
Service und Dienstleistungsqualität als Wachstumsfeld

Ralf Reichwald / Kathrin Möslein *

- 1. Der Dienstleistungssektor:
Bedeutung, Wachstum, Wandel**
- 2. Chancen und Herausforderungen des Wandels:
Produkte, Märkte, Organisationen**
 - 2.1 Neue Produkte:
Tele-Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung**
 - 2.2 Neue Märkte:
Die Schwerpunkte verschieben sich**
 - 2.3 Neue Organisationsformen:
So (re-)agieren Unternehmen**
- 3. Erfolgsmaßstäbe für Dienstleistungsorganisationen
– ein Fazit**

* Technische Universität München,
Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre

1. Der Dienstleistungssektor: Bedeutung, Wachstum, Perspektiven

Der Dienstleistungssektor steigert seine wirtschaftliche Bedeutung in den letzten Jahren stetig. Produktion und Beschäftigung verlagern sich zunehmend in Richtung dieses Sektors. Dies zeigt auch die nachfolgende Grafik.

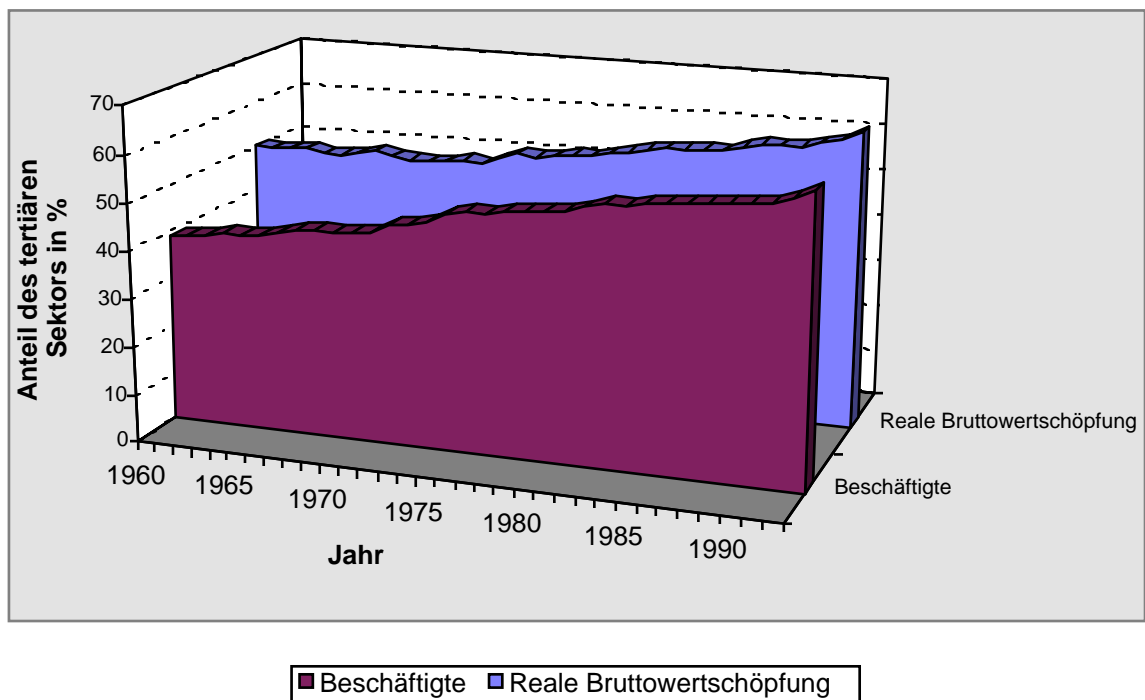


Abb. 1: Anteil des tertiären Sektors an der realen Bruttowertschöpfung und an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in Westdeutschland (Quelle: ifo Institut für Wirtschaftsforschung 1995, S. 25)

So wurden im Jahr 1993 63% der gesamten Bruttowertschöpfung Westdeutschlands im Dienstleistungssektor erbracht (neue Bundesländer: 58%), gleichzeitig waren hierin 60% aller Erwerbstätigen beschäftigt (neue Bundesländer: 62%). Somit haben die Dienstleistungen¹ mittlerweile das höchste Gewicht aller drei volkswirtschaft-

¹ In institutioneller Abgrenzung zählen dazu folgende Bereiche: Handel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung; Kreditinstitute und Versicherungsgewerbe; Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen; Organisationen ohne Erwerbszweck und private Haushalte; Gebietskörperschaften und Sozialversicherung.

Service und Dienstleistungsqualität als Wachstumsfeld

lichen Sektoren erreicht, wobei aber ein Ende dieser Entwicklung noch nicht erreicht ist. In der Statistik wird diese Tendenz mit dem Begriff „Tertiarisierung“ überschrieben.

