

Manfred Bruhn | Bernd Stauss (Hrsg.)

Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen

Manfred Bruhn | Bernd Stauss (Hrsg.)

Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen

Forum Dienstleistungsmanagement



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Univ.-Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Anschrift:

Universität Basel (WWZ), Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung,
Petersgraben 51, CH-4051 Basel
Tel: +41 (0) 61 267 32 22 E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch
Fax: +41 (0) 61 267 28 38 www.wwz.unibas.ch/marketing

Univ.-Prof. Dr. Bernd Stauss ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Anschrift:

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Lehrstuhl für ABWL und Dienstleistungsmanagement,
Auf der Schanz 49, D-85049 Ingolstadt
Tel: +49 (0) 841-9 37 18 61 E-Mail: bernd.stauss@d1m-stauss.de
Fax: +49 (0) 841-9 37 19 70 www.d1m-stauss.de

1. Auflage März 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Konzeption und Layout des Umschlags: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0341-9

Vorwort

Mit dem Titel dieses Sammelbandes wird in komprimierter Form auf zentrale und miteinander verknüpfte betriebswirtschaftliche Trends hingewiesen: Zum einen verschärft sich angesichts des globalen Wettbewerbs weiterhin der Druck auf Unternehmen, sämtliche betrieblichen Aktivitäten konsequent im Hinblick auf ihren Wertschöpfungsbeitrag zu überprüfen, bestehende Wertschöpfungspotenziale auszuschöpfen und neue zu schaffen. Dies verstärkt zum anderen die sich seit Jahren abzeichnende Entwicklung, die unternehmerische Gesamttätigkeit als Kombination von Prozessen zu verstehen und daher die unternehmensinternen sowie die unternehmensübergreifenden Aktivitäten als Prozesse abzubilden und zu steuern. Eine prozesshafte Modularisierung bietet dann nicht nur die Grundlage für eine differenzierte Wertschöpfungsanalyse, sondern stellt auch die Basis für Überlegungen dar, bestehende Wertschöpfungskonfigurationen aufzulösen und nach überlegenen Lösungen auch unter Einbeziehung von Dritten bzw. durch Verlagerung von ganzen Prozessen bzw. Teilprozessen an externe Anbieter zu suchen.

Diese Trends, die ihren Ausgangspunkt im industriellen Sektor nahmen, haben inzwischen den Dienstleistungsbereich erreicht, ohne dass dies bisher in der Dienstleistungsforschung umfassend thematisiert worden wäre. Eine dienstleistungsbezogene wissenschaftliche Diskussion erscheint aber erforderlich, da sich aufgrund der spezifischen Merkmale von Dienstleistungen besondere Fragestellungen ergeben und ein unmodifizierter Transfer der industriellen Logik zu Fehleinschätzungen führen kann:

- Kunden sind an der Dienstleistungserstellung beteiligt und somit nicht nur Nachfrager, sondern auch Co-Produzenten. Insofern tragen sie zur Wertschöpfung bei bzw. beeinflussen die unternehmerische Wertschöpfung. Damit stellt sich die Managementfrage, mit welchen betrieblichen Maßnahmen die Kundenintegration im Sinne einer Wertschöpfungssteigerung optimal gesteuert werden kann.
- Die herkömmlichen Methoden der Wertschöpfungsanalyse – wie etwa die Wertkettenanalyse – folgen einer industriellen Durchlaufperspektive und vernachlässigen die Kundenintegration. Deshalb bedarf es Überlegungen, wie das Wertkettenkonzept dienstleistungspezifisch weiterentwickelt bzw. durch realitätsnähere Konzepte der Wertschöpfungsanalyse abgelöst werden kann.
- Wertschöpfungsprozesse werden industriell allein aus Sicht des Unternehmens und mit Blick auf die internen Aktivitäten betrachtet. Für ein kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen kommt es aber darauf an, den vom Kunden durchlaufenen und erfahrenen Prozess zu kennen und zum Ausgangspunkt einer Wertschöpfungsbeurteilung zu machen.

- Sachgüter wie Dienstleistungen werden immer weniger in „reiner“ Form angeboten, sondern in Leistungsbündeln und hybriden Kombinationen. Damit verbunden ist nicht nur ein erhöhter Koordinationsbedarf, sondern auch eine partielle gegenseitige Durchdringung von industrieller und dienstleistungsbezogener Leistungslogik. Auf der einen Seite führen Modularisierung und Standardisierung von hybriden Leistungselementen zu einer Übertragung industrieller Produktionstechniken auf den Dienstleistungsbereich, auf der anderen Seite erfolgt eine partielle Tertiarisierung der Industrie, da die Kundenintegration eine stärkere Berücksichtigung der Kundenanforderungen und eine entsprechende Anpassung der internen Strukturen verlangt.
- Diese Entwicklung ist mit neuen Möglichkeiten verbunden, die Wertschöpfungsprozesse unternehmensübergreifend flexibel zu konfigurieren, was Chancen für Dienstleistungsanbieter impliziert, Wertschöpfung in netzwerkartigen Strukturen entstehen lässt und neue Herausforderungen an das Management komplexer Wertschöpfungsstrukturen stellt.

Die in diesem Sammelband veröffentlichten neunzehn Beiträge thematisieren diese aktuellen Trends und die daraus resultierenden Konsequenzen für das Dienstleistungsmanagement. Die Beiträge lassen sich sieben schwerpunktartigen Themenkomplexen zuordnen.

Im ersten Teil werden *grundlegende Fragestellungen* behandelt. Zum einen werden hier wesentliche begriffliche und konzeptionelle Grundlagen von Wertschöpfungsprozessen bei Dienstleistungen erörtert. Insbesondere wird analysiert, wie Wertschöpfungsprozesse theoretisch zu fundieren sind. Zudem wird der Frage nachgegangen, inwieweit die für Industrieunternehmen entwickelten Konzepte zum Verständnis von Unternehmen als Konfigurationen von Wertschöpfungsprozessen geeignet sind, die Erstellungsprozesse in Dienstleistungsprozessen generell bzw. in verschiedenen Dienstleistungstypen zu erfassen.

Die Beiträge des zweiten Teils fokussieren auf die Besonderheiten, die sich ergeben, wenn die Erstellung von Dienstleistungen nicht von einem Unternehmen allein, sondern in *netzwerkartigen Kooperationen* erfolgt. Sie beschreiben unterschiedliche Netzwerkstrukturen und machen unter anderem deutlich, über welche Kompetenzen die Netzpartner verfügen müssen und inwiefern bekannte Instrumente der Prozessanalyse in der Anwendung auf Netzwerke einer Modifizierung bedürfen.

Die besondere Problematik von Wertschöpfungsprozessen bei *industriellen Dienstleistungen* ist Gegenstand der Betrachtung von Beiträgen des dritten Teils. Wenn Industrieunternehmen produktbegleitende Dienstleistungen (industrielle Sekundärdienstleistungen) als integralen Bestandteil des Angebots anbieten, dann ergeben sich Probleme, die mit dem Einsatz spezifischer Analyseinstrumente in ihrem Ausmaß diagnostiziert und unter Einsatz geeigneter Koordinations- und Organisationsinstrumente gelöst werden müssen.

Bei der Kombination eines industriell erstellten Sachgutes mit einer Dienstleistung ist bereits eine Problematik angesprochen, die in den Beiträgen des vierten Teils explizit in

den Mittelpunkt gerückt wird: die Wertschöpfung mittels *hybrider Leistungsbündel*. Eine entsprechende Kombination von Gütern, deren Erstellung unterschiedlichen Logiken folgt, hat vielfach wesentliche unternehmerische Konsequenzen. So kommt es oftmals zu einer Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen und zur Ausdifferenzierung neuer Geschäftsmodelle; in jedem Fall aber zu veränderten Anforderungen an ein Management, das für eine kundengerechte Abstimmung der Innovations-, Erstellungs- und Vertriebsprozesse zu sorgen hat.

Der Begriff der Wertschöpfung wird traditionell auf die innerbetriebliche Werteschaffung bezogen, indem untersucht wird, welcher Wert den Vorleistungen durch die betrieblichen Prozesse hinzugefügt wird. Dieser Perspektive ist aber eine zweite und nicht vollständig deckungsgleiche Sichtweise gegenüberzustellen, die die Wertschöpfung für den Kunden betrachtet. Hier wird der Wert, den der Kunde dem unternehmerischen Angebot beimisst, zum Orientierungspunkt unternehmerischen Handelns. Die Beiträge des fünften Teils wählen diese Perspektive eines *kundenorientierten Wertschöpfungsmanagements* und zeigen auf, welche Folgerungen daraus generell bzw. in einem spezifischen Anwendungsfall zu ziehen sind.

Die Aufsätze des sechsten Teils untersuchen Managementfragestellungen, die sich ergeben, wenn Wertschöpfungsprozesse im Rahmen des *Outsourcings* an externe Dienstleister übertragen werden. Mit dem Trend zum Business Transformation Outsourcing werden mehr und mehr nicht nur standardisierte Routineprozesse ausgelagert, sondern auch professionelle Dienstleistungen und individualisierte Problemlösungs-Dienstleistungen. Daraus resultieren Veränderungen der Wertschöpfungsprozesse sowohl beim Kundenunternehmen als auch beim Dienstleister und es rücken die Mechanismen in den Vordergrund des Interesses, mit deren Hilfe es dem Dienstleister gelingt, die Wertschöpfung innerhalb des Kundenunternehmens zu erhöhen.

