

## 2 Wissensintensive Dienstleister

Im Folgenden werden die Begriffe wissensintensive Dienstleister (WiD) und Dienstleistungen (WiDL) anhand konstitutiver Merkmale definiert und Ansätze des strategischen Managements von WiD diskutiert.<sup>51</sup>

### 2.1 Konstitutive Merkmale wissensintensiver Dienstleister

„Wissensintensive unternehmensbezogene Dienstleister (WiD)“ repräsentieren einen Spezialfall von Dienstleistungsunternehmen, für die keine einheitliche Begriffsdefinition existiert. Die verwendeten Termini haben ihren Ursprung in der angelsächsischen Literatur: Professional Service (PS),<sup>52</sup> Knowledge Intensive Business Service (KIBS)<sup>53</sup> oder Strategic Business Services (SBS)<sup>54</sup> werden von Brain-driven Firms,<sup>55</sup> Knowledge Intensive (Service) Firms (KI(S)F)<sup>56</sup> oder Professional Service Firms (PSF)<sup>57</sup> erbracht. In der deutschsprachigen Literatur können diese Termini mit den Konstrukten „Wissensintensive, unternehmensorientierte Dienstleistungen“<sup>58</sup> und „Wissensintensive Dienstleistungen“<sup>59</sup> (WiDL) gleichgesetzt werden.<sup>60</sup> Fachautoren skizzieren sie mit folgenden konstitutiven Merkmalen:

Müller-Stewens u. a. (1999) bezeichnet PSF

- als „...»brain-driven firms« oder »knowledge intensive firms«. Das heißt, der Wertschöpfungsprozess in solchen Firmen basiert in hohem Maße auf Menschen und deren Sachverstand und Erfahrung ...“ und

<sup>51</sup> Zur Eignung von konstitutiven Merkmalen als definitorische Grundlage in betriebswirtschaftlichen Arbeiten, siehe Corsten/Gössinger (2007), S. 21 oder Meffert/Bruhn (2009), S. 16 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Maister (2003), S. 3 ff.; Müller-Stewens u. a. (1999), S. 11 ff., 23; OECD (1999), S. 7; Löwendahl (2005), S. 17 ff.; ZEW (10/2003), S. 4.

<sup>53</sup> Vgl. Müller-Stewens u. a. (1999), S. 11 ff., 23; Müller (2001), S. 18 ff.; Strambach (2010), S. 170 f.

<sup>54</sup> Vgl. OECD (1999), S. 11 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Müller-Stewens u. a. (1999), S. 20.

<sup>56</sup> Vgl. Müller-Stewens u. a. (1999), S. 20.

<sup>57</sup> Vgl. Löwendahl (2005), S. 20 ff.; Maister (2003), S. 3 ff.; Nordenflycht, A. (2010), S. 155 ff.;

<sup>58</sup> Vgl. Hild u. a. (1999), S. 3; Strambach (1997), S. 230 f.; Strambach (1999), S. 8.

<sup>59</sup> Vgl. BMBF (2000), S. 1 f.

<sup>60</sup> Vgl. Götzfried (2004), S. 1 ff.; Strambach (1997), S. 230 f.; Strambach (1999), S. 8.; ZEW (10/2003), S. 4; ZEW (07/2008), S. 1 ff.

- als „...nicht öffentliches Unternehmen, das professionelle Dienstleistungen für andere private Unternehmen und Organisationen sowie für öffentliche Institutionen erbringt (Professional Business Service Firm)“, wobei sich
- „...der Charakter der PSF anhand spezifischer Eigenschaften der von ihr angebotenen Dienstleistungen (»professional services«) beschreiben“<sup>61</sup> lässt.