In einem zweiten Schritt können zusätzlich die bislang nicht erfaßten Dienstleistungen, die von Unternehmen des primären und sekundären Sektors erbracht werden - sogenannte industrielle Dienstleistungen - durch eine Analyse der Beschäftigten nach Berufen gewonnen werden. In dieser Betrachtung übten 1994 knapp zwei Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Westdeutschlands einen Dienstleistungsberuf aus. Zwischen 1980 und 1992 erhöhte sich die Beschäftigtenzahl in den alten Bundesländern um insgesamt 2,6 Mio. Arbeitnehmer (durchschnittliche jährliche Zuwachsrate von 1 %). Der Dienstleistungssektor allein schuf hingegen 2,8 Mio. Arbeitsplätze (durchschnittliche jährliche Zuwachsrate 2,1%), er konnte also die Verluste in anderen Sektoren überkompensieren. Greift man speziell das Kredit- und Versicherungsgewerbe heraus, so zeigt sich für die Jahre 1980 bis 1994 folgende positive Entwicklung der Beschäftigtenzahlen:

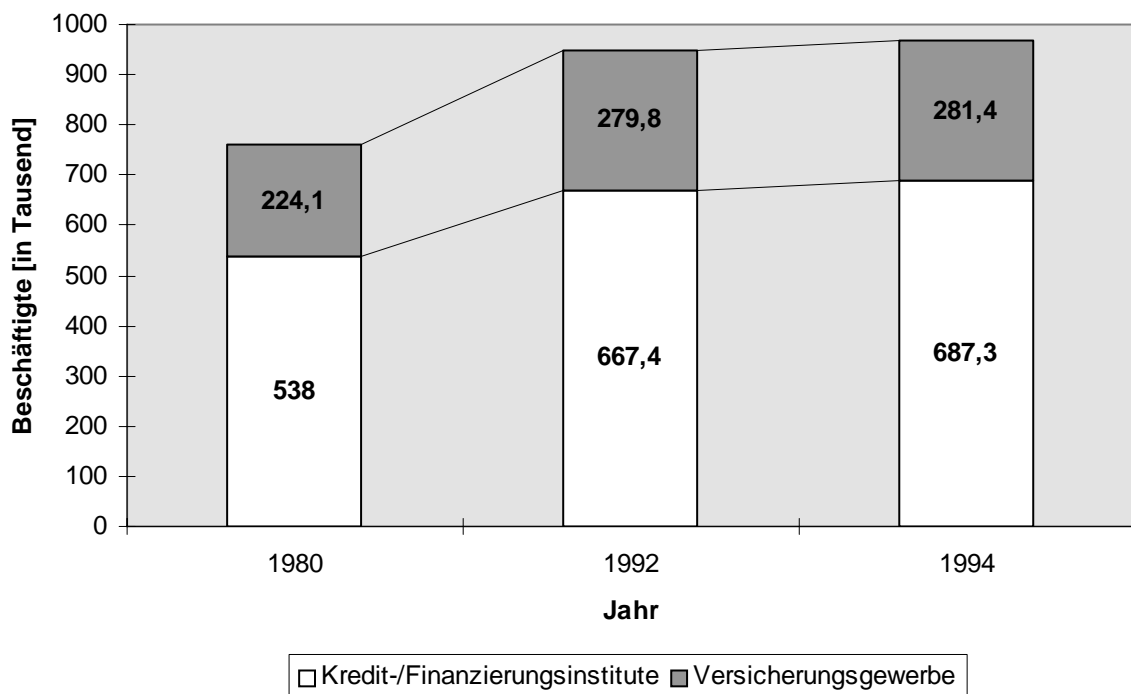


Abb. 2: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Kredit- und Versicherungsgewerbe in Westdeutschland
(Quelle: ifo Institut für Wirtschaftsforschung 1995, S. 40)

Marktführerschaft: Reorganisation und Innovation

Nach Auswertungen des IAB hat sich der Anteil der Erwerbstätigen im Sektor „Dienstleistungen, Infrastrukturaufgaben“ insgesamt in der Zeit von 1939 bis 1993 von rd. 38 % auf rd. 74 % erhöht².

Stellt man der Zahl der Berufsbenennungen insgesamt, die von 1939 bis 1993 von 7.500 auf 30.000 gestiegen ist³, z.B. die Zahl der kaufmännischen und verwaltenden Ausbildungsberufe gegenüber, so wurden im Zeitraum von 1936 bis 1969 insgesamt 48 Ausbildungsberufe neu geschaffen, während in der Zeit von 1971 bis 1995 nur 5 Ausbildungsberufe im kaufmännischen und verwaltenden Bereich neu (ohne Aufhebung bestehender Ausbildungsberufe) geschaffen wurden, und zwar in den Jahren 1971 und 1972.

Sektor		Anteilswert in Prozent					
		1939	1950	1961	1970	1980	1993
Berufsbereich							
Erwerbstätige insgesamt							
A	Produktion, Instandhaltung	62,3	57,1	48,7	41,2	32,4	26,1
B)	Dienstleistungen, Infrastrukturaufgaben	37,7	42,9	51,3	58,8	67,6	73,9
4 a)	Planung-, Laborberufe	1,2	1,8	3,2	4,7	5,6	6,4
4 b)	Verwaltungs-, Büroberufe	15,0	9,7	13,0	16,3	19,2	20,0
5 a)	Dienstleistungskaufleute		6,4	8,9	10,2	10,1	10,9
5 b)	Personenbezogene Dienstleistungen	3,8	5,4	5,9	9,5	12,9	16,0
6 a)	Sachbezogene Dienstleistungen	8,5	10,1	10,4	9,7	9,4	9,4
6 b)	Bereichsübergreifende Infrastrukturaufgaben	9,3	9,6	9,9	8,3	10,4	11,2
Erwerbstätige insgesamt (=100,0%) in Mio		39,8	23,5	26,5	26,3	26,9	36,4
Zahl der Berufsbezeichnungen nach der Berufsklassifizierung (in Tausend)		7,5	14	16	20	22	30