Im abschließenden siebten Teil wird die generelle dienstleistungsbezogene Diskussion durch Beiträge abgerundet, die Wertschöpfungsprozesse in *spezifischen Branchen* reflektieren. So wird hier untersucht, wie die Wertschöpfung bei der Erstellung von Marketingdienstleistungen sowie bei touristischen Dienstleistungen durch ein spezifisches Prozessmanagement gesteigert werden kann.

Ergänzt werden die wissenschaftlichen Beiträge durch einen *Literatur-Service*, der eine thematisch geordnete Zusammenstellung wichtiger Veröffentlichungen zum Themengebiet beinhaltet.

Für die Betreuung und Koordination danken wir herzlich Herrn Dr. Matthias Gouthier vom Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. Gunnar Markert vom Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel. Dem Studierenden cand.rer.pol Franco Kölliker von der Universität Basel danken wir für die Erstellung der druckfertigen Vorlage. Unser besonderer Dank gilt der UBS AG (Zürich), die durch ihre Unterstützung die Publikation dieses Sammelbandes in der vorliegenden Form ermöglicht hat.

Das wesentliche Ziel der Buchreihe „Forum Dienstleistungsmanagement“ liegt darin, eine aktuelle und betriebswirtschaftlich relevante Frage des Dienstleistungsmanagements zum Fokus der wissenschaftlichen Betrachtung zu machen und dabei zugleich einen Einblick in den aktuellen Stand der Forschung zu geben und innovative Forschung anzuregen. Wir sind überzeugt, dass dieses Ziel auch mit dem hier vorliegenden Band zu Wertschöpfungsprozessen bei Dienstleistungen wieder erreicht wird.

Basel und Ingolstadt, im Februar 2007

Manfred Bruhn

Bernd Stauss

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....V

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Grundlagen zu Wertschöpfungsprozessen bei Dienstleistungen

Bernd Stauss und Manfred Bruhn
Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen – Eine Einführung in den
Sammelband.....3

Herbert Woratschek, Stefan Roth und Guido Schafmeister
Ansätze zur Analyse von Wertschöpfungsprozessen – Eine theoretische und
empirische Betrachtung der Besonderheiten bei Dienstleistungen29

Martin Benkenstein, Stephanie Steiner und Thomas Spiegel
Die Wertkette in Dienstleistungsunternehmen51

Jörg Freiling und Martin Gersch
Kompetenztheoretische Fundierung dienstleistungsbezogener
Wertschöpfungsprozesse71

Hans Corsten, Kai-Michael Dresch und Ralf Gössinger
Gestaltung modularer Dienstleistungsproduktion.....95

2. Wertschöpfungsmanagement in Dienstleistungs-Netzwerken

Helmut Dietl und Thomas Schieke
Wertschöpfung in mehrseitigen Dienstleistungsmärkten.....121

Max Ringlstetter, Stephan Kaiser und Tim Kampe
 Vernetzung von Wertschöpfungsprozessen kleiner und mittlerer Professional
 Services Firms: Eine Analyse aus Sicht der Sozialkapital-Forschung..... 141

Silke Michalski, Uta Jüttner und Lukas Hammer
 Die Prozesswertanalyse als Ansatz zur Analyse von Wertschöpfungsprozessen
 in einem touristischen Dienstleistungsnetzwerk 165

3. Wertschöpfungsmanagement bei industriellen Dienstleistungen

Günter Schuh und Gerhard Gudergan
 Innovationsfähigkeit industrieller Dienstleistungen in Organisationsformen
 jenseits der Hierarchie: Eine empirische Analyse..... 193

Wolf-Christian Hildebrand und Tanja Klostermann
 Dienstleistungsverkehr in industriellen Wertschöpfungsprozessen..... 215

4. Wertschöpfungsmanagement bei hybriden Produkten

Tilo Böhmann und Helmut Krcmar
 Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen..... 239

Dieter Spath, Walter Ganz und Bernd Bienzeisler
 Die Analyse von Zeittreibern als Ansatzpunkt für das Management hybrider
 Wertschöpfung..... 257

Ricarda B. Bouncken und Andreas Golze
 Dienstleistungen in innovationsorientierten Wertschöpfungsnetzwerken:
 Anforderungen und Flex-Adaptives Modell bei hybriden Produkten 275

5. Kundenorientiertes Wertschöpfungsmanagement

Regina W. Schröder, Robert Chr. Schmidt und Friederike Wall
Customer Value Added – Wertschöpfung bei Dienstleistungen durch
und für den Kunden299

Felicitas Nogly und Matthias Gouthier
Kundenorientierung im Call Center-Offshoring: Erkenntnisse einer
explorativen Studie319

6. Outsourcing und Offshoring von Dienstleistungsprozessen

Roland Kantsperger
Outsourcing von Marketing-Dienstleistungen – Ziele, Determinanten und
Erfolgsfaktoren337

Bernd Stauss und Marcel Jedraßczyk
Business Process Outsourcing (BPO) – Wertschöpfung durch externe
Dienstleister359

7. Wertprozessmanagement von Dienstleistungen in ausgewählten Branchen

Klaus Weiermair und Alexandra Brunner-Sperdin
Wertprozessmanagement von extrem intangiblen Dienstleistungen: Der Fall
touristischer Erlebnisprodukte und Erlebnisdienstleistungen385

Manfred Bruhn und Grit Mareike Ahlers
Agenturen als Dienstleister eines prozessorientierten
Kommunikationsmanagements403

Björn Sven Ivens
Prozessorientierung im Dienstleistungsmarketing: Konzeptionelle Grundlagen
und empirische Ergebnisse429

Teil B: Serviceteil

Ausgewählte Literatur zu Wertschöpfungsprozessen bei Dienstleistungen	449
Stichwortverzeichnis.....	467

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Grundlagen zu Wertschöpfungsprozessen bei Dienstleistungen

Bernd Stauss und Manfred Bruhn

Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen – Eine Einführung in den Sammelband

1. Grundlagen dienstleistungsspezifischer Wertschöpfungsprozesse
 - 1.1 Zu den Begriffen „Wertschöpfung“ und „Wertschöpfungsprozess“
 - 1.2 Wertschöpfung und Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen
2. Wertschöpfungskonfigurationen bei Dienstleistungen
3. Wertschöpfung in unternehmensübergreifenden Leistungsverbänden
4. Wertschöpfung bei hybrider Leistungserstellung
5. Wertschöpfungsprobleme beim Outsourcing von Dienstleistungen
6. Instrumente zur Analyse von Wertschöpfungsprozessen
 - 6.1 Instrumente zur Analyse der unternehmerischen Prozesse
 - 6.2 Instrumente zur Analyse der kundenbezogenen Prozesse
7. Forschungsausblick

Literatur

Prof. Dr. *Bernd Stauss* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Prof. Dr. *Manfred Bruhn* ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

1. Grundlagen dienstleistungsspezifischer Wertschöpfungsprozesse

1.1 Zu den Begriffen „Wertschöpfung“ und „Wertschöpfungsprozess“

In seiner grundlegenden Erörterung des Begriffs *Wertschöpfung* betont Weber (1993, Sp. 4660), dass mit Wertschöpfung nicht der Prozess des Schaffens von Werten im Betrieb gemeint sei, sondern das Ergebnis dieses Prozesses, nämlich die vom Betrieb geschaffenen Werte. In diesem Sinne stellt Wertschöpfung „den durch die wirtschaftliche Tätigkeit einer Wirtschaftseinheit (Unternehmen) geschaffene Mehrwert dar“ (Haller 2002, Sp. 2131). Dementsprechend repräsentiert Wertschöpfung („Value Added“) eine in Geldeinheiten ausgedrückte Größe, die als Differenz zwischen dem Wert der vom Betrieb beschafften Güter und dem Wert der Abgabeleistung (Lücke 1996) bzw. Gesamtleistung (Haller 1998) für den Markt bzw. den Kunden entsteht. Bei Industriebetrieben bildet sich diese Leistung aus den Umsatzerlösen zuzüglich dem Wert der Bestandsveränderungen an Halb- und Fertigerzeugnissen und dem Wert der aktivierten Eigenleistungen (Lücke 1996). Aus Vereinfachungsgründen wird für Dienstleistungsbetriebe im Folgenden die Gesamtleistung mit dem Wert der abgesetzten Leistungen (Umsatzerlöse) gleichgesetzt. Dieser ökonomische – ohne Berücksichtigung der tatsächlichen kundenseitigen Zahlungsbereitschaft ermittelte – Mehrwert, den das Unternehmen den Vorleistungen hinzufügt, repräsentiert das verteilungsfähige Einkommen des Unternehmens, das denjenigen zukommt, die Produktionsfaktoren für die Leistungserstellung bereitgestellt haben. Somit ist der erwirtschaftete Gewinn nur ein Teil der betrieblichen Wertschöpfung, die unter dem Gesichtspunkt der Verwendung zusätzlich auch die Löhne und Gehälter, Sollzinsen und Steuern umfasst (Weber 1993, Sp. 4661). Dieses grundlegende Verständnis wird hier zur Abgrenzung zu anderen terminologischen Varianten als *betriebliche Wertschöpfung* („Company Value Added“) bezeichnet (Abbildung 1).