Løwendahl (1997) ordnet PSF folgende Merkmale zu:

- “Majority of professional employees,
- including altruistic problem solving for the client,
- high degree of respect for professional norms, including the limitation of expertise, emphasis on creation as well as application of knowledge,
- Professionals in charge of key decisions and activities”.<sup>62</sup>

Scott (2001) betont, dass

- “...their assets walk out of the front door every evening...” und
- “...their livelihood is founded on fragile client relationships...”<sup>63</sup>

WiD gehören keiner spezifischen Branche an, sondern rekrutieren sich aus unterschiedlichen Teilbranchen (Abb. 2-1).<sup>64</sup> Sie sind oft einem ihrer „Profession“ entsprechenden berufsständischen Verband und/oder einer Kammer angeschlossen.<sup>65</sup> Kammern sind Körperschaften des öffentlichen Rechts mit dem Auftrag, u. a. die Berufsaufsicht über die Mitglieder auszuüben sowie Qualitätskontrollverfahren und einheitliche Examen durchzuführen. Durch Kammern werden bspw. Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer bestellt, Wirtschaftsprüfungs- und Buchprüfungsgesellschaften anerkannt und bei berufsständischen Verstößen die Bestellung bzw. Anerkennung widerrufen.<sup>66</sup>

<sup>61</sup> Müller-Stewens u. a. (1999), S. 20 f.

<sup>62</sup> Løwendahl (2005), S. 28.

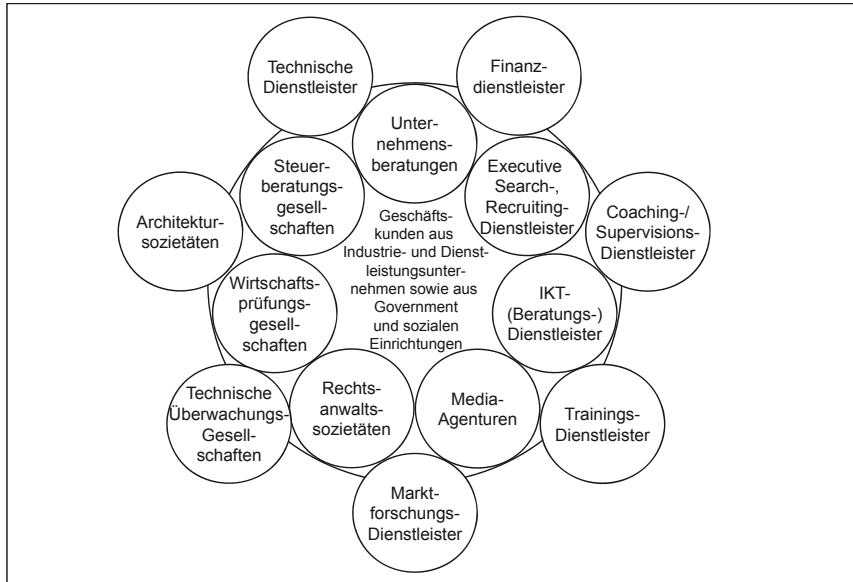
<sup>63</sup> Scott (2001), S. XII.

<sup>64</sup> Vgl. Hild u. a. (1999), S. 3; Kubr (2002), S. 53 f.; Müller-Stewens u. a. (1999), S. 11 ff., 23; Løwendahl (2005), S. 22 ff.

<sup>65</sup> Vgl. ausführlich zu Professional Associations und ihren Funktionen Kubr (2002), S. 140 f.

<sup>66</sup> Vgl. Architekten- ([www.bak.de](http://www.bak.de)), die Steuerberater- ([www.bstbk.de](http://www.bstbk.de)), die Rechtsanwalts- ([www.brak.de](http://www.brak.de)) oder Wirtschaftsprüferkammer ([www.wpk.de](http://www.wpk.de)).

An die Mitgliedschaft in einem Berufsverband sind berufsständische Qualitätsstandards geknüpft. Der Verband stellt für die Mitglieder eine Interessenvertretung dar und setzt sich für die Qualitätssicherung bei den Mitgliedsfirmen ein.<sup>67</sup> Mit der Mitgliedschaft werden Reputation, Status, Qualifikation, Qualität und Professionalisierung assoziiert.<sup>68</sup> Daraus leitet sich der Begriff Professional ab, der mit Wissensarbeiter (knowledge worker)<sup>69</sup> gleichgesetzt werden kann.<sup>70</sup>