Abb. 3: Der Wandel der Berufsstruktur zwischen 1939 und 1993 nach zwei Sektoren und 12 Berufsbereichen - Angaben in Prozent (Quelle: BIBB/IAB 1996)

² vgl. Abb. 3

³ vgl. Abb. 3

Beleuchtet man die Gründe für die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors, so stößt man auf folgende Faktoren:

- Gestiegene Durchdringung von Produktionsprozessen, Produkten und Dienstleistungsangeboten mit moderner Informations- und Kommunikationstechnologie (Dienstleistungen im Bereich Datenverarbeitung, z.B. Softwareerstellung)
- Zunehmende Auslandsverflechtung der Wirtschaft, gestiegene Komplexität sowie steigender Informations- und Spezialisierungsbedarf (beratende Berufe, Markt- und Meinungsforscher und andere unternehmensbezogene Dienstleistungen)
- Langfristig gestiegenes Realeinkommen der Bevölkerung, stetige Verringerung der Arbeitszeit, demographischer Wandel und Wertewandel in unserer Gesellschaft (Kultur- und Freizeitbereich)
- Zunehmende Mobilität und ein gestiegenes Bedürfnis nach erlebnisorientierter Freizeitgestaltung (Gesundheitswesen und Bildungssystem)

Weitere Verbesserungspotentiale für Wachstum und Beschäftigung im tertiären Sektor können durch fortschreitende Liberalisierung und Deregulierung ausgeschöpft werden, besonders begünstigt wären hiervon das Kreditgewerbe und das Versicherungswesen sowie die Informations- und Kommunikations-Dienstleistungen.

2. Chancen und Herausforderungen des Wandels: Produkte, Märkte, Organisationen

2.1 Neue Produkte: Tele-Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung

Die wachsende Bedeutung und verstärkte Herausbildung immer neuer Informationsdienstleistungen ist charakteristisch für den Weg in die Informations- und Dienstleistungsgesellschaft. Schon heute werden weltweit jährlich mehr PCs als PKWs verkauft. Die informationstechnische Vernetzung läuft weltweit auf Hochtouren. In

Information-Highway-Initiativen sollen in den nächsten zehn Jahren global mehr als zwei Billionen DM investiert werden⁴. Und dabei sind diese Infrastrukturen nur die Basis für neue Produkte und neue Leistungen – bildlich gesprochen sind sie die „Straßen“ einer Gesellschaft, deren zentraler Wirtschaftsfaktor nicht Fahrzeuge, sondern Informationsprodukte sind⁵. Im Bereich solcher Informationsprodukte eröffnet sich daher ein weites Feld für innovative Dienstleistungsangebote. Insbesondere *Tele-Dienstleistungen* – die ja letztlich nichts anderes sind als Informationsprodukte, welche über die neuen Informationswege transportiert werden können – versprechen hier neue Geschäftsfelder in Wachstumsmärkten und bieten Chancen für Beschäftigung und Standortsicherung.⁶

Heute entstehen in rascher Folge und enger Verzahnung neue Märkte, neue Leistungen und neue Infrastrukturen. Informations-Dienstleistungen – also Produkten, die auf der Basis neuer Technologien entstehen und über Telemedien auch über räumliche Entfernung hinweg, also standortunabhängig angeboten, nachgefragt und ausgetauscht werden können, kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. Diese Dienstleistungen werden von uns mit dem Begriff „Tele-Services“⁷ bezeichnet, denn sie sind vielfach das Produkt standortverteilter vernetzter Arbeit. Sie bilden die Produkte auf den neuen elektronischen Märkten und sie sind zugleich der Schlüssel zu diesen neuen „Tele-Märkten“.⁸

2.2 Neue Märkte: Die Schwerpunkte verschieben sich

Fragt man nach dem Zukunftspotential der Teilmärkte für Tele-Dienstleistungen, so sind die Prognosen bislang wenig einheitlich. Anwendungs- und Einsatzerfahrungen fehlen; die Nachfragestrukturen sind offen; eine tragfähige Basis für verlässliche Abschätzungen gibt es nicht. Am Wachstumstrend des Gesamtmarktes jedoch sind

⁴ ZVEI / VDMA (1996).

⁵ vgl. insbesondere Bayer (1994).

⁶ vgl. hierzu auch USAC / NII (1996a), (1996b).

⁷ vgl. Reichwald / Möslein (1995).

⁸ vgl. Reichwald (1996)

Service und Dienstleistungsqualität als Wachstumsfeld

kaum Zweifel angebracht. Der Weltmarkt für Telekommunikation wird einer Studie von Arthur D. Little⁹ zufolge schon heute auf rund 1.500 Mrd. DM angesetzt mit zehnpromtigen jährlichen Wachstumsraten, insbesondere im Bereich der Dienste. Für das Jahr 2000 wird der Telekommunikation die uneingeschränkte Schlüsselrolle für das Funktionieren der Welt- und Volkswirtschaft zugeschrieben.