Abbildung 1: Betriebliche Wertschöpfung („Company Value Added“)

Mit der sich immer stärker durchsetzenden Vorstellung von Unternehmen als Instrumente zur Erzielung einer möglichst hohen Wertschöpfung für Shareholder verändert sich auch das begriffliche Verständnis. Dies wird besonders deutlich an den Arbeiten von Michael Porter, dem die betriebswirtschaftliche Wertschöpfungsdiskussion der vergangenen Jahre die stärksten Impulse verdankt. Sein Wertkettenmodell ist im Ergebnis nicht mehr auf die umfassende Wertschöpfung im zunächst definierten Sinne ausgerichtet, sondern auf die „Gewinnspanne“. Diese ergibt sich als Differenz zwischen dem Gesamtwert der unternehmerischen Leistung – gemessen an der Zahlungsbereitschaft bzw. am Wert der abgesetzten Güter – und der Summe der Kosten, die durch die Ausführung von „Wertaktivitäten“ entsteht (Porter 1999, S. 68). Aufgrund der Ausrichtung auf eine wesentliche Komponente des Shareholder Values (Kiehn 1996) kann man dieses Verständnis auch als *shareholderorientierte Wertschöpfung* („Shareholder Value Added“) bezeichnen (Abbildung 2).

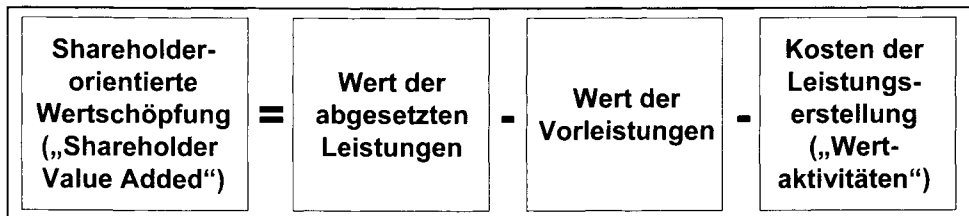


Abbildung 2: Shareholderorientierte Wertschöpfung („Shareholder Value Added“)

Das betriebliche und das shareholderbezogene Verständnis von Wertschöpfung sind grundsätzlich inputorientiert. Sie fragen danach, welcher Wert den Vorleistungen durch die betrieblichen Prozesse hinzugefügt wird. Für die Berechnung der Wertschöpfung müssen sie allerdings den Wert der am Markt abgesetzten Güter zum Ausgangspunkt nehmen. Darin kommt zum Ausdruck, dass die unternehmerische Wertschöpfung nur möglich ist, wenn die produzierten Güter Akzeptanz finden, d.h. vom Kunden als wertvoll empfunden werden. Von diesem Grundgedanken ausgehend, entwickelt sich in einem Teil der Wertschöpfungsdiskussion die Perspektive, den vom Kunden wahrgenommenen Wert zum Ausgangspunkt der Betrachtung zu nehmen. Dem Wert aus Unternehmenssicht wird somit ein Wert aus Kundensicht gegenübergestellt. Wertschöpfung ist in diesem Fall der Wert, den der Kunde einem Gut beimisst. Dieser Wert wird von Unternehmen und Kunde gemeinsam geschaffen, aber allein vom Kunden beurteilt, indem er den erhaltenen Nutzen mit den dafür eingesetzten Kosten, d.h. dem Kaufpreis und zeitlichen sowie psychischen Kosten, abgleicht (Eggert 2001, S. 46; Schröder/Wall 2004, S. 669f.). Diese *kundenbezogene Wertschöpfung* ist somit das Ergebnis der Nutzen-Kosten-Abwägungen von Kunden, und wird auch als „Kundenvorteil“, „Value Proposition“ oder „Kunden-Netto-Nutzen“ bezeichnet (Anderson/Naru 2004; Backhaus

2006). Dieser Nutzen spiegelt sich nicht allein in der Preisbereitschaft wider und ist daher auch nicht in Geldeinheiten auszudrücken (Abbildung 3).

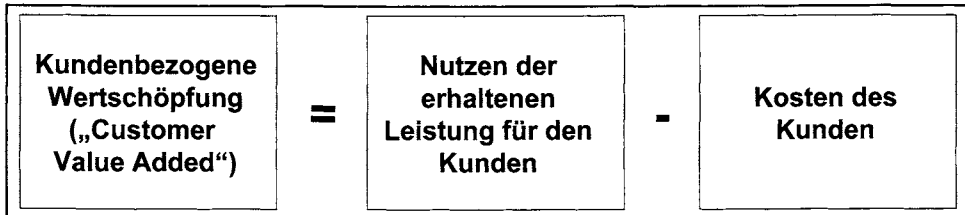


Abbildung 3: Kundenbezogene Wertschöpfung

Auf die unterschiedlichen Perspektiven der Wertschöpfung im Sinne der unternehmerischen Werteschaffung für Kunden einerseits und der kundenbezogenen Wertschöpfung im Sinne des vom Kunden wahrgenommenen Nutzens gehen *Regina W. Schröder*, *Robert Chr. Schmidt* und *Friederike Wall* in diesem Sammelband ausführlich ein. Sie begründen die Notwendigkeit eines Rechenwerks, das in der Lage ist, beide Wertschöpfungen zu erfassen und schlagen eine entsprechende Wertschöpfungsrechnung vor (Customer Value Added Accounting), die mittels Input-Output-Analyse sowie einem Konzept zur Messung der vom Kunden wahrgenommenen Wertschöpfung dieser Forderung gerecht wird.

Die Autoren betonen zudem, dass unternehmens- bzw. shareholderbezogene und kundenorientierte Wertschöpfung nicht isoliert voneinander zu betrachten sind, sondern in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Denn Unternehmen werden eine shareholderorientierte Wertschöpfung nur erreichen, wenn sie Werte für Kunden schaffen; auch bei Anlegung konsequenter Verfolgung der kundenbezogenen Perspektive geben Unternehmen selbstverständlich nicht das Gewinnziel auf. Doch der Fokus auf den Customer Value Added verändert die Sichtweise entscheidend: Die Inputorientierung wird durch eine Output- (sprich: Kunden-)Orientierung abgelöst. Heute etablierte Verfahren der Zielkostenrechnung (target costing) und der Prozesskostenrechnung liegen ebenfalls dieser Output-Orientierung zugrunde.

In dem shareholderorientierten Phasenmodell der Wertkette geraten mit den Wertaktivitäten gerade jene Aspekte in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, die terminologisch zunächst ausgeschlossen wurden: die innerbetrieblichen Prozesse. Sie verursachen einerseits Kosten und tragen andererseits dazu bei, dass Kunden in den Gütern des Unternehmens einen Nutzen sehen und für sie einen Preis zu zahlen bereit sind. Insofern bedürfen sie der besonderen Aufmerksamkeit des Managements, weil durch die Steuerung ihrer Kosten- und Nutzenbeiträge maßgeblich der erreichbare Gewinn beeinflusst werden kann. Diese unternehmerischen Prozesse, die zur unternehmerischen Wertschöpfung im Sinne des Gewinns beitragen und im Hinblick auf ihre Kosten-Nutzen-Beiträge zu ana-

lysieren und zu gestalten sind, können als *unternehmerische Wertschöpfungsprozesse* bezeichnet werden.

Bei Zugrundelegung des kundenbezogenen Wertschöpfungsverständnisses verändert sich auch die Prozessbetrachtung des Managements. Es geht nun nicht mehr darum, beschafften Vorleistungen Wert hinzuzufügen, sondern es ist zunächst zu ermitteln, welche Güter in welcher Angebotsform beim Kunden eine Wertschöpfung herbeiführen. Von diesem Ausgangspunkt ist zu prüfen, wie die betrieblichen Prozesse zu gestalten und welche Vorleistungen zu beziehen sind, um eine gewinnbringende Bereitstellung des Angebots zu ermöglichen. In diesem Verständnis sind Wertschöpfungsprozesse alle Prozesse, die zur Wertschöpfung aus Kundensicht beitragen. Hierzu gehören folglich auch externe Prozesse, d.h. Prozesse, die von einem externen Dienstleister oder vom Kunden selbst übernommen werden. Zur Kennzeichnung der gewählten Perspektive können diese als *kundenbezogene Wertschöpfungsprozesse* bezeichnet werden.

Wertschöpfung und Wertschöpfungsprozesse finden in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, bei Sach- und Dienstleistungskunden gleichermaßen statt, allerdings dominiert in der bisherigen Wertschöpfungsdiskussion eindeutig die Orientierung am Prototyp der industriellen Sachgüterproduktion. Deshalb ist nach den Besonderheiten von Wertschöpfung und Wertschöpfungsprozessen bei Dienstleistungen zu fragen.