**Abbildung 2-1: Übersicht typischer WiD aus unterschiedlichen Teilbranchen<sup>71</sup>**

<sup>67</sup> Vgl. Association of Management Engineers (ACME), Association of Management Consultants (ACMC), European Association of Consultants (FEACO), International Council of Management Consulting Institutes ICMCI ([static.icmci.org](http://static.icmci.org)), Deutscher Bundesverband Coaching DBVC e.V. ([www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)), Bundesverband Informationswirtschaft Technologien und neue Medien ([www.BitKom.de](http://www.BitKom.de)), Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. ([www.bdu.de](http://www.bdu.de)), VdTÜV ([www.vdtuev.de](http://www.vdtuev.de)).

<sup>68</sup> Vgl. Groß/Kieser (2006), S. 77 ff.

<sup>69</sup> Zum Begriff des Knowledge Workers siehe Cortada (1998), S. 11 ff.

<sup>70</sup> Zur Gleichsetzung siehe Tissen u. a. (2000), S. 169, zum Begriff des Professional, Knowledge Worker und Wissensarbeiter, siehe Kap. 5.1. (Erfolgspotenziale des HK) und 5.1.1.1 (Professionelle Kompetenz).

<sup>71</sup> Vgl. Kubr (2002), S. 54, Löwendahl (2005), S. 22 ff. und Strambach (2010), S. 173.

Trotz vieler Gemeinsamkeiten der WiD bestehen auch Unterschiede. Je nach Teilbranche erfordern WiD spezifische Geschäftsmodelle.<sup>72</sup> WiD sind mit unterschiedlichen Markteintrittsbarrieren konfrontiert<sup>73</sup> und setzen verschiedene Vergütungs-<sup>74</sup> und Vertriebsformen<sup>75</sup> ein.

WiD gehören unterschiedlichen Größenklassen an. Unter großen WiD werden die Big Four und bspw. große Finanz- und Ingenieurdienstleister verstanden.<sup>76</sup> Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten und weniger als einer Million Euro Jahresumsatz werden als kleine Unternehmen bezeichnet. Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten und einem Jahresumsatz zwischen einer Million Euro und 50 Millionen Euro werden als mittlere Unternehmen eingeordnet.

WID als KMU setzen sich somit aus allen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten bzw. mit weniger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz zusammen.<sup>77</sup> Die Europäische Kommission hingegen definiert WiD als KMU mit weniger als 250 Mitarbeitern, entweder bei einem Umsatz von höchstens 50 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von höchstens 43 Millionen Euro p. a.<sup>78</sup> WiD als KMU sind eigentümergeführte Unternehmen, wenn bis zu zwei natürliche Personen mindestens 50 % der Anteile halten und der Geschäftsführung angehören. Die großen WiD hingegen haben in vielen Bereichen des Managements eine Early-Adopter- und First-Mover-Rolle inne, sodass deren Best Practise für WID als KMU handlungsleitend sein kann. Für diese Arbeit gelten WiD als KMU, wenn sie weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen und weniger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz erwirtschaften.

---

<sup>72</sup> Vgl. Ringlstetter u. a. (2004b), S. 39 f. (u. a. Firmenkundenberatung einer Bank vs. IT-Beratungsdienstleister; strategische Unternehmensberatung vs. Inhouse-Consulting GmbH, Architektursoziat vs. Forschungs- und Beratungsinstitut für Arbeitswirtschaft und Organisation).

<sup>73</sup> Vgl. hierzu strategische Unternehmensberatungen, Technische Dienstleister, Mediaagenturen bspw. mit Technischen Überwachungsvereinen oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

<sup>74</sup> Vgl. Ringlstetter u. a. (2004b), S. 41. (Provisionen, Erfolgsbeteiligungen, Zeithonorare, Festpreise).

<sup>75</sup> Beispiele sind Call Center-, Direktvertrieb, E-Business oder Mund-zu-Mund-Probaganda.