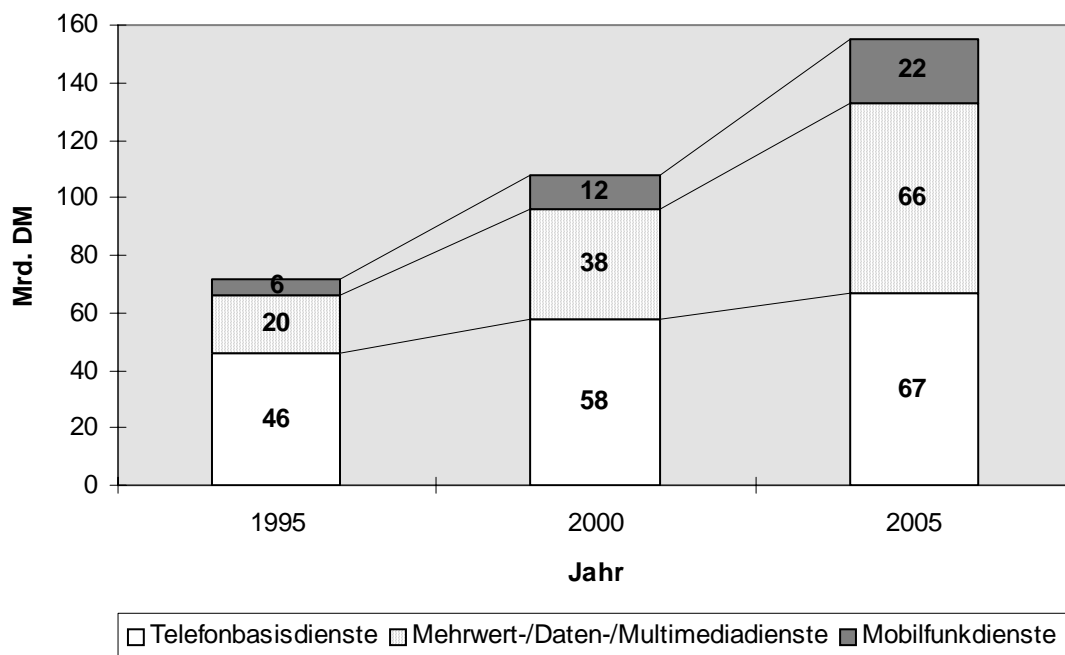


Abb. 4: Entwicklungsprognose des deutschen Marktes für Telekommunikationsdienste 1995 bis 2000 (nach Gerpott 1996, S. 14).

Für Deutschland skizziert Gerpott (1996) den zu erwartenden Entwicklungsverlauf des Marktes für Telekommunikationsdienste im 10-Jahres-Zeitraum von 1995 bis 2005. Er hält diesen deutschen Markt für Telekommunikationsdienste für die Erschließung neuer Geschäftsfelder aus drei Gründen für besonders attraktiv¹⁰:

⁹ Arthur D. Little (1996): Weltmarkt Telekommunikation: ca. 1.500 Mrd. DM (ca. + 10% p.a.); davon: Dienste: ca. 1.100 Mrd. DM (ca. + 10% p.a.); Systeme: ca. 400 Mrd. DM (ca. + 9% p.a.).

¹⁰ vgl. Gerpott (1996), S. 13.

Marktführerschaft: Reorganisation und Innovation

- Der Markt ist groß (gemessen an den realisierten Umsätzen).
- Die Wachstumsraten in diesem Markt sind hoch (gemessen an den Wachstumsraten anderer großer Märkte).
- Bestimmte Segmente dieses Marktes sind bis heute hochprofitabel (und versprechen auch in absehbarer Zukunft attraktive Kapitalrenditen).

Ausgehend von einem deutschen Marktvolumen von 72 Mrd. DM für das Jahr 1995 wird bereits für das Jahr 2000 ein Marktvolumen von 108 Mrd. DM sowie eine Verdopplung des Ausgangsvolumens noch vor dem Jahr 2005 erwartet. Abbildung 4 zeigt die Entwicklungsprognose. Neben dem wirklich beachtenswerten erwarteten Marktwachstum (und dem damit verbundenen Bedeutungsgewinn des Marktes für TK-Dienste) macht diese Prognose jedoch noch einen weiteren ganz wesentlichen Aspekt deutlich: Die Bedeutungsschwerpunkte verschieben sich auch innerhalb dieses Marktes. Während heute mit über 60% Marktanteil noch Telefonbasisdienste den Telekommunikationsmarkt dominieren, wird sich der Schwerpunkt in Zukunft klar in Richtung der Mehrwert-, Daten-, Multimedia- und Mobilfunkdienste, also in den Bereich der Tele-Dienstleistungen, verlagern.

2.3 Neue Organisationsformen: So (re-)agieren Unternehmen

Organisationsstrukturen bilden den Handlungsrahmen für unternehmerische Aufgabenbewältigung. Um im Wettbewerb bestehen zu können, ist es für Unternehmen von vitaler Bedeutung, ihre Strukturen so zu gestalten, daß sie den verfolgten Unternehmenszielen und den an die Unternehmung gestellten Anforderungen möglichst gut gerecht werden. Es ist daher nicht verwunderlich, daß Unternehmen unter dem Einfluß tiefgreifender Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen, vor dem Hintergrund der Erschließung neuer Zukunftsmärkte und der Neuausrichtung ihres Leistungsspektrums immer auch ihre Strukturen überdenken müssen¹¹. Einen „One-best-way“ organisatorischer Gestaltung gibt es

¹¹ vgl. z.B. Reichwald / Koller (1996), Picot / Reichwald / Wigand (1996).