1.2 Wertschöpfung und Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen

Eine dienstleistungsspezifische Erörterung ist nur notwendig und sinnvoll, wenn man davon ausgeht, dass Dienstleistungen zumindest tendenziell charakteristische Merkmale aufweisen. Die seit Jahrzehnten geführte Diskussion darüber, ob es möglich sei, mittels konstitutiver Merkmale Dienstleistungen eindeutig zu beschreiben und damit klar von Sachgütern abzugrenzen, ist keineswegs beendet; ein Konsens ist nicht erreicht. Allerdings ist weithin akzeptiert, dass sich Dienstleistungen dadurch beschreiben lassen, dass sie physisch nicht greifbar sind (Intangibilität/Immaterialität) und die Teilnahme des Kunden am Leistungserstellungsprozess erfordern (Kundenbeteiligung/Kundenintegration). Dabei ist die Frage, ob diese Merkmale eine eindeutige Abgrenzung gegenüber Sachgütern gestatten, weit weniger bedeutsam, als es aufgrund der Heftigkeit der Diskussion erscheinen mag. Bedeutsam allein ist, dass Güter, die die Merkmale der Intangibilität und Kundenbeteiligung aufweisen, spezifische Verhaltensweisen von Kunden sowie besondere Probleme der Leistungserstellung bedingen und daher einer gesonderten betriebswirtschaftlichen Beachtung bedürfen.

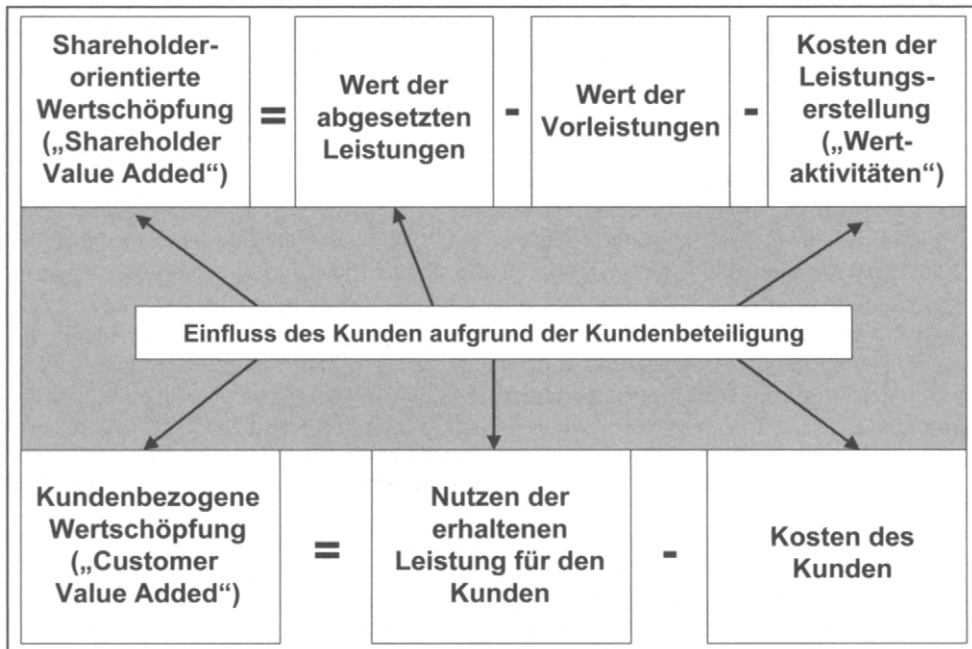


Abbildung 4: Shareholder- und kundenbezogene Wertschöpfung bei Dienstleistungen

Für die Betrachtung des Verständnisses von Wertschöpfung und Wertschöpfungsprozessen bei Dienstleistungen stellt insbesondere die Kundenbeteiligung ein Spezifikum dar. Wie Regina W. Schröder, Robert Chr. Schmidt und Friederike Wall in diesem Sammelband ausführen, spielt der Dienstleistungskunde eine Doppelrolle, da er nicht nur Abnehmer der Leistung ist, sondern auch Inputfaktor der Leistungserstellung und über seine Partizipation am Leistungserstellungsprozess die Qualität der Leistung und damit den Wert des Outputs beeinflusst. Das heißt, dass sowohl die Wertschöpfung des Unternehmens aus Betriebs- bzw. Shareholderperspektive als auch die Wertschöpfung als Nutzen für den Kunden vom Kundeninput beeinflusst wird (Abbildung 4).

Dieser Einfluss des Dienstleistungskunden auf die eigene Wertschöpfung und die des Unternehmens gilt grundsätzlich bei allen Integrationsprozessen. Besonders groß ist er in jenen Fällen, in denen Marktpartner gezielte Maßnahmen ergreifen, um aus der Interaktion zusätzlichen Wert zu ziehen, eine kooperative und freiwillige Zusammenarbeit, die Reichwald/Piller (2006) als „Interaktive Wertschöpfung“ bezeichnen.

Insbesondere bei Dienstleistungen treten einige charakteristische Arten von Prozessen auf, deren jeweilige Bedeutung mit dieser Interaktiven Wertschöpfung unmittelbar oder mittelbar in Zusammenhang steht. So ist den *Informations- und Kommunikationsprozessen* zwischen Kunde und Dienstleister besondere Aufmerksamkeit zu widmen, da in un-

zureichender oder falscher Information ein Unsicherheitsfaktor für die Leistungserstellung und somit ein Risiko für die Qualität bzw. Wertschöpfung der Leistung liegt. Die Relevanz dieses Aspektes wird durch die Immaterialität und die damit einhergehende mangelnde Beurteilbarkeit der Dienstleistungsqualität noch erhöht. *Koordinationsprozesse* zwischen Unternehmen und Kunde bergen aufgrund der Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen Risiken hinsichtlich des zeitgenauen Vorliegens des externen Faktors und somit für den Ablauf des Leistungserstellungsprozesses. Schnittstellenprozesse zwischen einzelnen Phasen der Wertschöpfung unter Kundenbeteiligung spielen daher bei Dienstleistungen ebenfalls eine wichtige Rolle. Schließlich sind *Kombinationsprozesse* der einzelnen Inputfaktoren besonders bedeutsam. Dies sind diejenigen Prozesse, die unter der Voraussetzung funktionierender Informations- und Koordinationsprozesse die eigentlichen Wertschöpfungsprozesse darstellen. Sie beinhalten neben unternehmensinternen Prozessen bei Dienstleistungen ebenfalls den Einbezug kundenseitiger Informationen und externer Faktoren (d.h. externer Objekte oder den Kunden selbst) in die Leistungserstellung (vgl. Jörg Freiling und Martin Gersch sowie Regina W. Schröder, Robert Chr. Schmidt und Friederike Wall in diesem Sammelband).

In Bezug auf die unternehmerischen Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen wird die Analyse von Art und Umfang der Kundenbeteiligung und deren Wirkungen auf die Kosten der Leistungserstellung und die Zahlungsbereitschaft des Kunden relevant. Die unternehmerische Steuerung der Kundenintegration wird somit zu einem wesentlichen Moment der Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen. Im Hinblick auf die kundenbezogenen Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen steht dagegen im Vordergrund des Interesses, den Beitrag der Kundenbeteiligung an dem vom Kunden empfundenen Nettonutzen aus der Dienstleistung zu erfassen und darüber hinaus detailliert zu untersuchen, wie durch eine Variation der Kundenbeteiligung die vom Kunden empfundene Wertschöpfung erhöht werden kann.

Angesichts dieser dienstleistungsspezifischen Wertschöpfungsprozesse ist zu diskutieren, ob die von der industrieorientierten Betriebswirtschaftslehre bereitgestellten Konzepte und Methoden im Kontext der Wertschöpfungsanalyse und -gestaltung unverändert übertragen werden können oder aber einer dienstleistungsorientierten Modifikation bedürfen.

Insbesondere stellen sich folgende Fragen, die auch in diesem Sammelband erörtert werden:

Sind die für Industrieunternehmen entwickelten Konzepte zum Verständnis von Unternehmen als Konfigurationen von Wertschöpfungsprozessen geeignet, die Erstellungsprozesse in Dienstleistungsprozessen generell bzw. in allen Dienstleistungstypen zu erfassen?

Welche Besonderheiten ergeben sich, wenn die Leistungserstellung nicht vom Unternehmen allein, sondern in Kooperationen und Netzwerken sowie unter Beteiligung des Kunden erstellt wird?

- Welche spezifischen Wertschöpfungsprobleme entstehen, wenn Dienstleistungen gemeinsam mit Sachgütern in Leistungsbündeln erstellt und vermarktet werden?
- Welche neuen Formen der Wertschöpfung bilden sich, wenn wesentliche Wertschöpfungsprozesse an externe Dienstleister ausgelagert werden?
- Welche Instrumente der Analyse von Wertschöpfungsprozessen sind geeignet, die generellen und jeweils spezifischen Besonderheiten der Dienstleistungserstellung zu erfassen?
- Welche Abweichungen in Bezug auf die Analyse und Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen ergeben sich, wenn statt der shareholderorientierten eine kundenbezogene Perspektive der Wertschöpfung eingenommen wird?

