, Stephan (1994)

Die Produktion von Dienstleistungen – Ansätze zu einer Produktionswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, in: Corsten, H. (Hrsg., 1994), S. 129-154.

Bode, Jürgen (1997)

Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zfbf, Jg. 49 (1997) Nr. 5, S. 449-468.

Braczyk, Hans-Joachim/Ganter, Hans-Dieter/Seltz, Rüdiger (Hrsg., 1996)

Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung, Stuttgart et al. 1996.

Camp, Robert C. (1992)

Benchmarking, 7. Auflage, Milwaukee 1992.

Coenenberg, Adolf G. (1991)

Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, 12. Auflage, Landsberg a. Lech 1991.

Corsten, Hans (1985)

Die Produktion von Dienstleistungen, Berlin 1985.

Corsten, Hans (1988)

Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, München/Wien 1988.

Corsten, Hans (1990)

Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, 2. Auflage, München/Wien 1990.

Corsten, Hans (Hrsg., 1994)

Integratives Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 1994.

Corsten, Hans/Stuhlmann, Stephan (1998)

Kapazitätsmanagement von Dienstleistungs-Anbietern, in: Meyer, A. (Hrsg., 1998), S. 483-506.

Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (1997)

Working Knowledge, Boston 1997.

Decker, Franz (1975)

Einführung in die Dienstleistungsökonomie, Paderborn 1975.

Dichtl, Markus (1998)

Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden 1998.

Dierkes, Meinolf (1989)

Technikfolgenabschätzung in Unternehmen: Notwendigkeit, Möglichkeiten und Grenzen, in: Biervert, B./Dierkes, M. (Hrsg., 1989), S. 89-106.

Donnelly, James H./George, William R. (Hrsg., 1981)

Marketing of Services, Orlando 1981.

Drucker, Peter F. (1993)

Post-Capitalist Society, New York 1993.

Eck, Claus D.

Wissen - ein neues Paradigma des Managements, in: Die Unternehmung (1997) Nr. 3, S. 155-179.

Eckes, Thomas (1991)

Psychologie der Begriffe, Göttingen 1991.

Engelhardt, Werner H./Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin (1992)

Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum 1992.

Engelhardt, Werner H./Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin (1993)

Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zfbf, 45. Jg. (1993) Nr. 5, S. 395-426.

Ferstl, Otto K./Sinz, Elmar J. (1993)

Grundlagen der Wirtschaftsinformatik Bd. 1, München/Wien 1993.

Ferstl, Otto K./Sinz, Elmar J. (1998)

Grundlagen der Wirtschaftsinformatik Bd. 1, 3. Auflage, München/Wien 1998.

Fitzsimmons, James A./Fitzsimmons, Mona J. (1998)

Service Management, Boston et al. 1998.

Fitzsimmons, James A./Sullivan, Robert S. (1982)

Service Operations Management, New York et al. 1982.

Foss, Nicolai J. (Hrsg., 1997)

Resources, Firms, and Strategies, Oxford et al. 1997.

Fourastié, Jean (1969)

Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, 2. Auflage, Köln 1969.

Greschner, Jürgen (1996)

Lernfähigkeit von Unternehmen, Frankfurt/Main et al. 1996.

Grochla, Erwin (Hrsg., 1980)

Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980.

Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar (1975)

Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Stuttgart 1975.

Güldenbergl, Stefan (1997)

Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, Wiesbaden 1997.

Haller, Sabine (1995)

Beurteilung von Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1995.

Hamel, Gary/Prahalad, C. K. (1994)

Competing for the Future, Boston 1994.

Hardt, Peter (1996)

Organisation dienstleistungsorientierter Unternehmen, Wiesbaden 1996.

Hennemann, Carola (1996)

Organisationales Lernen und die lernende Organisation, München/Mering 1996.

Hermanns, Arnold/Meyer, Anton (1984)

Zukunftsorientiertes Marketing für Theorie und Praxis, Berlin 1984.

Heskett, James L. (1988)

Management von Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1988.

Hettich, Günter (1981)

Struktur, Funktion und Effizienz betrieblicher Informationssysteme, Tübingen 1981.

Hilke, Wolfgang (1989)

Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden 1989.

Hillengass, Horst W. (1994)

Ressource Mitarbeiter, Stuttgart/Dresden 1994.

Hill, Wilhelm et al. (1995)

Dienstleistungsunternehmen im internationalen Wettbewerb, Bern et al. 1995.

Jacob, Frank (1995)

Produktindividualisierung als spezielle Form des Dienstleistungsmarketing im Business-to-Business-Bereich, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg., 1995), S. 191-223.

Kaas, Klaus P. (1992)

Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zfbf, Jg. 44 (1992) Nr. 10, S. 884-901.

Kieser, Alfred (1971)

Moden & Mythen des Organisierens, in: DBW, Jg. 56 (1996) Nr. 1, S. 21-39.

Kirsch, Werner (1971)

Entscheidungsprozesse Bd. 2, München 1971.

Kleinalkenkamp, Michael (Hrsg., 1995)

Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995.