Service und Dienstleistungsqualität als Wachstumsfeld

nicht. Für Neugestaltung der Unternehmensorganisation lassen sich daher keine universellen Gestaltungsprinzipien ableiten. Vielmehr entscheiden die Wettbewerbsbedingungen der Unternehmung selbst – der Komplexitätsgrad ihrer Produkte sowie die Stabilität bzw. Instabilität ihrer Märkte – über die Vorteilhaftigkeit alternativer Organisationsstrategien. Für die Umsetzung erweisen sich folglich situationsbedingt jeweils unterschiedliche Organisationsmodelle als vorteilhaft. Abbildung 5 zeigt alternative Strategien organisatorischer Gestaltung, die unter jeweils unterschiedlichen Wettbewerbsbedingungen erfolgreich sind. Die Produktkomplexität und die Marktsicherheit charakterisieren dabei als dominierende Merkmale, welche Entwicklungsrichtungen für ein Unternehmen je nach Ausgangsposition in der Produkt-Markt-Matrix von besonderer Wettbewerbswirksamkeit sind.

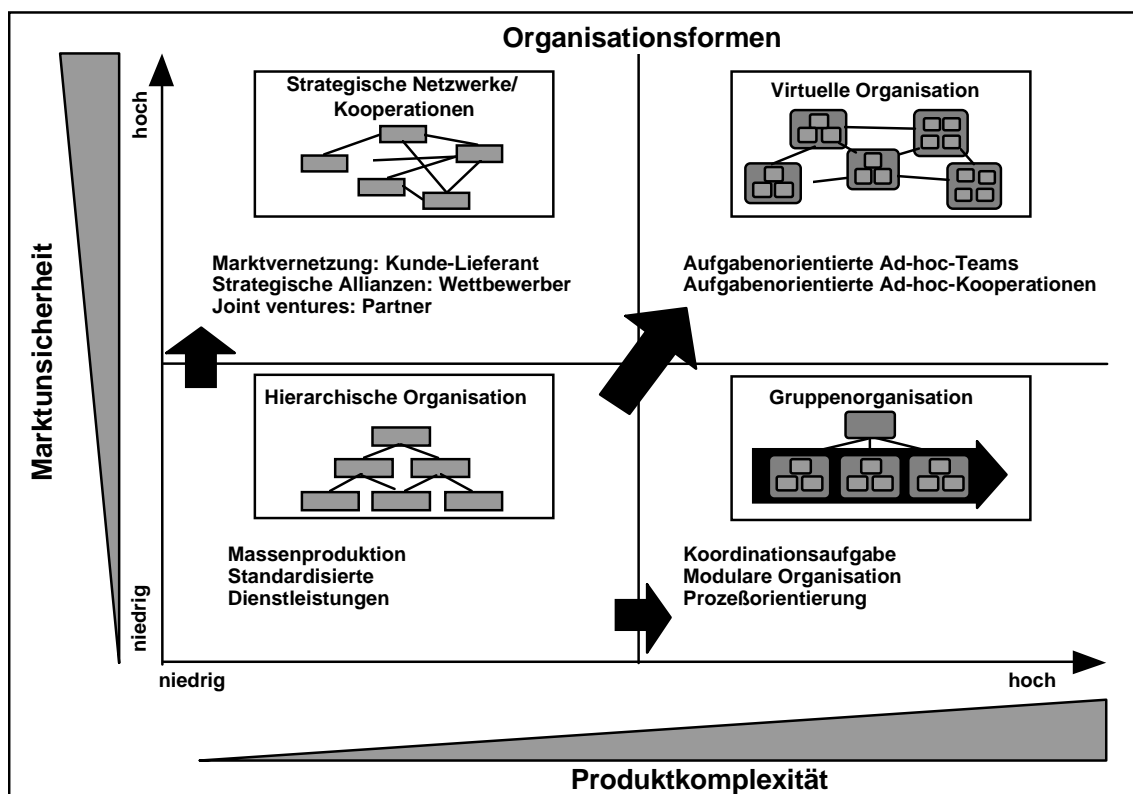


Abb. 5: Wettbewerbsbedingungen und Organisationsstrategien (nach Pribilla / Reichwald / Goecke 1996)

Solange auf den Märkten weitgehend stabile Bedingungen vorherrschen und relativ einfache Sachgüter, die in hoher Stückzahl produziert wurden, das Leistungsangebot der Unternehmen domi-

Marktführerschaft: Reorganisation und Innovation

nierten, sicherten die klassischen Prinzipien der Unternehmensorganisation und Unternehmensführung den Unternehmenserfolg zuverlässig ab. Die klassische Hierarchie tayloristischer Prägung (Feld 1) mit weitestgehender Arbeitszerlegung, einer personellen Trennung von führender und ausführender Arbeit, weitgehend formalisierten Kommunikationsbeziehungen und zentralisierten Entscheidungskompetenzen war (und ist) unter diesen Situationsbedingungen ein erfolgreiches Organisationskonzept. Bis in die 80er Jahre war der Erfolgspfad der meisten Industrieunternehmen in Deutschland geprägt durch ökonomische Vorteile hoher Produktionsmengen, Fixkostendegression und Kostenführerschaft. Die Erfahrungskurve bildete das Leitbild für produktivitätsorientierte Innovationsstrategien. Das tayloristische Muster erfolgreicher Unternehmensführung prägte auch die betriebswirtschaftliche Methodik von Planung, Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Wertschöpfung, d.h. die Instrumente der Investitions- und Produktionsplanung, des Rechnungswesens, des Controlling, die bis heute meist noch den betrieblichen Alltag bestimmen.