Ziel der Fragestellungen ist es, vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Perspektive der Wertschöpfung mittels einer differenzierten Betrachtung der einzelnen Wertschöpfungsprozesse primär die kundenbezogene, und darauf aufbauend – als mittelbares Ziel – die shareholderorientierte Wertschöpfung zu optimieren. Unterschiedliche Kategorien bzw. Dimensionen der Optimierung lassen sich dabei benennen. Die Ausrichtung der Wertschöpfungsprozesse an der kundenseitigen Wertwahrnehmung ermöglicht eine *Qualitätssteigerung* aus Kundensicht sowie nach dem Target-Costing-Prinzip einen effizienteren Ressourceneinsatz aus Unternehmenssicht. Die – insbesondere im Zusammenhang mit unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten relevante – Konzentration auf Kernkompetenzen und die jeweiligen Prozesse ermöglicht durch Ansätze der Standardisierung ebenfalls Qualitäts- und ferner auch Zeitvorteile. *Zeitvorteile* lassen sich darüber hinaus durch eine bessere prozessuale und kommunikative Abstimmung zwischen den einzelnen Wertschöpfungskomponenten realisieren. Die oft im Zentrum derartiger Anstrengungen stehenden *Kostenvorteile* werden über Skaleneffekte, zum einen über die genannte Konzentration auf Kernkompetenzen, zum anderen über eine mögliche Diversifikation bei unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozessen erreicht (vgl. *Wolf-Christian Hildebrand* und *Tanja Klostermann* in diesem Sammelband). Dies beinhaltet, dass aufgrund des im unternehmerischen Verbund größeren Spektrums möglicher Leistungskombinationen die Bandbreite kundenbezogener Wertschöpfung und somit auch das Marktpotenzial steigen. Zusätzlich steigt im Rahmen der qualitativen Verbesserungen und des größeren Leistungsspektrums auch das Potenzial für weitere Synergieeffekte, beispielsweise in Bezug auf Leistungsinnovationen oder die Erschließung neuer Märkte.

Die genannten Kategorien unterscheiden sich ihrerseits hinsichtlich ihrer Relevanz und Anwendbarkeit bei einzelnen Optionen für Wertschöpfungskonfigurationen und sind entsprechend in unterschiedlicher Weise bei Veränderungen der Wertschöpfungsprozesse realisierbar. Insbesondere gilt dies für die unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten. Für deren spezifische Beurteilung und entsprechend die Entwicklung geeigneter Strategien ist eine detaillierte Betrachtung dieser möglichen Wertschöpfungskonfigurationen erforderlich.

2. Wertschöpfungskonfigurationen bei Dienstleistungen

Ein strategisches Planungskonzept, das eine Konfiguration der unternehmerischen Wertschöpfung modelliert und die Grundlage für eine systematische Analyse unternehmerischer Wertschöpfungsprozesse ermöglicht, ist die von Porter (1999) vorgeschlagene *Wertkette*. Die Wertkette gliedert den Leistungserstellungsprozess in eine Reihe von strategisch relevanten Wertschöpfungsaktivitäten nach dem physischen Durchlaufprinzip. Dabei werden zwei Arten von Wertaktivitäten unterschieden: primäre Aktivitäten, die im Rahmen der Erstellung und Vermarktung direkt zur Wertschöpfung beitragen, und sekundäre Aktivitäten, die die primären Aktivitäten unterstützen bzw. diese erst ermöglichen (Meffert 1989).

Unter Dienstleistungsperspektive ist der Wertkettenansatz in mehrfacher Hinsicht zu erörtern. Zum einen ist es offensichtlich, dass das von Porter entwickelte Wertkettenkonzept einer industriellen Logik folgt und in seiner ursprünglichen Fassung Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion, vor allem die Kundenbeteiligung und die Zweistufigkeit der Leistungserstellung, nicht berücksichtigt. Deshalb stellt sich zunächst die Frage, welche Modifikation der Wertkette erforderlich ist, um die Leistungserstellung bei Dienstleistungen angemessen zu erfassen. Altobelli/Bouncken (1998) gehen dieser Frage nach und zeigen, dass unter Berücksichtigung von Besonderheiten einer Dienstleistung die Wertaktivitäten eine andere Struktur erhalten und sich im Rahmen der Analyse von Kosten- und Differenzierungsquellen sowie bei Verflechtungen mit externen Wertketten Abweichungen ergeben. *Martin Benkenstein, Stephanie Steiner* und *Thomas Spiegel* bauen in ihrem Beitrag in diesem Sammelband auf diesen Überlegungen auf und führen sie weiter, indem sie die allgemeine Betrachtung durch eine nach Dienstleistungstyp differenzierte Erörterung ergänzen. Dabei verdeutlichen sie die Einsatzfähigkeit der Wertkettenanalyse für verschiedene Dienstleistungstypen, nämlich zum einen für Dienstleistungsunternehmen mit projektorientierter Leistungserstellung und zum anderen für Dienstleistungsunternehmen mit kontinuierlicher Leistungserstellung.

Während hier Anwendungsmöglichkeiten der Wertkette auf Dienstleistungen generell bzw. auf verschiedene Dienstleistungserstellungstypen geprüft wird, stellen andere Autoren die Eignung der Wertkette zur Erfassung wesentlicher Wertschöpfungsformen bei Dienstleistungen in Frage. So weisen Stabell/Fjeldstad (1998) darauf hin, dass in Abhängigkeit von der Dienstleistung bzw. der jeweiligen Dienstleistungsbranche unterschiedliche Wertschöpfungskonfigurationen vorliegen, und schlagen daher vor, das Konzept der Wertkette durch die Konfigurationen des Wertshops und des Wertnetzwerks zu ergänzen. Das Konzept des *Wertshops* beruht auf der Vorstellung, dass eine Reihe von Dienstleistungsunternehmen, wie beispielsweise Rechtsanwälte, Ärzte oder Unternehmensberatungen, Problemlösungen als Dienstleistungen anbieten und die Wertschöpfung nicht in einer kettenförmigen Sequenz, sondern einem integrativen Problemlösungsprozess stattfindet. Demgegenüber beschreibt das *Wertnetzwerk* eine Wertschöpfungskonfiguration, in der Dienstleister als Intermediäre fungieren und Marktteilnehmer

miteinander in Verbindung bringen. Als Beispiele für solche netzartigen Wertschöpfungsstrukturen gelten etwa Telekommunikationsunternehmen und Internet-Plattformen (Woratschek et al. 2002; Schafmeister 2004; Woratschek et al. 2006).

Mit dem Untersuchungsgegenstand der möglichen Wertschöpfungskonfigurationen geht insbesondere die Aufteilung und das Zusammenwirken von *internen* und *externen Komponenten* der Wertschöpfung einher, die speziell für Dienstleistungen von Bedeutung sind. Die unterschiedlichen *Erscheinungsformen* bezüglich dieser Aufteilung, die direkt mit der Wertschöpfungskonfiguration verbunden sind, ziehen Implikationen für strategische Überlegungen hinsichtlich Eingriffsmöglichkeiten und Optimierungen der Wertschöpfungsprozesse nach sich. So ist bei der klassischen Wertkette die Sequenz der Wertschöpfungsstufen sowie die einzelnen Beiträge vergleichsweise klar vorgegeben, sodass aus Sicht eines Unternehmens beispielsweise Standardisierungspotenzialen bei Übergabeprozessen zwischen internen und externen Prozessen und somit einem Transfer des klassischen Supply Chain Managements aus der Sachgüterproduktion besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist. Für Wertshops mit einer tendenziell modularen Dienstleistungserstellung bestehen hingegen größere Herausforderungen hinsichtlich der Informationsprozesse zwischen den beteiligten Unternehmen. Diesbezüglich sind ferner – unter der Maßgabe zeitlich effizienter Abläufe – Überlegungen hinsichtlich der Koordination, d.h. insbesondere der flexiblen Gestaltung von Übergabeprozessen, anzustellen (z.B. bei touristischen Dienstleistungen). Bezüglich einer vom Kunden wahrgenommenen Gesamtleistung „aus einem Guss“ kommt darüber hinaus einer Integrierten Kommunikation der beteiligten Unternehmen bei dieser Wertschöpfungskonfiguration eine besondere Bedeutung zu. Wertnetzwerke sind in besonderem Maße auf das aktive Mitwirken des Kunden angewiesen (z.B. bei E-Services wie Auktionen, Online-Dating-Agenturen oder IP-Telefonie). Da die Qualität der Leistung von der Anzahl der Nutzer, der Intensität der Nutzung und die Leistungsinhalte zum großen Teil von den Kunden selbst abhängen, kommt den organisatorischen Voraussetzungen, der Bereitstellung der Infrastruktur sowie der einfachen Nutzbarkeit der Dienstleistungen für die kundenbezogene Wertschöpfung eine zentrale Bedeutung zu (vgl. auch den Beitrag von *Silke Michalski, Uta Jüttner* und *Lukas Hammer* in diesem Sammelband).