Kleinalkenkamp, Michael/Ginter, Thomas (1998)

Dienstleistungsprogrammpolitische Entscheidungen, in: Meyer, A. (Hrsg., 1998), S. 751-765.

Koch, Remberg (1994)

Betriebliches Berichtswesen als Informations- und Steuerungsinstrument, Frankfurt u.a. 1994.

Kosiol, Erich (1972)

Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1972.

Kosiol, Erich (1976)

Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden 1976.

Krcmar, Helmut (1997)

Informationsmanagement, Berlin et al. 1997.

Krebs, Michael (1998)

Organisation und Wissen in Unternehmungen und Netzwerken, Wiesbaden 1998.

Krebsbach-Gnath, Camilla (1996)

Organisationslernen, Wiesbaden 1996.

Krüger, Wilfried (1974)

Macht in der Unternehmung, Stuttgart 1974.

Krüger, Wilfried (1994)

Organisation der Unternehmung, 3. Auflage, Stuttgart et al. 1994.

Krüger, Wilfried/Homp, Christian (1997)

Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997.

Lehmann, Axel (1993)

Dienstleistungsmanagement, Stuttgart 1993.

Lehner, Franz/Maier, Ronald (1994)

Information in Betriebswirtschaftslehre, Informatik und Wirtschaftsinformatik, Forschungsbericht Nr. 1, Schriftenreihe des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement an der WHU, Vallendar 1994.

Leonhard, Dorothy (1995)

Wellspring of Knowledge, Boston 1995.

Machlup, Fritz (1980)

Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance – Knowledge and Knowledge Production (Vol. 1), Princeton 1980.

Mackeprang, Hartwig (1987)

Zum Informationsbegriff der Allgemeinen Technologie, Berlin 1987.

Maister, David H. (1993)

Managing the Professional Service Firm, New York et al. 1993.

Maleri, Rudolf (1997)

Grundlagen der Dienstleistungsproduktionen, 4. Auflage, Berlin et al. 1997.

Meffert, Heribert (1991)

Marketing, 7. Auflage, Wiesbaden 1991.

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (1997)

Dienstleistungsmarketing, 2. Auflage, Wiesbaden 1997.

Meyer, Anton (1984)

Marketing für Dienstleistungs-Anbieter, in: Hermanns, A./Meyer, A. (Hrsg., 1984), S. 197-213.

Meyer, Anton (1998)

Dienstleistungs-Marketing: Grundlagen und Gliederung des Handbuchs, in: Meyer, A. (Hrsg., 1998), S. 3-22.

Meyer, Anton (Hrsg., 1998)

Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998.

Meyer, Anton/Blümelhuber, Christian (1998)

Dienstleistungs-Innovation, in: Meyer, A. (Hrsg., 1998), S. 807-826.

Meyer, Anton/Mattmüller, Roland (1987)

Qualität von Dienstleistungen, in: Marketing ZFP (1987) Nr. 3., S. 187-195.

Momm, Christian (1995)

Die intelligente Unternehmung, Wiesbaden 1995.

Myers, Paul S. (Hrsg., 1996)

Knowledge Management and Organizational Design, 1996.

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997)

Die Organisation des Wissens, Frankfurt/New York 1997.

Normann, Richard (1986)

Service Management, Chichester et al. 1986.

Oberschulte, Hans (1994)

Organisatorische Intelligenz, München/Mering 1994.

Österle, Hubert (1995)

Business Engineering, Berlin et al. 1995.

o. V. (1972)

Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes, Fachserie C: Unternehmen und Arbeitsstätten, Heft 6: Arbeitsstättenzählung vom 27. Mai 1970, Stuttgart/Mainz 1972.

o. V. (1995)

Qualitätssicherung in Dienstleistungsprozessen – Theoretische Grundlagen für die strategische Planung von Qualitätszielen im Dienstleistungsbereich, hrsg. von Forschungsgemeinschaft Qualitätssicherung e. V. (FQS), Berlin et al. 1995.

Pautzke, Gunnar (1989)

Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, München 1989.

Pestel, Eduard (Hrsg., 1986)

Perspektiven der Dienstleistungswirtschaft, Göttingen 1986.

Polanyi, Michael (1962)

Personal Knowledge, London et al. 1962.

Polanyi, Michael (1985)

Implizites Wissen, Frankfurt/Main 1985.

Porter, Michael E. (1980)

Wettbewerbsstrategie, Frankfurt 1980.

Probst, Gilbert J. B./Büchel, Bettina S. T. (1994)

Organisationales Lernen, Wiesbaden 1994.

Probst, Gilbert et al. (1997)

Wissen Managen, Wiesbaden 1997.

Rosada, Michael (1990)

Kundendienststrategien im Automobilssektor, Berlin 1990.

Rück, Hans R. G. (1995)

Dienstleistungen – ein Definitionsansatz auf Grundlage des ‚Make or Buy‘-Prinzips, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg., 1995), S. 1-31.

Sackmann, Sonja A. (1991)

Cultural Knowledge in Organizations, Newbury Park et al. 1991.