Ausgehend von dieser Unternehmenssituation sind heute neue Wege zu beschreiten, die den veränderten Rahmenbedingungen des Marktes und der internen Leistungssituation dienstleistungsorientierter Unternehmen besser gerecht werden. Drei Grundstrategien organisatorischer Innovation lassen sich dabei unterscheiden:

- die **Modularisierung** der Geschäftsprozesse und Unternehmensstrukturen, die im wesentlichen ein Aufbrechen klassischer Grenzziehungen im Inneren von Unternehmen betrifft,
- die **Netzwerkbildung** zwischen Unternehmen durch die Herausbildung unternehmensübergreifender Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften, die in erster Linie die Auflösung der Grenzen zwischen Unternehmen betrifft, und
- die **Virtualisierung** von Organisationen als dynamische Vernetzung modularer Organisationseinheiten in und zwischen Unternehmen.

Gemeinsam ist diesen Strategien die Tatsache, daß ihre Realisierung erst durch die heutigen Möglichkeiten mediengestützter

Zusammenarbeit – der Telekooperation – ökonomisch sinnvoll und machbar wird. Die neuen Medien machen neue Organisationsformen also nicht nur erforderlich, sie ermöglichen sie zugleich. Die Entwicklung geht Hand in Hand.

Modularisierung als Organisationsstrategie (Feld 2)

In zentralistischen Strukturen mit weitestgehender Arbeitszerlegung ist eine hohe Komplexität des Leistungsprogramms (z.B. durch Variantenvielfalt, Wissens- und Informationsintensität, Kundenspezifität) bei gleichzeitig hoher Innovationsdynamik nur bedingt behandelbar. Die *steigende Komplexität von Produkten und Dienstleistungen* erfordert daher neue Konzepte. Unternehmen reagieren mit einer Modularisierung der Unternehmensstrukturen, also mit einer Restrukturierung der Unternehmensorganisation auf der Basis integrierter, kundenorientierter Prozesse in relativ kleine, überschaubare Einheiten. Modulare Organisationseinheiten zeichnen sich durch dezentrale Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung aus, wobei die Koordination zwischen den dezentralen Einheiten verstärkt durch nicht-hierarchische Koordinationsformen erfolgt. Der gemeinsame Grundgedanke der Modularisierungskonzepte kommt auf verschiedenen Unternehmensebenen zur Anwendung: von der Ebene der Arbeitsorganisation durch Bildung autonomer Gruppen bis zur Aufgliederung des Gesamtunternehmens in weitgehend unabhängige Profit-Center.

Vernetzung als Organisationsstrategie (Feld 3)

Marktdynamik und Marktunsicherheiten verschärfen sich heute zusehends. Das hat auch das Beispiel des Telekommunikationsmarktes deutlich gemacht. Unternehmen reagieren auf diese neue Dynamik der Märkte und die erhöhten Unsicherheiten mit Strategien der Absicherung und Aufteilung von Risiken: Sie treten ein in unternehmensübergreifende Kooperationsverbindungen, sie bilden Wertschöpfungspartnerschaften, Joint Ventures und Strategische Allianzen. Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft über die „Künftige Entwicklung des Mediensektors“ stellt die Situation wie folgt dar: „Durch die Unsicherheit über die künftige Struktur des Medienmarktes und des Nachfrageverhaltens kommt

es zu einer Inflation strategischer Allianzen.“¹² In diese Allianzen treten Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Bereichen ein: Medien, Unterhaltungselektronik, Telekommunikation, Datenverarbeitung, Energie, Verkehr, Dienstleistung, Handel. Das zeigt eine Bestandsaufnahme zur Anbieterstruktur. Die Tatsache, daß sich an diesen Kooperationen zunehmend Branchen beteiligen, die bislang als „medienfern“ eingestuft wurden, bedeutet für den Medien- und Kommunikationssektor, daß sich hier nicht mehr nur Unternehmensgrenzen auflösen. Auch die traditionellen Sektorgrenzen verwischen hier schon heute.

Virtualisierung als Organisationsstrategie (Feld 4)

Ist die Aufgabensituation einer Unternehmung gleichzeitig durch eine hohe Komplexität der Produkte und eine hohe Marktunsicherheit gekennzeichnet, so bildet das noch junge Konzept der virtuellen Unternehmung die Organisationsstrategie der Wahl. Virtualisierung kann als Weiterentwicklung der Modularisierung einerseits und der organisatorischen Vernetzung andererseits verstanden werden.¹³ Im Zuge der Virtualisierung von Organisationen werden für einen vorübergehenden Zeitraum aufgaben- oder projektspezifische Organisationsstrukturen „ad hoc“ gebildet, in welche die Mitglieder (einzelne Personen, Teams, Kunden, Lieferanten, Berater) ihre spezifischen Fähigkeiten einbringen. Durch Virtualisierung können so besonders gut knappe intellektuelle Ressourcen oder sehr spezifisches Know-how für die Erfüllung verschiedener Aufgaben zugänglich gemacht werden und dynamische Anpassungen organisatorischer Kooperationsstrukturen an die jeweilige Aufgabe erfolgen.