Direkt mit der Wertschöpfungskonfiguration verbunden ist die Problematik der *Organisation* der Wertschöpfungsprozesse. Eine wichtige zu beantwortende Frage betrifft die hierarchischen Verhältnisse zwischen Verantwortlichen einzelner Prozesse. Während diese Frage unternehmensintern weniger die Wertkette als den Führungsanspruch einzelner Funktionen zum Gegenstand hat (z.B. zwischen F&E-Abteilung und Marktforschung), steht diese Fragestellung bei den im nächsten Abschnitt betrachteten unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskonfigurationen mit vergleichbaren Wertschöpfungsanteilen der beteiligten Unternehmen deutlicher im Zusammenhang mit einzelnen Wertschöpfungsprozessen. Bei der klassischen, sequenziellen Wertkette unter Beteiligung mehrerer Unternehmen ist diese Frage nachrangig, da eine Abstimmung jeweils nur zwischen zwei Unternehmen notwendig ist. Bei einem Wertshop hingegen ist eine komplexere Koordinationsleistung zu vollbringen. Steht dabei nicht eine Kernleistung

im Vordergrund, sondern sind mehrere vom Kunden wahrgenommenen Teilprozesse relativ gleichgewichtet, so ist etwa darüber zu entscheiden, welches Unternehmen in welcher Form repräsentative Funktionen gegenüber dem Kunden übernimmt und wie diese (z.B. in Form einer Integrierten Kommunikation) zu gestalten sind (vgl. zu Verantwortlichkeits-/Wahrnehmungs-Konstellationen den Beitrag von *Hans Corsten*, *Kai-Michael Dresch* und *Ralf Gössinger* in diesem Sammelband). Eine Möglichkeit im Sinne einer kundenbezogenen Wertschöpfung besteht dabei in der Erstellung einer Prioritätenliste und Nutzenwerten aus Sicht des Kunden (z.B. über die Conjoint-Analyse, das Kanomodelle o.Ä.). Bei Wertnetzwerken bezieht sich die Problematik der Organisation der Wertschöpfungsprozesse hauptsächlich auf den Umfang der Leistungen sowie Regelmechanismen innerhalb der vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Infrastruktur. Hier ist vor allem über verschiedene Ausprägungen hinsichtlich der individuellen Gestaltung, der Komplexität der Leistung und der Freiheitsgrade des Kunden bei der Inanspruchnahme der Leistung (z.B. Personalisierungsmöglichkeiten bei Auktionen, Umfang der Funktionen bei IP-Telefonie) zu entscheiden.

Die damit neu in das Blickfeld gelangten Wertschöpfungskonfigurationen werfen wichtige Fragen auf. So untersuchen *Herbert Woratschek*, *Stefan Roth* und *Guido Schafmeister* in diesem Sammelband die mit den verschiedenen Formen verbundenen Wertaktivitäten und tendenziellen wettbewerbsstrategischen Tendenzen. Zudem präsentieren sie Ergebnisse einer empirischen Studie, die belegen, dass sich die theoretisch entwickelten Wertschöpfungskonfigurationen auch in der Realität wiederfinden.

Helmut Dietsch und *Thomas Schieke* fokussieren in ihrem Beitrag die Betrachtung auf ein Wertnetzwerk in mehrseitigen Märkten, in dem ein Dienstleister (z.B. eine elektronische Online-Handelsplattform) erst durch seine Vermittlung die direkte multilaterale Interaktion zwischen Käufern und Verkäufern ermöglicht. Sie weisen nach, dass zur Analyse der Wertschöpfung in dieser mehrseitigen Dienstleistungsmarktkonstellation das lineare Wertketten-Konzept ungeeignet ist, weil es nicht in der Lage ist, die Wertschöpfungsaktivitäten der verschiedenen Marktteilnehmer mit den jeweiligen Abhängigkeiten und Rückkoppelungseffekten zu erfassen. Als im Vergleich zur Wertkette überlegene Alternative entwickeln sie eine Wertschöpfungsspirale, die die wertschöpfenden Beiträge der verschiedenen Marktseiten und deren Interdependenzen berücksichtigt. Diese Konfigurationsform öffnet den Blick auf spezifische Managementherausforderungen, etwa auf die Fragen, wie das Unternehmen die Wertschöpfungsspirale in Gang setzen und sich einen Großteil der Wertschöpfung aneignen kann.

3. Wertschöpfung in unternehmensübergreifenden Leistungsverbänden

In der Wertschöpfungsdiskussion wird in der Regel der Fall eines allein und autonom agierenden Unternehmens unterstellt. In der Realität findet sich allerdings eine Fülle von Beispielen, dass mehrere Unternehmen an der Wertschöpfung beteiligt sind, Wertschöpfung also in unternehmensübergreifenden Leistungsverbänden stattfindet. Auch hier sind unterschiedliche Wertschöpfungskonfigurationen vorzufinden. Dabei erscheinen vor allem zwei Formen von Relevanz, die man in Analogie zu den einzelunternehmensbezogenen Wertschöpfungskonfigurationen als *unternehmensübergreifende Wertkette* bzw. *unternehmensübergreifendes Wertnetzwerk* bezeichnen kann. Sie kommen jeweils in einer unternehmensperspektivischen Variante (Typ A) und einer kundenperspektivischen Variante (Typ B) vor.

Eine *unternehmensübergreifende Wertkette vom Typ A* liegt vor, wenn eine sequenziell zu erstellende Dienstleistung in einer Kooperation von mehreren Unternehmen hergestellt wird. Die Wertaktivitäten werden dabei stufenweise den einzelnen Teilnehmern zugeordnet, wobei die jeweils nachfolgende Stufe die Arbeit der Vorstufe übernimmt und weiterentwickelt. Auf jeder Stufe findet Wertschöpfung statt, so dass sich die Gesamtwertschöpfung als Saldo aus dem Wert der an den Endkunden abgesetzten Leistung abzüglich der Gesamtkosten aller Stufen ergibt (siehe *Helmut Dietl* und *Thomas Schieke* in diesem Sammelband). Für die Optimierung einer unternehmensübergreifenden Wertkette bedarf es auch einer entsprechenden unternehmensübergreifenden Wertkettenanalyse. Mit ihrer Hilfe ist nicht nur die vorgenommene Struktur mit der Aufteilung des gesamten Wertschöpfungsprozesses auf die einzelnen Akteure im Hinblick auf Optimierungsmöglichkeiten zu untersuchen, sondern es ist auch zu prüfen, inwieweit auf den einzelnen Stufen Potenziale für Kostensenkung und Leistungsverbesserungen bestehen (Esser 1989, S. 209ff.).

Demgegenüber ist von einer *unternehmensübergreifenden Wertkette vom Typ B* zu sprechen, wenn der vom Kunden erlebte Dienstleistungsprozess eine Sequenz von Teilleistungen umfasst, die von grundsätzlich unabhängigen Dienstleistern bereitgestellt wird (Fuchs/Weiermair 2003, S. 434). In diesem Fall ergibt sich die Gesamtwertschöpfung des Kunden als Summe der erhaltenen Teilleistungen abzüglich der Summe der jeweils vom Kunden zu tragenden Kosten. Eine unternehmensübergreifende Wertkettenanalyse vom Typ B zielt nicht primär auf die Identifikation von Wertschöpfungspotenzialen für die Kapitaleigner, sondern dient der Überprüfung, ob sich durch eine Veränderung der Sequenz oder eine Variation der Teilleistungen der Nutzen für den Kunden erhöht bzw. die von ihm zu tragenden Kosten reduziert werden können.

Je mehr Unternehmen an den Wertschöpfungsprozessen beteiligt sind, desto mehr Möglichkeiten bestehen für Komplikationen im reibungslosen Ablauf der Leistungserstellung. Sind mehrere Unternehmen in einem *mehrstufigen Prozess* gemeinsam an der Er-

stellung einer Dienstleistung beteiligt, so ergeben sich zusätzliche Fragestellungen. Für Typ A sind dies hauptsächlich Fragen nach potenziellen Kosten-, Qualitäts- sowie Zeitvorteilen und ebenso nach Nachteilen der Auslagerung von Prozessen, wobei Nachteile vor allem Koordinations- und Kontrollkosten beim Schnittstellenmanagement beinhalten. Folglich ist, wenn sich strategisch die Möglichkeit einer Ausweitung der Geschäftstätigkeit oder die Auslagerung von Prozessen anbietet, eine Analyse der sich daraus ergebenden Kosten- und Nutzen-Aspekte bzw. Chancen und Risiken durchzuführen. Insbesondere bei der Wertkette nach Typ B besteht die Möglichkeit, dass die kundenbezogene Wertschöpfung beeinträchtigt wird, da der Kunde einzelne Teilleistungen auch als solche wahrnimmt und er somit von Schnittstellenproblemen direkt betroffen sein kann.

Eine kooperative Leistungserstellung grundsätzlich unabhängiger Dienstleistungsunternehmen erfolgt aber keineswegs immer sequenziell, sondern in einer Vielzahl komplexer Strukturen, die mit dem Begriff „Dienstleistungsnetzwerk“ (Bruhn/Stauss 2003) zutreffend beschrieben sind. Dabei ist allerdings deutlich darauf hinzuweisen, dass mit der Verwendung des Netzwerkbegriffs nicht das Verständnis für die einzelbetriebliche Wertschöpfungskonfiguration Wertnetz übernommen wird, das ja auf den Spezialfall eines Intermediärs festgelegt ist.

Bei *unternehmensübergreifenden Wertnetzwerken* sind je nach der unternehmens- (oder shareholderorientierten) und der kundenbezogenen Perspektive wiederum zwei Fälle zu unterscheiden.