<sup>76</sup> Große WiD bspw. im Sinne der die vier größten WP-Gesellschaften (Big Four): Deloitte Touche Tohmatsu, Mitarbeiter weltweit: 165.000 (2008), Deutschland: 4.696 (2009). PricewaterhouseCoopers (PwC), Mitarbeiter weltweit: 155.000 (2008), Deutschland: 9.028 (2009). Ernst & Young, Mitarbeiter weltweit: 144.441 (2009), Deutschland: 6.879 (2009). KPMG, Mitarbeiter weltweit: 136.900 (2008), Deutschland: 8.340 (2009).

<sup>77</sup> Siehe IfM (2010) zu IfM-Definition und deren Verfahren zur Anwendung.

<sup>78</sup> Siehe EU (2006) zur EU-Definition und Anwendung der KMU Definition, S. 11 ff.

## 2.2 Konstitutive Merkmale wissensintensiver Dienstleistungen

Im Folgenden werden ausgehend von einem allgemeinen Dienstleistungsverständnis die konstitutiven Merkmale wissensintensiver Dienstleistungen (WiDI) aus einer Potenzial-, Prozess- und Ergebnisperspektive bestimmt.

### 2.2.1 Vorbemerkung: Dienstleistungsverständnis

Die Dienstleistungsforschung hat unterschiedliche Ansätze zur Definition des Begriffs der Dienstleistung als immaterielles Wirtschaftsgut<sup>79</sup> hervorgebracht.<sup>80</sup> Hilke (1989) integriert in einem Dreiphasenmodell konstitutive Merkmale aus den drei Perspektiven Potenzial,<sup>81</sup> Prozesse zur Erbringung<sup>82</sup> und Dienstleistungsergebnis<sup>83</sup>, um den Begriff Dienstleistung ganzheitlich zu bestimmen (Abb. 2-2).<sup>84</sup>

Das potenzialorientierte Dienstleistungsverständnis stellt auf das durch Faktorenkombination geschaffene Potenzial eines Dienstleistungsanbieters ab.<sup>85</sup> Das Potenzial ist dem Produktions- und Absatzprozess vorgelagert und bezeichnet die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Anbieters, die Dienstleistungen zu erbringen.<sup>86</sup> Es wird durch ein Leistungsversprechen in einem Dienstvertrag<sup>87</sup> angeboten, an externen Faktoren und/oder deren Verfügungsobjekte, wie Menschen oder Objekte, eine beabsichtigte Wirkung entgeltlich zu erreichen.<sup>88</sup> Die Potenzialfaktoren des Anbieters können materiell (u. a. Gebäude, Anlagen, Fahrzeuge) und immateriell (u. a. Daten, Informationen, Wissen) sein.<sup>89</sup>

<sup>79</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2007), S. 29 ff. zur Abgrenzung des materiellen Sachguts von der immateriellen Dienstleistung; Meffert/Bruhn (2009), S. 25 ff. und die dort angegebenen umfangreiche Darstellungen zur Systematisierung von Dienstleistung als Wirtschaftsgut; Hilke (1989), S. 8 zur Vermarktung von hybriden Leistungsbündeln und Klassifizierung der Dienstleistungen im Marketing-Verbundkasten.

<sup>80</sup> Vgl. Bruhn (2008), S. 19 ff. und die dort angegebene Literatur; Schreiner (2005), S. 11 ff. zeigt einen Überblick über enumerative, Negativ-, und nicht differenzierende Definitionsansätze sowie konstitutive Merkmale für Dienstleistungen.

<sup>81</sup> Siehe hierzu Meyer/Mattmüller (1987), S. 187; Meyer (1991), S. 198.

<sup>82</sup> Siehe hierzu Kulhavy (1974), S. 456.

<sup>83</sup> Siehe hierzu Maleri (1997), S. 4 und die dort angegebene Literatur.

<sup>84</sup> Vgl. Hilke (1989), S. 15.