¹² vgl. hierzu und im folgenden: DIW / prognos (1995).

¹³ vgl. Reichwald / Möslein (1996).

3. Erfolgsmaßstäbe für Dienstleistungsorganisationen – ein Fazit

Neue Technologien der Informationsverarbeitung und Telekommunikation entziehen klassischen Arbeitsorten und Arbeitsformen teilweise ihre Berechtigung. Sie verändern Produkte, Märkte und Organisationen und verschieben die Erfolgskordinaten wirtschaftlicher Wertschöpfung grundlegend.

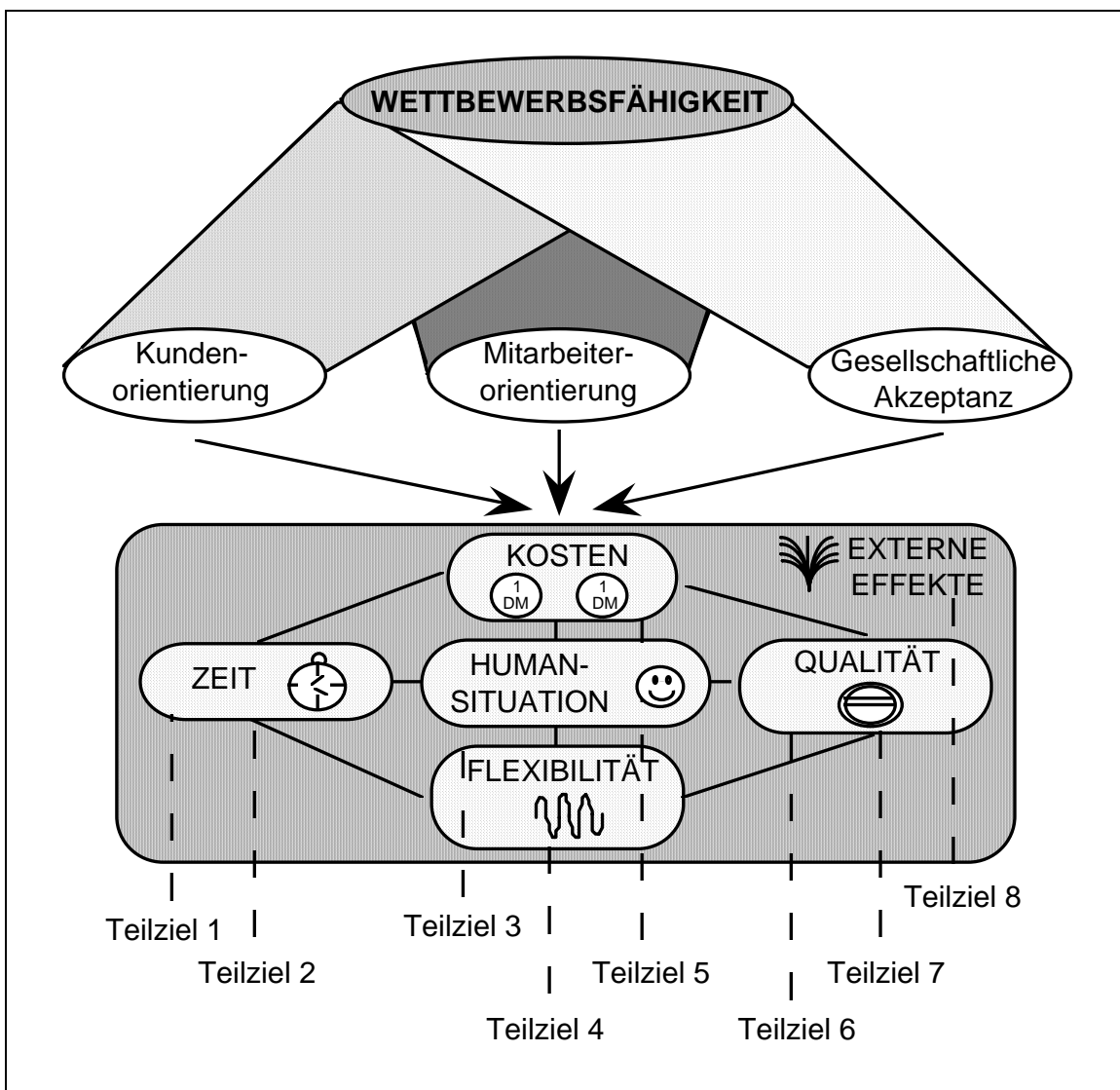


Abb. 6: Dimensionen strategierorientierter Erfolgsbewertung (nach Reichwald, Höfer, Weichselbaumer 1996, S. 132)

Wettbewerbsfähigkeit unter den sich wandelnden Rahmenbedingungen des Wettbewerbs bedarf neuer Erfolgsmaßstäbe und Bewertungsverfahren.¹⁴ Erweiterte Wirtschaftlichkeitsansätze, in die auch qualitative Kriterien auf der Kosten- wie auf der Leistungsseite einfließen können, bieten einen interessanten Ausgangspunkt, um die Vorteilhaftigkeit von Veränderungsmaßnahmen und Reorganisationen abbilden zu können. Bewertungsmaßstab ist letztlich das Ausmaß an *Effektivität*, d.h. die Eignung von Handlungsoptionen zur Zielerreichung. Qualitäts-, Kosten-, Zeit- und Flexibilitätsziele finden hierbei gleichermaßen Berücksichtigung.

