

Inhaltsverzeichnis

GELEITWORT	V
VORWORT	VII
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XVIII
TABELLENVERZEICHNIS	XXII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XXIV
BEGRIFFE UND SYNONYME	XXVII
SUMMARY	XXVIII
1 EINFÜHRUNG	1
1.1 Problemstellung und Stand der Forschung	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit	8
1.3 Lösungsansatz	9
1.3.1 Forschungsansatz	9
1.3.2 Aufbau und Ablauf der Arbeit	9
2 WISSENSINTENSIVE DIENSTLEISTER	12
2.1 Konstitutive Merkmale wissensintensiver Dienstleister	12
2.2 Konstitutive Merkmale wissensintensiver Dienstleistungen	16
2.2.1 Vorbemerkung: Dienstleistungsverständnis	16
2.2.2 Potenzialperspektive: Wissens- und Personalintensität	19
2.2.3 Prozessperspektive	19
2.2.3.1 Individualität, Integration und Interaktivität	19

2.2.3.2	Komplexität	22
2.2.3.3	Innovativität	23
2.2.4	Ergebnisperspektive: Immaterialität und Intangibilität	24
2.3	Ansätze strategischen Managements wissensintensiver Dienstleister	26
2.3.1	Vision und Mission	26
2.3.2	Wettbewerbsstrategien und Ressourcensteuerung	27
2.3.3	Wissensmanagementstrategien	29
2.3.4	Aspekte des strategischen Qualitätsmanagements	31
2.3.5	Kritische Erfolgsfaktoren in der Dienstleistungswirtschaft und ihre Ursache-Wirkungsbeziehungen	34
2.3.5.1	Kritische Erfolgsfaktoren des internen Leistungserbringungssystems	35
2.3.5.2	Kritische Erfolgsfaktoren des strategischen Dienstleistungskonzepts	37
2.3.5.3	Kritische Erfolgsfaktoren des Zielmarktes	38
3	MANAGEMENT DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS	39
3.1	Definition von intellektuellem Kapital	39
3.1.1	Die Begriffe intellektuell und Kapital	39
3.1.2	Vergleich von Definitionen für das intellektuelle Kapital	41
3.2	Strukturierung des intellektuellen Kapitals	43
3.2.1	Humankapital	44
3.2.1.1	Kompetenz	45
3.2.1.2	Einstellungen	46
3.2.1.3	Intellektuelle Agilität	47
3.2.2	Beziehungskapital	48
3.2.3	Strukturkapital	50
3.2.3.1	Organisation	51
3.2.3.2	Erneuerung und Entwicklung	55
3.3	Abgrenzung intellektueller und wissensbasierter Ressourcen	55
3.4	Abgrenzung strategischer und messorientierter Ansätze	58
3.4.1	Die Messperspektive	59
3.4.2	Die strategische Perspektive	60
3.4.2.1	Wissensentwicklung und -Leverage	60
3.4.2.2	Dynamische Transformationsprozesse	61
3.5	Implikationen für den Bezugsrahmen	62

4	BEZUGSRAHMEN FÜR DIE IDENTIFIKATIONS- UND ABLEITUNGS- AUFGABEN DER ARBEIT	66
4.1	Die Agenturtheorie in der neuen Institutionenökonomik	66
4.1.1	Annahmen der Agenturtheorie	69
4.1.2	Interessenkonflikte und Informationsasymmetrie	70
4.1.3	Strategien zum Umgang mit Informationsasymmetrie	72
4.1.4	Implikationen der Agenturtheorie	74
4.2	Aspekte des strategischen Managements	76
4.2.1	Zielsetzungen des strategischen Managements	76
4.2.2	Systematisierung von strategischem Ziel, Strategie und Strategieoption	77
4.2.3	Anforderung der Stimmigkeit an Strategien	79
4.2.4	Wirkungsbeziehungen zwischen strategischem Management und dem Management intellektueller Ressourcen	80
4.2.5	Identifikation der strategischen Steuerungsindikatoren	81
4.2.5.1	Strategische Erfolgspotenziale als strategische Vorsteuergrößen	82
4.2.5.2	Operationalisierung strategischer Erfolgspotenziale mit kritischen Erfolgsfaktoren	83
4.2.5.3	Anforderungen an und Aussagekraft von Erfolgsfaktoren	84
4.3	Die Perspektive auf Wissen als strategische Ressource	86
4.3.1	Vom Resource-based View zum Knowledge-based View	86
4.3.2	Die Lerntheorien im Knowledge-based View	89
4.3.2.1	Lernen auf individueller Ebene	90
4.3.2.2	Lernen auf kollektiver Ebene	92
4.3.2.3	Lernen auf organisationaler Ebene	96
4.3.2.3.1	Anpassungslernen an Veränderungen in der Umwelt	97
4.3.2.3.2	Erweiterung der organisationalen Wissensbasis	100
4.3.2.3.3	Lernen auf der Basis geteilter Annahmen	102
4.3.2.4	Integration von Lernebenen und Wissensbasen	104
4.3.3	Merkmale und Spannungsfelder des Erwerbs, der Entwicklung und der Verwertung von wissensbasierten Ressourcen	107
4.3.3.1	Transferierbarkeit versus Imitationsschutz	107
4.3.3.2	Aggregationsfähigkeit versus Neuartigkeit von Wissen	109
4.3.3.3	Implizites Wissen als strategisch wertvolle Ressource versus verfügungsrechtliche Aneignung von Renten	110
4.3.4	Voraussetzungen für wissensbasierte Wettbewerbsvorteile	112