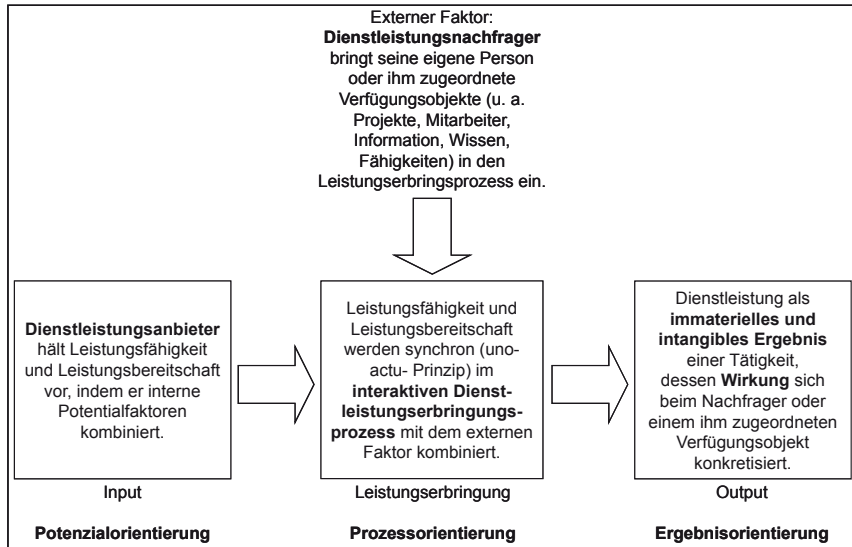
<sup>85</sup> Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 187.

<sup>86</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 1280; Hilke (1989), S. 10; Maleri (1997), S. 96; Meyer (1991), S. 197.

<sup>87</sup> §§ 611 ff. BGB.

<sup>88</sup> Vgl. Meyer (1991), S. 198.

<sup>89</sup> Vgl. Hentschel (1992), S. 19; Meyer (1991), S. 198.



**Abbildung 2-2: Integriertes Dienstleistungsverständnis<sup>90</sup>**

Das prozessorientierte Dienstleistungsverständnis betont, im Gegensatz zu der Produktion von Sachgütern, die zeitliche und räumliche Synchronität der Leistungserbringung durch den Anbieter und der Inanspruchnahme durch den Nachfrager.<sup>91</sup> Die Synchronität wirkt konstitutiv für die Dienstleistung, weil die Leistungserbringung als Prozess durch die Integration des Abnehmers und/oder dessen Verfügungsobjekte als externer Faktor ausgelöst wird.<sup>92</sup> Die externen Faktoren sind dadurch gekennzeichnet, dass sie „... zeitlich begrenzt in den Verfügungsbereich des Dienstleistungsanbieters gelangen und mit den Produktionsfaktoren in einem Verarbeitungsprozess integriert werden.“<sup>93</sup> Die Synchronität im Prozess der Leistungserbringung wird als „Uno-actu-Prinzip“ bezeichnet.<sup>94</sup> Aus der Synchronität ergibt sich die Anforderung, dass Nachfrager und Anbieter simultan präsent sein müssen sowie ihre Informationen, ihr Wissen und Fähigkeiten in den Leistungserbringungsprozess integrieren.<sup>95</sup>

<sup>90</sup> Quelle: In Anlehnung an Meffert/Bruhn (2009), S. 18 und Maleri (1997), S. 96 auf der Basis von Hilke (1989), S. 15.

<sup>91</sup> Vgl. Berekoven (1974), S. 29; Hilke (1989), S. 12 f.; Meffert/Bruhn (2009), S. 16 f.;

<sup>92</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2001), S. 36; Maleri (1997), S. 80.

<sup>93</sup> Vgl. Engelhardt u. a. (1992), S. 401.

<sup>94</sup> Vgl. Bruhn (2008), S. 23; Corsten/Gössinger (2007), S. 22; Meffert/Bruhn (2009), S. 16 und 44.

<sup>95</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2007), S. 119 und 344.