Sanchez, Ron/Heene, Aimé (Hrsg., 1997)

Strategic Learning and Knowledge Management, Chichester et al. 1997.

Schade, Christian/Schott, Eberhard (1993a)

Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP (1993) Nr. 1, S. 15-25.

Schade, Christian/Schott, Eberhard (1993b)

Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: DBW, Jg. 53 (1993) Nr. 4, S. 491-511.

Schade, Christian (1995)

Kompatibilitätskriterien, Kompatibilitätsmanagement und Projektselektion in der Unternehmensberatung, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg., 1995), S. 63-88.

Schäfer, Erich (1978)

Der Industriebetrieb, 2. Auflage, Wiesbaden 1978.

Schäfer, Erich (1980)

Die Unternehmung, 10. Auflage, Wiesbaden 1980.

Scharitzer, Dieter (1995)

„Servmorph“ – Die Produktgestaltung bei Dienstleistungen, in: Kleinaltenkamp, M (Hrsg., 1995), S. 171-192.

Scheuch, Fritz (1982)

Dienstleistungsmarketing, München 1982.

Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg., 1996)

Wissensmanagement, Berlin/New York 1996.

Schüppel, Jürgen (1996)

Wissensmanagement, Wiesbaden 1996.

Segler, Tilman (1985)

Die Evolution von Organisationen, Frankfurt 1985.

Senge, Peter M. (1998)

Die fünfte Disziplin, 5. Auflage, Stuttgart 1998.

Shannon, Claude E./Weaver, Warren (1976)

Mathematische Grundlagen der Informationstheorie, München/Wien 1976.

Starbuck, William H. (1992)

Learning by Knowledge-intensive Firms, in: Journal of Management Studies, Jg. 29 (1992) Nr. 6, S. 713-740.

Stehr, Nico (1994)

Arbeit, Eigentum und Wissen, Frankfurt/M. 1994.

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1991)

Management, 2. Auflage, Wiesbaden 1991.

Stewart, Thomas A. (1997)

Intellectual Capital, New York et al. 1997.

Stewart, Thomas A. (1998)

Der vierte (4.) Produktionsfaktor, 1998.

Strube, Gerhard/Becker, Barbara (1996)

Wörterbuch der Kognitionswissenschaft, Stuttgart 1996.

Sundbo, Jon (1997)

Management of Innovation in Services, in: The Service Industry Journal, Jg. 17 (1997) Nr. 3, S. 432-455.

Sveiby, Karl E./Lloyd, Tom (1990)

Das Management des Know-how, Frankfurt am Main 1990.

Teece, David J. (Hrsg., 1987)

The Competitive Challenge, New York 1987.

Thommen, Jean-Paul (Hrsg., 1995)

Management-Kompetenz, Wiesbaden 1995.

Weltz, Friedrich

Reengineering oder Evolution – Wissensverwertung, Macht und Innovation im Unternehmen, in: Braczyk, H.-J. et al. (Hrsg., 1996), S. 81-93.

Wessling, Ewald (1991)

Individuum und Information, Tübingen 1991.

Wild, Jürgen (o. J.)

Informationstheorie, in: Management Enzyklopädie 5 (o. J.), S. 1593-1604.

Williamson, Oliver E. (1990)

The Firm as a Nexus of Treaties: an Introduction, in: Aoki, M. et al. (Hrsg., 1990), S. 1-25.

Willke, Helmut (1998)

Steuerungstheorie, 2. Auflage, 1998.

Wittmann, Waldemar (1959)

Unternehmung und unvollkommene Information, Köln/Opladen 1959.

Wöhe, Günter (1990)

Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, München 1990.

Wohlgemuth, André (1989)

Unternehmensdiagnose in Schweizer Unternehmungen, Bern et al. 1989.

Zand, Dale E. (1981)

Information, Organization, and Power, New York et al. 1981.

Zeithaml, Valarie A./Bitner, Mary Jo (1996)

Services Marketing, New York et al. 1996.

Zeithaml, Valarie A./Parasuraman, A./Berry, Leonhard L. (1992)

Qualitätsservice, Frankfurt am Main/New York 1992.

Verzeichnis der BBB-Forschungsberichte und der BBB-Lehrmaterialien

BBB – Forschungsberichte

Becker, Wolfgang

Begriff und Funktionen des Controlling, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 106, Bamberg 1995

Becker, Wolfgang/Wicke, Jan Martin

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 107, Bamberg 1995

Becker, Wolfgang/Benz, Karsten

Effizienz des Controlling, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 108, Bamberg 1996

Becker, Wolfgang/Benz, Karsten

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 114, Bamberg 1996

Becker, Wolfgang/Sahl, Niels

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozeßkostenrechnung - dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 117, Bamberg 1997

Becker, Wolfgang/Geisler, Rainer

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwirtschaft, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 119, Bamberg 1998

BBB – Lehrmaterialien, gebunden

Becker, Wolfgang

Planung, Entscheidung und Kontrolle, Bamberg 1995

Becker, Wolfgang

Strategisches Management, 4. Auflage, Bamberg 1998

Becker, Wolfgang

Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, Bamberg 1998