Beim *unternehmensübergreifenden Wertnetzwerk vom Typ A* wird die unternehmerische Sichtweise der Wertschöpfung angelegt. Ein solches Netzwerk liegt vor, wenn grundsätzlich unabhängige Dienstleister eine Kooperation im Sinne der Verknüpfung von Wertaktivitäten mit dem Ziel der Wertschöpfung eingehen. *Max Ringlstetter, Stephan Kaiser* und *Tim Kampe* betrachten in diesem Sammelband ein solches Wertnetzwerk vom Typ A am Beispiel von kleinen und mittleren Professional Service Firms (wie Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungs- oder Steuerberatungsgesellschaften). Sie zeigen, dass für die einzelnen Dienstleistungsunternehmen die Möglichkeiten für ein externes Wachstum begrenzt sind und damit auch die Chancen, den steigenden Marktanforderungen gerecht zu werden. In dieser Situation stellt die Bildung eines unternehmensübergreifenden Wertnetzwerks mehrerer Professional Services Firms eine sinnvolle Handlungsoption dar. Die Netzwerkbildung bietet den Teilnehmern trotz ihrer restriktiven Ressourcensituation Entwicklungschancen, da sie sich zum einen auf ihre Kernleistungen konzentrieren, zum anderen aber zugleich über die Netzwerkbildung eine Diversifikation des Geschäfts erreichen können.

Ein davon zu unterscheidendes *unternehmensübergreifendes Wertnetzwerk vom Typ B* liegt vor, wenn die kundenbezogene Wertschöpfungsperspektive eingenommen wird. In diesem Fall ergibt sich die Wertschöpfung des Kunden, d.h. sein Netto-Nutzen, aus der in ihrer Gesamtheit wirkenden Teilleistungen von zumeist eigenständigen Leistungserbringern, ohne dass die Teilleistungen vom Kunden in einer festgelegten Kombination

oder Sequenz in Anspruch zu nehmen sind. Als einschlägiges Beispiel für diesen Wertnetzwerktyp können touristische Dienstleistungen gelten, insbesondere die Leistungen touristischer Destinationen, die vom Kunden situativ genutzt und in ihrer Gesamtheit erlebt und bewertet werden (Bieger 2002; Fuchs/Weiermair 2003). Zwei Beiträge in diesem Sammelband befassen sich mit Aspekten der Wertschöpfung in einem touristischen unternehmensübergreifenden Wertnetzwerk vom Typ B.

Silke Michalski, Uta Jüttner und *Lukas Hammer* weisen zunächst nach, dass diese Art der netzwerkartigen Leistungserstellung keinem der in der Literatur präsentierten Wertschöpfungskonfigurationen zugeordnet werden kann. Auch das (einzelbetriebliche) Wertnetzwerk kommt als Bezugsrahmen nicht in Betracht, da im Falle einer touristischen Destination nicht ein Dienstleister als Vermittler verschiedener Marktteilnehmer tätig wird, sondern Wertschöpfung für den Kunden durch die Verknüpfung verschiedener Leistungsträger auf der Angebotsseite erfolgt. Dementsprechend liegt mit dem unternehmensübergreifenden Wertnetzwerk vom Typ B eine eigenständige Wertschöpfungskonfiguration vor. Hier liegt die wesentliche Managementherausforderung darin, eine Koordination der Einzelleistungen in der Weise vorzunehmen, dass aus Kundenperspektive eine größtmögliche Wertschöpfung erreicht wird. Auf einen methodischen Ansatzpunkt hierfür weisen *Silke Michalski, Uta Jüttner* und *Lukas Hammer* hin, indem sie zeigen, wie mit Hilfe der Prozesswertanalyse Wertschöpfungsoptimierungen innerhalb eines Destinationsnetzwerks erreicht werden können.

Auch *Klaus Weiermair* und *Alexandra Brunner-Sperdin* legen in ihrem Beitrag über touristische Erlebnisdienstleistungen die Wertschöpfungskonfiguration vom Typ B des unternehmensübergreifenden Wertnetzwerks zugrunde. Die Wertschöpfung aus Kundensicht wird hier als Erlebnis bzw. Erlebniswert verstanden. Insofern kommt es darauf an, die Wertschöpfungsprozesse touristischer Anbieter auf die Schaffung konsistenter Erlebnisbündel auszurichten, die in ihrer Gesamtheit beim Kunden stark positive Gefühle auslösen als Voraussetzung für dessen Wertschätzung und Zahlungsbereitschaft. Für die konkrete Umsetzung plädieren die Autoren dafür, dass touristische Leistungsanbieter ihre Angebote ähnlich einem Bühnenstück inszenieren sollten, und nehmen bei ihrer Argumentation Bezug auf Konzepte und Erfahrungen aus dem Bereich der Theaterwissenschaften bzw. Dramaturgie.

Schließlich ist auf die operative Umsetzung der *Vernetzung* bei Dienstleistungsnetzwerken hinzuweisen, für die zahlreiche Formen und Gestaltungsparameter bestehen. Als eine Form kann zunächst eine reine Vernetzung der Informationsflüsse und die darauf aufbauende zeitliche Abstimmung der Erstellungsprozesse vorliegen, wie es z.B. bei Verkehrsknotenpunkten typisch ist. Bei der Vernetzung der Erstellungsprozesse sind drei Formen von unterschiedlicher Vernetzungsintensität zu unterscheiden (Bouncken 2003, S. 455). Bei der so genannten „*Pooled Interdependence*“ laufen die Prozesse unabhängig voneinander ab; Verbindungen entstehen erst durch die Komplementarität der Leistungskomponenten, wie sie unter Typ A beschrieben ist. Bei der „*Sequential Interdependence*“ liegen die zu vernetzenden Prozesse in einer festen Abfolge vor, wie dies bei der

unternehmensübergreifenden Wertkette nach Typ A der Fall ist (wobei Unternehmen jedoch mehrfach an Übergabeprozessen beteiligt sein können). Die engste Vernetzung findet bei der „*Reciprocal Interdependence*“ statt, bei der zwischen mehreren Prozessen laufende Abhängigkeiten bestehen (z.B. bei der Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes in einem Unternehmen, unter Beteiligung einer Agentur, eines Werbeflächenvermieters, eines Dienstleisters für Web-Design sowie einer internen IT-Abteilung des Unternehmens) (vgl. auch den Beitrag von *Manfred Bruhn* und *Mareike Ahlers* in diesem Sammelband).

Gestaltungsparameter innerhalb dieser Vernetzungsformen sind wiederum z.B. die zeitliche Dauer (projektbezogen/sporadisch vs. langfristig/zyklisch) und Intensität der Vernetzung, d.h. die Anzahl der Kontaktpunkte, die Intensität des Ineinandergreifens von Prozessen (punktuelle Übergabeprozesse vs. gemeinsame Leistungserstellungsphasen). Diese Parameter sind zum Teil eng an die Art der Dienstleistung geknüpft. Bei größeren Freiheitsgraden können sie hingegen Richtungsvorgaben für die Unternehmensstrategie beinhalten, die zu größeren Synergieeffekten und Wettbewerbsvorteilen, aber auch zu größerer Abhängigkeit führen können.

4. Wertschöpfung bei hybrider Leistungserstellung

Bei der bisherigen konzeptionellen Betrachtung der verschiedenen Wertschöpfungskonfigurationen wird davon ausgegangen, dass die beteiligten Unternehmen eine oder mehrere Dienstleistungen am Markt anbieten. Ein Blick in die wirtschaftliche Praxis zeigt jedoch, dass sich viele Angebote nicht als reine Dienstleistungen oder Sachgüter charakterisieren lassen, sondern Leistungsbündel aus Sach- und Dienstleistungen darstellen, die man auch als hybride Produkte bezeichnet (siehe die Beiträge von *Tilo Böhmann* und *Helmut Krcmar* sowie *Spath/Ganz/Bienzeisler* in diesem Sammelband).

Ausgangspunkt für die Wertschöpfungsbetrachtung ist hier die kundenbezogene Wertschöpfung. Denn Anbieter hybrider Produkte versuchen, sich über die kundenindividuelle Gestaltung des Leistungsbündels am Markt zu profilieren und vom Wettbewerber zu differenzieren. Dabei gehen sie davon aus, dass der Wert des hybriden Produkts für den Kunden über dem der Summe der Teilleistungen liegt, da das Leistungsbündel auf seine spezifischen Anforderungen abgestimmt ist (Böhmann/Krcmar in diesem Band). Diese kundenorientierte Wertschöpfungsperspektive rückt auch die Tatsache, dass der Kunde selbst zur Wertschöpfung beiträgt, ins Bewusstsein und damit die Notwendigkeit für das Management, die Frage des optimalen Anteils an der Wertschöpfung zu beantworten (Reichwald/Piller 2006 sowie der Beitrag von *Dieter Spath*, *Walter Ganz* und *Bernd Bienzeisler* in diesem Sammelband).