Sowohl die Präsenz wie auch die Integration kann unterschiedlich intensiv erfolgen.<sup>96</sup> Der aktive und/oder passive Einsatz des externen Faktors bei der Erbringung von Dienstleistungen verursacht Faktoreinsatz und Verbrauch beim Nachfrager sowie einen Verlust an Opportunitäten (Opportunitätskosten).<sup>97</sup> Die Qualität der Leistungserbringung ist folglich von der simultanen Qualität der Potenzialfaktoren des Anbieters und des Nachfragers abhängig.<sup>98</sup>

Das ergebnisorientierte Dienstleistungsverständnis grenzt Dienstleistung als immaterielles Ergebnis (Output) zum materiellen Sachgut ab.<sup>99</sup> Sie wird als immaterielle Konkretisierung des Dienstleistungsproduktionsprozesses verstanden.<sup>100</sup> Das Verständnis lässt sich mit dem Zitat „Customers don't buy products or services. They buy results.“<sup>101</sup> verdeutlichen. Die Betrachtung ist auf die Nutzenstiftung, die wertschöpfende Wirkung der Dienstleistung auf die nachfragenden wirtschaftlichen Einheit und/oder deren Verfügungsobjekte fokussiert.<sup>102</sup>

Zusammenfassend resultiert folgendes Verständnis: „Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (u. a. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) oder deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) Nutzen stiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“<sup>103</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Engelhardt u. a. (1992), S. 35 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2007), S. 119.

<sup>98</sup> Vgl. Büttgen (2001), S. 145 und Maleri (1997), S. 80 nennen Leistungsfähigkeit, -bereitschaft, Integrationsfähigkeiten beider Akteure und die Annahmefähigkeit und -fähigkeit des Nachfragers.

<sup>99</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2007), S. 22 f.

<sup>100</sup> Vgl. Hilke (1989), S. 13 f.; Maleri (1997), S. 34.

<sup>101</sup> Heskett u. a. (1997), S. 17.

<sup>102</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2007), S. 22 f.; Kleinaltenkamp (2001), S. 32.

<sup>103</sup> Meffert/Bruhn (2009), S. 19.

## 2.2.2 Potenzialperspektive: Wissens- und Personalintensität

Die Potenziale sind durch eine hohe Wissensintensität auf personeller, kollektiver und organisationaler Ebene gekennzeichnet. Løwendahl beschreibt dies mit den Worten: "It is highly knowledge intensive, delivered by people with higher education, and frequently closed linked to scientific knowledge development within the relevant area of expertise."<sup>104</sup> Maister beschreibt die Relevanz von Wissen und Fähigkeiten der Wissensarbeiter wie folgt: "Professionals get paid for their time, but that is not what we sell. We sell knowledge and skill."<sup>105</sup> Wissen und Fähigkeiten sind demnach überwiegend an das Gehirn<sup>106</sup> der Wissensarbeiter gebunden.<sup>107</sup> „Die Mitarbeiter (professionals) sind das wichtigste Aktivum dieser Firmen.“<sup>108</sup> Sie sind sowohl Träger von Wissen als Quelle individueller Leistungsfähigkeit als auch von Werten, Motivation und Verhalten als Treiber der Leistungsbereitschaft, sodass eine hohe Wissensintensität und Personalabhängigkeit besteht.<sup>109</sup> Im Gegensatz dazu sind Mass-Services<sup>110</sup> kapitalintensiv, weil kostenintensive Anlagen, Gebäude und Technologien dominierend sind. Service-Shops<sup>111</sup> hingegen gelten als arbeitsintensiv, weil ein Mix aus Personen, Anlagen, Gebäuden und Technologien für die Leistungserbringungsprozesse und Produkte erfolgskritisch sind.<sup>112</sup>

## 2.2.3 Prozessperspektive

### 2.2.3.1 Individualität, Integration und Interaktivität

An die Leistungserbringung bestehen von Geschäftskunden sehr individuelle, häufig implizite Erwartungen und spezifische Anforderungen, was einen hohen Individualisierungsgrad der WiDI zur Folge hat.<sup>113</sup> Daraus folgt ein Kontinuum zwischen kundenorientierten Anpassungsleistungen eines bereits standardisierten Wissenspro-

---

<sup>104</sup> Løwendahl (2005), S. 22.

<sup>105</sup> Maister (2003), S. 144.

<sup>106</sup> Müller-Stewens u. a. (1999), S. 20 bezeichnet WiD als Brain-driven Firms.

<sup>107</sup> Müller-Stewens u. a. (1999), S. 20.