4.3.4.1	Zeitbasierte Ineffizienzen bei der Akkumulation führen zu First-Mover-Advantages des Pioniers	113
4.3.4.2	Akkumulation von Wissen führt zu kumulativen Effekten	113
4.3.4.3	Einsatz der Ressource Wissen führt zu dessen Mehrung	114
4.3.4.4	Interdependenzen zwischen Ressourcen führen zu schwerer Imitierbarkeit	114
4.3.4.5	Unklare Kausalbeziehungen führen zu schwerer Imitierbarkeit	115
4.3.4.6	Erosionsprozesse erfordern schnellere Lernprozesse	115
4.3.5	Voraussetzungen für die Entwicklung von Wissen zur Generierung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile	116
4.3.5.1	Strategische Aufnahmefähigkeit von Wissen und Pfadabhängigkeiten	117
4.3.5.2	Kausale Mehrdeutigkeit als Basis für die Nicht-Imitierbarkeit	119
4.3.5.3	Wissensleverage und Kernkompetenzen	122
4.3.6	Zusammenführung der Voraussetzungen strategischer wissensbasierter Wettbewerbsvorteile	123
4.3.6.1	Merkmale des Wissensbestandes	124
4.3.6.2	Merkmale von Lernprozessen	126
4.4	Die Perspektive auf Motivation als strategische Ressource	129
4.4.1	Determinanten der Motivation und des Verhaltens	129
4.4.2	Inhaltstheorien der Motivation	133
4.4.3	Theorie des Verdrängungseffekts: Beziehung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation	135
4.4.4	Prozesstheorien der Motivation	137
4.4.4.1	Gerechtigkeitstheorie	137
4.4.4.2	Rückkopplungsmodell	139
4.4.4.3	Zielsetzungstheorie	142
4.4.5	Attributionstheorie als Aktionstheorie	144
4.4.6	Kompensationsmodell als Motivations- und Volitionstheorie	146
4.4.7	Resultierende Anforderungen an das Organisationskapital	150
4.5	Implikationen für die Identifikations- und Ableitungsaufgaben	160
4.6	Vorgehen für die Identifikations- und Ableitungsaufgaben	164
4.6.1	Identifikation strategischer Erfolgspotenziale des IK bei WiD	165
4.6.2	Ableitung der Erwerbs und Entwicklungsstrategien	167
4.6.2.1	Abgrenzung strategischer Ziele und Handlungsfelder für das MIK	167
4.6.2.2	Bestimmung der Strategieoptionen	169
4.6.2.3	Ausrichtung der Strategieoptionen an erfolgskritischen Anforderungen	169
4.6.2.4	Modellierung der Wirkungsmodelle	171

4.6.2.5	Ableitung der strategischen Indikatoren	172
5	DIE STRATEGISCHEN ERFOLGSPOTENZIALE DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS WISSENSINTENSIVER DIENSTLEISTER	175
5.1	Erfolgspotenziale des Humankapitals bei WiD	175
5.1.1	Kompetenz	176
5.1.1.1	Professionelle Kompetenz	176
5.1.1.1.1	Funktionale Kompetenz	178
5.1.1.1.2	Technische Kompetenz	181
5.1.1.1.3	Strategische Kompetenz	184
5.1.1.2	Leadership-Kompetenz	185
5.1.2	Einstellungen	186
5.1.2.1	Berufsständische Werte und ethische Normen	187
5.1.2.2	Leistungsorientierte Motivation	189
5.1.2.3	Altruistisches Verhalten	193
5.1.3	Intellektuelle Agilität	193
5.1.3.1	Innovation	194
5.1.3.2	Imitation	195
5.1.3.3	Adaptation	196
5.1.3.4	Packaging	196
5.2	Erfolgspotenziale des Beziehungskapitals bei WiD	197
5.2.1	Reputation	197
5.2.2	Nationale und internationale Geschäftskunden	200
5.2.3	Strategische Allianzen und Netzwerkpartnerschaften	203
5.2.4	Shareholder	203
5.3	Erfolgspotenziale des Strukturkapitals bei WiD	205
5.3.1	Erfolgspotenziale des Organisationskapitals	205
5.3.1.1	Flache Aufbauorganisation	205
5.3.1.2	Strategische Anreizsysteme	209
5.3.1.3	Flexible Management-by-Führungsinstrumente	211
5.3.1.4	Innovative Informations- und Kommunikationstechnik	213
5.3.1.5	Wertvolle Referenzen	216
5.3.1.6	Kundenorientierte Geschäftsprozesse	216
5.3.1.7	Intangible Assets und Intellectual Property Rights	222
5.3.1.8	Einheitliche Unternehmenskultur	223