Wenn es im Zuge der Bündelung von Produkten und Dienstleistungen zu einer Reorganisation von Wertschöpfungskonfigurationen und zur Ausdifferenzierung neuer Geschäftsmodelle kommt, wird auch von hybrider Wertschöpfung gesprochen (Bienzeisler/Ganz 2006). Diese hybride Wertschöpfung stellt Unternehmen vor erhebliche Probleme. Wenn ein Unternehmen nämlich die skalierbare Sachgüterproduktion mit einer individualisierten Dienstleistung kombiniert, erfolgt innerbetrieblich eine Kombination völlig unterschiedlicher Wertschöpfungskonfigurationen, etwa einer Wertkette und eines Wertshops. Daraus ergeben sich neuartige und bisher kaum erörterte Managementprobleme. *Tilo Böhmman* und *Helmut Krcmar* arbeiten in diesem Sammelband diese Probleme heraus. Sie zeigen, dass die unterschiedlichen Leistungsarten, die in einem hybriden Produkt gebündelt werden, jeweils abweichende Anforderungen an die Organisation definieren und einen hohen Koordinationsbedarf bedingen. Darüber hinaus stellen die Autoren erste Überlegungen zur Lösung des Governance-Problems an, also der organisatorischen Zuordnung von Entscheidungs- und Mitwirkungsrechten bei der Entwicklung und Erstellung hybrider Produkte.

In weiteren Beiträgen des Sammelbandes werden spezifische Probleme der hybriden Leistungserstellung behandelt. *Dieter Spath*, *Walter Ganz* und *Bernd Bienzeisler* behandeln den Faktor „Zeit“ als Steuerungsgröße im Management einer hybriden Wertschöpfung. Sie sehen in der Identifikation und Analyse zeittreibender Faktoren und Konstellationen wichtige Hebel für das Management, weil sie Hinweise auf Beschleunigungspotenziale und die Bewältigung technischer, organisatorischer und personalwirtschaftlicher Herausforderungen einer weitergehenden Integration von Produktion und Dienstleistung enthalten. Die diesbezüglichen konzeptionellen Überlegungen werden durch Erfahrungen aus einem konkreten Entwicklungsprozess eines hybriden Wertschöpfungsangebots gestützt.

Ricarda B. Bouncken und *Andreas Golze* befassen sich mit der Koordinationsproblematik, die sich bei der Innovation von hybriden Produkten in unternehmensübergreifenden Netzwerken ergibt. Sie prüfen verschiedene Konzepte der Innovationsplanung und entwerfen auf dieser Basis mit dem „Flex-Adaptiven Modell“ ein eigenes Konzept. Dieses soll einen effektiven und effizienten Innovationsprozess ermöglichen und die Wahrscheinlichkeit von erfolgreichen hybriden Dienstleistungsinnovationen erhöhen, die kooperativ von mehreren Unternehmen mit unterschiedlichen Organisationskulturen realisiert werden.

Die Integrationsproblematik bei der Erstellung hybrider Produkte steht auch im Mittelpunkt des Beitrags von *Günter Schuh* und *Gerhard Gudergan*. Wenn industrielle Unternehmen produktbegleitende Dienstleistungen (industrielle Sekundärdienstleistungen) als integralen Bestandteil des Angebots anbieten, dann entsteht ein spezifisches Koordinationsproblem. Dieses verschärft sich noch, wenn man die Innovation industrieller Dienstleistungen betrachtet. Die Autoren untersuchen auf konzeptioneller Ebene und im Rahmen einer empirischen Studie verschiedene Koordinationsinstrumente im Hinblick auf

ihren Einfluss auf die Innovationsfähigkeit und ziehen daraus Konsequenzen für die Organisationsgestaltung.

5. Wertschöpfungsprobleme beim Outsourcing von Dienstleistungen

Die Veränderung von Wertschöpfungsprozessen durch Outsourcing im Sinne der Übertragung von bisher unternehmensintern erstellten Dienstleistungen an externe Dienstleistungsanbieter gehört seit Jahren zu den wesentlichen Trends in fortgeschrittenen Volkswirtschaften. Am Beginn der Entwicklung standen Auslagerungen von hoch standardisierten Routineprozessen. Inzwischen werden jedoch wesentlich weitreichendere Outsourcingformen realisiert. Zunehmend werden auch individualisierte Dienstleistungen ausgelagert oder aber – wie beim Business Process Outsourcing – umfassende und strategisch relevante Geschäftsprozesse, die Bündel unterschiedlicher Dienstleistungstypen umfassen können (Dittrich/Braun 2004; Kraus 2005; Wullenkord/Kiefer/Sure 2005).

Mit jeder Form des Outsourcing sind Eingriffe in die bisherigen Wertschöpfungsprozesse und konkrete Erwartungen hinsichtlich der erzielbaren Wertschöpfung verbunden. Im klassischen Outsourcing der standardisierten und hochvolumigen Prozesse dominiert die Vorstellung, dass der externe Dienstleister die Leistung kostengünstiger erstellen und somit die Wertschöpfung des Kundenunternehmens mittels Kostensenkung positiv beeinflussen kann. Dabei wird in der Regel unterstellt, dass der Dienstleister in der Lage ist, das bisherige Qualitätsniveau der Leistung trotz Kostensenkung zu halten bzw. sogar aufgrund seiner vorteilhaften Ausstattung mit Ressourcen zu steigern.

Inwieweit diese Vermutung im Falle einer Auslagerung von Call Center-Dienstleistungen in ausländische Niedriglohn-Regionen („Offshoring“) gerechtfertigt ist, untersuchen *Felicitas Nogly* und *Matthias Gouthier* in ihrem Beitrag mit Blick auf die kundenorientierte Qualität der Leistungserstellung. In ihrer explorativen Studie wird deutlich, dass qualitative Defizite in Bezug auf die Kundenorientierung der Leistungserstellung festzustellen sind. Damit ist nicht ausgeschlossen, dass der Wertschöpfungsbeitrag durch Umsatzverluste in Folge von Qualitätsmängeln verringert wird oder gar negativ ausfällt. Insofern empfehlen sie, den Qualitätsaspekten in den vertraglichen Vereinbarungen zwischen Kundenunternehmen und Dienstleister ein größeres Gewicht beizumessen.

Andere Wertschöpfungsprozesse liegen vor, wenn Unternehmen Dienstleistungen vom Typ „Problemlösung“ bzw. „Professional Services“ auslagern. Zu den Dienstleistungen dieses Typs, die schon seit Jahren extern vom Markt beschafft werden, gehören Marketing-Dienstleistungen. Mit ihnen befassen sich die Beiträge von *Roland Kantsperger* sowie *Manfred Bruhn* und *Grit Mareike Ahlers*.

Roland Kantsperger weist nach, dass das Outsourcing von Marketing-Dienstleistungen noch weiter an Relevanz gewinnt und beschreibt auf der Basis einer qualitativen Studie den derzeitigen Stand und die erkennbaren Entwicklungs- und Strategiemuster. Darüber hinaus stellt er verschiedene theoretische Konzepte zur Unterstützung der Outsourcing-Entscheidung vor und kommt in einer kritischen Würdigung zum Ergebnis, dass eine integrierte Betrachtung transaktionstheoretischer und ressourcenorientierter Argumente eine besonders geeignete Entscheidungsgrundlage bietet.

Kommunikationsdienstleistungen wie Werbung, Public Relations oder Sponsoring stehen im Mittelpunkt des Beitrags von *Manfred Bruhn* und *Grit Mareike Ahlers*. Diese Dienstleistungen werden in Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen erstellt, die zudem auch mit Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollaufgaben innerhalb des Kommunikationsmanagements des Kundenunternehmens beauftragt sein können. Die Auslagerung bzw. externe Beschaffung dieser Aufgaben erfolgt in der Regel nicht allein unter Kostengesichtspunkten, sondern primär aufgrund der Erwartung, dass die Agentur wegen ihrer Verfügung über kommunikatives Spezialwissen einen höheren Wertschöpfungsbeitrag liefern kann. Die Autoren untersuchen, wie dieser Wertschöpfungsbeitrag auf Agentur- und Kundenseite durch internes und externes Prozessmanagement erhöht werden kann. Dazu zeigen sie zum einen Ansätze einer prozessorientierten Gestaltung von Arbeitsabläufen in den Agenturen auf, zum anderen stellen sie dar, wie die Agentur ihr Beratungsangebot erweitern kann, indem sie das Kundenunternehmen bei der Gestaltung eines prozessorientierten Kommunikationsmanagements unterstützt.

Mit der Reflexion des Wertschöpfungsprozesses beim Dienstleister und der Wertschöpfungssteigerung durch Prozessveränderung beim Kundenunternehmen überwindet dieser Beitrag die relativ engen inhaltlichen Grenzen der vorherrschenden Outsourcing-Diskussion, die das Thema vornehmlich als Entscheidungsproblem des auslagernden Unternehmens sieht. In vergleichbarer Weise nehmen *Bernd Stauss* und *Marcel Jedraßczyk* in ihrem Beitrag die Perspektive eines Dienstleisters ein, der im Zuge eines Business Process Outsourcing sein Angebot von standardisierten Massendienstleistungen durch individualisierte Problemlösungsdienstleistungen (Professional Services) ergänzt. Sie zeigen auf, dass diese Form des Outsourcing vom Dienstleister eine Kombination völlig unterschiedlicher Wertschöpfungsmuster verlangt: eine kostenorientierte Wertschöpfung in einer „Service Factory“ und eine innovationsorientierte Wertschöpfung in einer „Professional Service Unit“. Diese Kombination stellt hohe Anforderungen an die innerbetriebliche Koordination, erfordert den Einsatz hybrider Varianten der Führung, Organisation und Unternehmenskultur und bedingt eine Neugestaltung der Beziehung zum Kundenunternehmen.