<sup>108</sup> Müller-Stewens u. a. (1999), S. 38.

<sup>109</sup> Vgl. Løwendahl (2005), S. 22 ff., 36 und 165 ff. sowie Maister (2003), S. XV.

<sup>110</sup> Z. B. Datenbank- und Rechenzentrums-, Luftfracht-, Transport-, Verkehrs-, automatisierte Bankdienstleistungen, Hotelübernachtung, Textilreinigung.

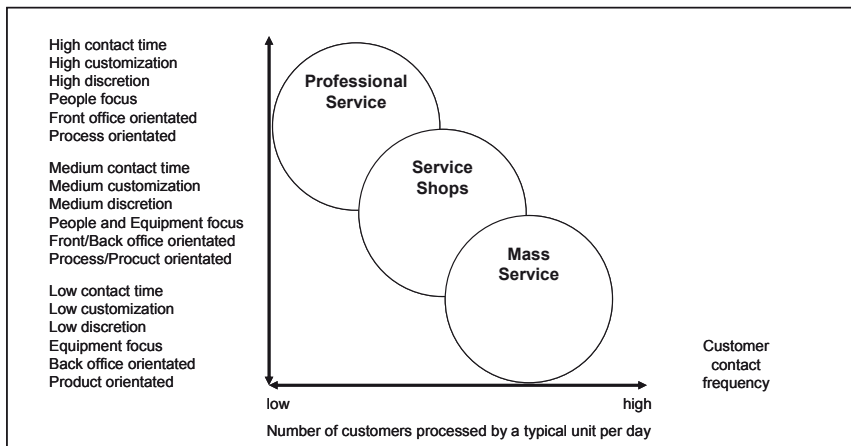
<sup>111</sup> Z. B. Call Center-, Catering-, Fast-Food-, Hotel- und Restaurant.

<sup>112</sup> Vgl. Fitzgerald u. a. (1991), S. 12.

<sup>113</sup> Vgl. Løwendahl (2005), S. 20 ff.; Maister/Lovelock (1998), S. 67 ff.; Meffert/Bruhn (2009), S. 22 ff. und 37 ff.



dukts (Customization) bis hin zu vollständigen, kundenindividuellen Problemlösungen.<sup>114</sup> Der Prozess zur Erbringung kundenindividueller WiDI erfordert eine sehr intensive Integration des Anbieters in die relevanten Bereiche des externen Faktors und/oder dessen Verfügungsobjekte.<sup>115</sup> Fitzgerald u. a. (1991) grenzen Professional Services von Mass-Services und Service-Shops ab und spezifizieren damit die Prozessperspektive weiter (Abb. 2-3).<sup>116</sup> Sie definieren erstens die Dimension „Reaktion des Anbieters auf die Nachfrage“ mit sechs Kriterien und zweitens die Kundenfrequenz als „Anzahl der Kundentransaktionen pro Zeiteinheit“.



**Abbildung 2-3: Serviceklassifizierung<sup>117</sup>**

WiDI sind durch eine vergleichsweise lange Kontaktdauer zur Leistungserbringung innerhalb eines Auftrags gekennzeichnet, während die Anzahl der bedienten Kunden bezogen auf eine Zeiteinheit niedrig ist.<sup>118</sup> Die lange Kontaktdauer von Anbieter und Nachfrager und die erforderlichen, intensiven Interaktionen erstrecken sich von der Angebotserstellung, der Projektplanung, -durchführung bis hin zu der -abnahme und -termination. In den Leistungserbringungsprozess werden der Anbieter und als externe Faktoren Geschäftskunden, deren Klientensystem und ggf. deren Verfügungsobj-

<sup>114</sup> Vgl. Bruhn (2008), S. 30; Löwendahl (2005), S. 22; Müller-Stewens u. a. (1999), S. 22.

<sup>115</sup> Siehe zur Abgrenzung konventioneller Dienstleistungen und WiDI über Integrations- und Immaterialitätsgrad sowie über Interaktions- und Individualisierungsgrad Engelhardt u. a. (1992), S. 35 ff. und Meffert/Bruhn (2009), S. 21 ff. und 37 ff.