5.3.2	Erfolgspotenziale des Entwicklungs- und Erneuerungskapitals	224
5.4	Die strategische Relevanz der Erfolgspotenziale	225
5.5	Implikationen der Identifikation für die Strategieoptionen	229
5.5.1	Kombination der Erfolgspotenziale des IK	229
5.5.2	Ausrichtung der Strategien zum Erwerb und zur Entwicklung auf den Leverage intellektueller Ressourcen	231
6	DIE STRATEGIEOPTIONEN ZUM ERWERB UND ZUR ENTWICKLUNG DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS WISSENSINTENSIVER DIENSTLEISTER	233
6.1	Strategieoptionen im Überblick	233
6.1.1	Erwerb und Entwicklung des intellektuellen Kapitals	233
6.1.2	Erweiterung der Potenziale der Strategieoptionen durch Internationalisierung	235
6.2	Erwerb und Entwicklung des Humankapitals	240
6.2.1	Personalbeschaffung	240
6.2.1.1	Erfolgskritische Anforderungen an die Personalbeschaffung	242
6.2.1.2	Strategien der Personalbeschaffung	247
6.2.1.2.1	Rekrutierung von Hochschulabsolventen	247
6.2.1.2.2	Rekrutierung von Young-Professionals	249
6.2.1.2.3	Rekrutierung von Quereinsteigern	251
6.2.1.2.4	Diversity-Recruitment und Exotenprogramme	255
6.2.1.3	Spezifika der WiD-Typen	259
6.2.1.4	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	263
6.2.2	Akquisition von Teams	266
6.2.2.1	Erfolgskritische Anforderungen an die Teamakquisition	267
6.2.2.2	Strategien zur Teamakquisition	269
6.2.2.3	Spezifika der WiD-Typen	272
6.2.2.4	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	273
6.2.3	Personalqualifizierung	275
6.2.3.1	Erfolgskritische Anforderungen an die Entwicklung der professionellen Kompetenz	275
6.2.3.2	Strategien zur Entwicklung der professionellen Kompetenz	277
6.2.3.3	Spezifika der WiD-Typen	281
6.2.3.4	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	283
6.2.3.5	Erfolgskritische Anforderungen an die Entwicklung der Leadership-Kompetenz	285

6.2.3.6	Strategien zur Entwicklung der Leadership-Kompetenz	289
6.2.3.7	Spezifika der WiD-Typen	293
6.2.3.8	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	295
6.2.4	Teamentwicklung	296
6.2.4.1	Erfolgskritische Anforderungen der Teamentwicklung	297
6.2.4.2	Strategien der Teamentwicklung	298
6.2.4.3	Spezifika der WiD-Typen	301
6.2.4.4	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	303
6.2.5	Aktivierung der Wissensarbeiter	305
6.2.5.1	Erfolgskritische Anforderungen an die Aktivierung	305
6.2.5.2	Strategien zur Aktivierung von Wissensarbeitern	307
6.2.5.2.1	Innovative Rahmenbedingungen für die Wissensarbeit	307
6.2.5.2.2	Immaterielle und materielle Anreize	308
6.2.5.2.3	Persönliche Kommunikation von Führungskräften mit Wissensarbeitern	311
6.2.5.2.4	Selbstverstärkende Wirkung von Erfolgserlebnissen	312
6.2.5.2.5	Neue Herausforderungen und Mitwirkung in ambitionierten Projekten	313
6.2.5.2.6	Zügige nationale und internationale Karriereentwicklung	314
6.2.5.2.7	Attraktive Führungspositionen bei Kunden durch Outplacement	318
6.2.5.2.8	Adäquate Handlungsspielräume für das kreative Problemlösen	319
6.2.5.2.9	Anreize zur Verbesserung der Retention von Schlüsselpersonen	320
6.2.5.3	Spezifika der WiD-Typen	323
6.2.5.4	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	324
6.3	Entwicklung des Beziehungskapitals	327
6.3.1	Aufbau von Reputation	327
6.3.1.1	Erfolgskritische Anforderungen an den Aufbau von Reputation	327
6.3.1.2	Strategien zum Aufbau von Reputation	329
6.3.1.2.1	Qualitätsstrategien	329
6.3.1.2.2	Kommunikationsstrategien	331
6.3.1.2.3	Exkurs: Verlust von Reputation	333
6.3.1.3	Spezifika der WiD-Typen	335
6.3.1.4	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	337
6.3.2	Erweiterung und Vertiefung der Kundenbeziehungen	339
6.3.2.1	Erfolgskritische Anforderung für die Entwicklung der Kundenbeziehung	340
6.3.2.2	Strategien zur Entwicklung von Kundenbeziehungen und zur Akquisition von Neugeschäft	341
6.3.2.2.1	Akquisition von Neugeschäft	341