Eine adäquate Bewertungsmethodik muß so angelegt sein, daß die langfristigen Unternehmensstrategien in einem dynamischen Umfeld Unterstützung erfahren, d.h. sie muß

- auf Kundenorientierung in Käufermärkten ausgerichtet sein,
- den Erkenntnissen über die Rolle des Menschen in einer veränderten Arbeitswelt entsprechen und
- die gesellschaftliche Akzeptanz unternehmerischen Handelns von Anfang an einbeziehen.

Abbildung 6 zeigt diesen Zusammenhang, der gerade unter den veränderten Wettbewerbsbedingungen im Wachstumsfeld „Dienstleistung“ besondere Bedeutung erlangt. Die nachfolgenden Beiträge

- *Qualitätsorientierung als Triebfeder der Veränderung von Service- und Kundendienstleistungen* (W. Mayrhofer, Vorsitzender des Vorstandes Lufthansa Technik AG)
- *Kosten- und Flexibilitätsoptimierung im Produktionsverbund* (H. Landmann, Geschäftsführer Setra Omnibus GmbH)
- *Herausforderungen internationaler Unternehmen* (Prof. Dr. B. Welkener, Vorstand Volkswagen of South Africa)

werden diesen Zusammenhang an konkreten Unternehmensbeispielen deutlich machen.

¹⁴ vgl. hierzu Reichwald (1997).

Literatur

- Arthur D. Little (1996): *Innovationen und Arbeit für das Informationszeitalter*, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Arthur D. Little International Inc., Berlin, 22. März 1996.
- Bayer, R. (1994): *Plädoyer für eine Nationale Informations-Infrastruktur*, in: Informatik Spektrum, Band 17, Heft 5, Oktober 1994, S. 302-308.
- BIBB/IAB (1996): *Die Berufsbezeichnungen in Stelleninseraten als Indikatoren neuer Beschäftigungsfelder*, von Lothar Troll, in: Neue Qualifizierungs- und Beschäftigungsfelder. BIBB/IAB Workshop. Hrsg.: BIBB / IAB. Berlin / Bonn / Nürnberg 1996, S. 124.
- DIW / prognos (1995): *Künftige Entwicklung des Mediensektors*, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Europäisches Zentrum für Wirtschaftsforschung und Strategieberatung (prognos), Basel, Berlin, Dezember 1995.
- Gerpott, T.J. (1996): *Wettbewerbsstrategien im Telekommunikationsmarkt*, Stuttgart 1996.
- ifo Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.) (1995): *Strukturbericht 1995*, Gutachten im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft, München 1995.
- Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R. (1996): *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*, 2. Aufl., Wiesbaden 1996.
- Pribilla, P. / Reichwald, R. / Goecke, R. (1996): *Telekommunikation im Management - Strategien für den globalen Wettbewerb*, Stuttgart 1996.
- Reichwald, R. (1996): *Innovationsstrategien und neue Geschäftsfelder von Dienstleistern - den Wandel gestalten*, Beitrag zum Kongreß: Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert: Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft“, 27. und 28. November 1996, Bonn (im Druck).
- Reichwald, R. (1997): *Neue Arbeitsformen in der vernetzten Unternehmung: Flexibilität und Controlling*, in: Picot, A. (Hrsg.): Information als Wettbewerbsfaktor, Kongress-Dokumentation, 50. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1996, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1997, S. 233-263.
- Reichwald, R. / Koller, H. (1996): *Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen*, in: Lutz, B. et al. (Hrsg.): Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie, Frankfurt, New York 1996, S. 225-294.

Marktführerschaft: Reorganisation und Innovation

Reichwald, R. / Möslein, K. (1995): *Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen? - Innovationsstrategien für die Standortsicherung*, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): „Dienstleistung der Zukunft: Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel“, Wiesbaden 1995, S. 324-476.

Reichwald, R. / Möslein, K. (1996): *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation: Wie Telekooperation Unternehmen verändert*, in: Müller, G. et al. (Hrsg.): *Zukunftsperspektiven der digitalen Vernetzung*, Heidelberg 1996, S. 209-233.

Reichwald, R. / Höfer, C. / Weichselbaumer, J. (1996): *Erfolg von Reorganisationsprozessen*, Stuttgart 1996.

USAC / NII (1996a): *KickStart Initiative: Connecting America's Communities to the Information Superhighway*, United States Advisory Council on the National Information Infrastructure, National Telecommunications and Information Administration, United States Department of Commerce, Washington D.C. 1996.

USAC / NII (1996b): *A Nation of Opportunity. Realizing the Promise of the Information Superhighway*, United States Advisory Council on the National Information Infrastructure, National Telecommunications and Information Administration, United States Department of Commerce, Washington D.C. 1996.

ZVEI / VDMA (1996): *Wege in die Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich*, hrsg. vom Fachverband Informationstechnik (ZVEI / VDMA), 1996.