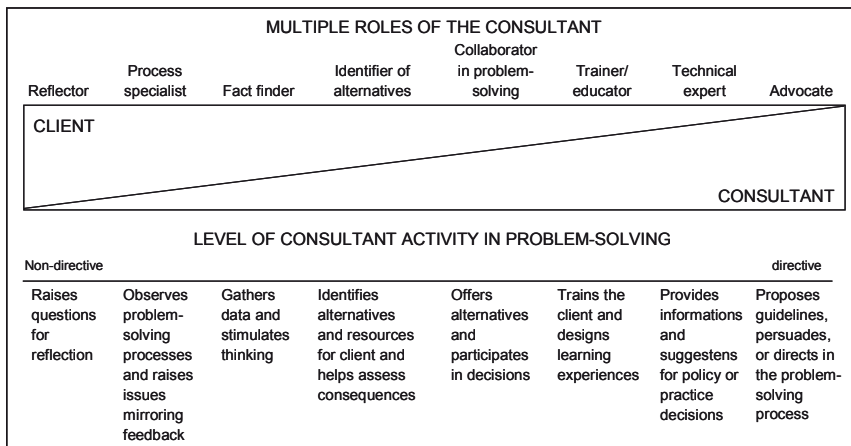
<sup>116</sup> Vgl. Fitzgerald u. a. (1991), S. 12.

<sup>117</sup> Quelle: Fitzgerald u. a. (1991), S. 12.

<sup>118</sup> Vgl. Fitzgerald u. a. (1991), S. 12.

jekte je nach Aufgabe unterschiedlich stark integriert.<sup>119</sup> Aufgrund langfristig angelegter Aufträge und Interaktionen erwirbt der Anbieter sehr intime Kenntnisse über den Geschäftskunden. Zum Schutz der strategischen Wettbewerbsvorteile des Nachfragers ergibt sich daraus die Anforderung der Geheimhaltung und Diskretion.<sup>120</sup>

Die hohe Personalintensität zwischen Anbieter und Nachfrager wird durch den hohen Individualisierungsgrad der Leistung und die intensiven Interaktionen zwischen Personen begründet (Abb. 2-4).<sup>121</sup> „Face to face“-Interaktionen erlauben in zeitlicher Abfolge Aktionen, Reaktionen und Lernprozesse bei den Wissensarbeitern. Daraus resultieren eine hohe Simultanität von Erbringung und Inanspruchnahme der WiDI (Uno-Actu-Prinzip) und ein starker Kontaktzwang der Akteure.<sup>122</sup> Die Front-Office-Orientierung der Leistungserbringung ergibt sich ebenfalls aus dem hohen Individualisierungs- und Interaktionsgrad.



**Abbildung 2-4: Rolle und Integrationsgrad von Beratern<sup>123</sup>**

Der Ort der Erbringung von WiDI ist flexibel, weil personelle Träger von implizitem Wissen beweglich sind. Ebenso ist explizites Wissen auf materiellen Wissensträgern

<sup>119</sup> Berichte, Daten, Dokumente, Handbücher, Statistiken, Projekte, Gebäude, Informations- und Kommunikationssysteme.

<sup>120</sup> Vgl. Fitzgerald u. a. (1991), S. 12; Müller-Stewens u. a. (1999), S. 37.

<sup>121</sup> Vgl. Lovelock/Wright (2002), S. 34; Lovelock/Wirtz (2004), S. 15; Müller-Stewens u. a. (1999), S. 23.

<sup>122</sup> Vgl. Fitzgerald u. a. (1991), S. 12; Müller-Stewens u. a. (1999), S. 22.

<sup>123</sup> Quelle: Kubr, M. (2002), S. 75.

<http://www.springer.com/978-3-658-03368-2>

Management des intellektuellen Kapitals  
wissensintensiver Dienstleister  
Strategieoptionen zum Erwerb und zur Entwicklung  
intellektueller Ressourcen  
Schnabel, U.G.  
2013, XXXV, 509 S. 96 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-03368-2