6.3.2.2.2	Kundenpflege	343
6.3.2.2.3	Neukundengewinnung	345
6.3.2.2.4	Öffentlichkeitsarbeit	350
6.3.2.3	Spezifika der WiD-Typen	354
6.3.2.4	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	359
6.3.3	Aufbau von Allianzen und Netzwerkpartnerschaften	362
6.3.3.1	Erfolgskritische Anforderungen an Lernkooperationen	366
6.3.3.2	Lernkooperationsstrategien	371
6.3.3.3	Spezifika der WiD-Typen	376
6.3.3.4	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	384
6.3.3.5	Erfolgskritische Anforderungen an Geschäftskooperationen	387
6.3.3.6	Geschäftskooperationsstrategien	388
6.3.3.7	Spezifika der WiD-Typen	391
6.3.3.8	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	398
6.4	Entwicklung des Strukturkapitals	399
6.4.1	Aufbau und Verbesserung der Leistungsfähigkeit des WiD durch Leistungserbringung	399
6.4.1.1	Erfolgskritische Anforderungen an die dezentrale Innovation	402
6.4.1.2	Strategien der dezentralen Innovation	404
6.4.1.3	Spezifika der WiD-Typen	404
6.4.1.4	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	410
6.4.2	Festigung einer nach innen integrierend und nach außen differenzierend wirkenden Unternehmenskultur	413
6.4.2.1	Erfolgskritische Anforderungen an die Festigung der One-Firm-Culture	415
6.4.2.2	Strategien zur Festigung einer nach außen differenzierend und nach innen integrierend wirkenden One-Firm-Culture	415
6.4.2.3	Spezifika der WiD-Typen	424
6.4.2.4	Strategische Befähiger- und Erfolgsindikatoren	426
6.5	Vergleichende Bewertung der Strategieoptionen	429
6.5.1	Optionen mit primärem Fokus auf die Leistungsfähigkeit des WiD	429
6.5.1.1	Personalbeschaffung	429
6.5.1.2	Akquisition von Teams	430
6.5.1.3	Personalqualifikation	431
6.5.1.4	Teamentwicklung	433
6.5.1.5	Aufbau von Reputation	434
6.5.1.6	Erweiterung und Vertiefung von Kundenbeziehungen	434

6.5.1.7	Aufbau von Allianzen und Netzwerkpartnerschaften	435
6.5.1.8	Aufbau und Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch Leistungserbringung	440
6.5.2	Optionen mit primärem Fokus auf die Leistungsbereitschaft des WiD	441
6.5.2.1	Aktivierung der Wissensarbeiter	441
6.5.2.2	Festigung einer nach außen differenzierend und nach innen integrierend wirkenden Unternehmenskultur	442
6.5.3	Zusammenführung	443
7	SCHLUSSBETRACHTUNG	445
7.1	Zusammenfassung	445
7.2	Implikationen für das Management	455
7.2.1	Nutzen der strategischen Erfolgspotenziale	455
7.2.2	Nutzen der Strategieoptionen	455
7.2.3	Nutzen der Wirkungsmodelle	456
7.2.4	Nutzen der Befähiger- und Erfolgsindikatoren	457
7.3	Weiterer Forschungsbedarf	458
8	ANHANG	460
8.1	Anhang A: Leitfaden zum Vorgehen	460
8.2	Anhang B: Leitfaden zur Typisierung der WiD	466
8.3	Anhang C: Anzahl WiD je Teilbranche	469
8.4	Anhang D: Qualitative Identifikation der Erfolgspotenziale des IK bei WiD	470
8.5	Anhang E: Excel-Tabellen zur Bewertung der strategischen Relevanz der Erfolgspotenziale des IK je WiD-Typ	473
	LITERATURVERZEICHNIS	476

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