

# **Benchmarking des Intellektuellen Kapitals: Immaterielle Erfolgsfaktoren vergleichen und optimieren**

Markus Will, M.A.

Fraunhofer IPK

Pascalstraße 8-9

10587 Berlin

markus.will@ipk.fraunhofer.de

**Abstract:** Immaterielle Erfolgsfaktoren bzw. das Intellektuelle Kapital werden in einer dynamischen, wissensbasierten Wirtschaft immer wichtiger. Neben dem relativ weit verbreiteten und erprobten Instrument „Wissensbilanz – Made in Germany“ wächst der Bedarf an Möglichkeiten, immaterielle Werte im Sinne eines Benchmarking miteinander vergleichen zu können. Basierend auf dieser Wissensbilanz-Methode wird im Folgenden ein Benchmarking-Ansatz dargestellt, der es Unternehmen gestattet, sowohl Stärken und Schwächen, als auch Chancen und Risiken des Intellektuellen Kapitals an relevanten Vergleichsgruppen zu spiegeln. Darüber hinaus werden Methoden für die Suche nach geeigneten Benchmarkingpartner für strategische Fragestellungen vorgestellt.

## **1 Ziele eines Benchmarkingsystems für Intellektuelles Kapital**

Ziel eines Benchmarkingsystems für Intellektuelles Kapital (IK-BM-System) ist es Unternehmen zu ermöglichen,

- ⇒ den Status Quo im Management des intellektuellen Kapitals strukturiert mit anderen Organisationen zu vergleichen,
- ⇒ dadurch den eigenen individuellen Handlungsbedarf abzuleiten bzw. interne Analysen zu ergänzen,
- ⇒ Best Practice Transfer und andere Formen des Austausches zwischen Organisationen zu steuern.

Um ein Benchmarkingsystem für Intellektuelles Kapital zu entwickeln, muss zunächst die Vergleichbarkeit hergestellt werden. Dazu gehört im ersten Schritt die inhaltliche Konsolidierung der individuellen Einflussfaktoren, wie im nächsten Abschnitt beschrieben. Im zweiten Schritt müssen dann die Bewertungen der Faktoren vergleichbar gemacht werden, wie im darauf folgenden Abschnitt dargestellt ist.

## 2 Vorgehensweise zum Benchmarking des Intellektuellen Kapitals

### 2.1 Vorbereitung

Ausgangspunkt für ein solches Benchmarkingsystem ist die Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“ [BMWA04]. Diese Methode der Wissensbilanzierung geht davon aus, dass sich die einzelnen Einflussfaktoren aus der organisationsspezifischen Strategie ableiten – also individuell für jedes Unternehmen zu bestimmen sind. Die Erfahrungen mit den bisherigen Anwenderunternehmen zeigen jedoch, dass ein Großteil der genannten Einflussfaktoren auf einem hinreichend abstrakten Niveau weitgehende Übereinstimmung bzw. Ähnlichkeit aufweisen. Aus dem vorliegenden empirischen Datenmaterial wurde daher ein Standardset an Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals extrahiert, das diejenigen Faktoren auf einer allgemeinen Ebene zusammenführt, die in den meisten Unternehmen vorkommen. Dabei konnte festgestellt werden, dass die individuellen, organisationsspezifischen Einflussfaktoren zu 80-90% einem Standardset zugeordnet werden können [MWW07]. Diese relativ hohe Übereinstimmung zeigt, dass die Unternehmen trotz sehr unterschiedlicher individueller Geschäftsmodelle und Strategien zu einem hohen Anteil auf die gleichen (allgemeinen) Erfolgsfaktoren angewiesen sind. Diese Analyse zeigt aber auch, dass 10-20% des Intellektuellen Kapitals durchaus organisationsspezifisch sind und das Unternehmen daher immer individuelle Ergänzungen des Standardsets bedenken sollte.

Dieses Set von 15 Standardfaktoren bildet im Folgenden die Grundlage zum Vergleich des Intellektuellen Kapitals zwischen Unternehmen. In einem ersten Schritt zur Herstellung der Vergleichbarkeit müssen die individuell definierten Einflussfaktoren des betreffenden Unternehmens den Standardfaktoren zugeordnet werden. Dies erfolgt über eine semantische Zuordnung, d.h. die individuelle Bedeutung des einzelnen Einflussfaktors muss mit der Definition der Standardfaktoren hinreichende inhaltliche Übereinstimmung aufweisen. Die folgenden Definitionen der Standardfaktoren liegen dieser Zuordnung zugrunde:

Tabelle 1: Definitionen der Standardeinflussfaktoren	
Einflussfaktoren des Humankapitals (HK)	
HK-1 Fachkompetenz	Fachliche Qualifikation, Aus- und Weiterbildung, Erfahrung.
HK-2 Soziale Kompetenz	Fähigkeit mit Menschen umzugehen, konstruktiv zu diskutieren, Vertrauen zu fördern.
HK-3 Mitarbeitermotivation	Bereitschaft sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, Aufgaben engagiert zu erledigen.
HK-4 Führungskompetenz	Fähigkeit, Menschen zu führen, zu motivieren, Strategien und Visionen zu entwerfen, mitzuteilen und umzusetzen.

Einflussfaktoren des Strukturkapitals (SK)	
SK-1 Kooperation und Wissenstransfer	Zusammenarbeit und Wissensaustausch auf Hierarchieebene(n).
SK-2 Führungsinstrumente	Instrumente, die die Führungsarbeit und Entscheidungen unterstützen.
SK-3 Informationstechnik und explizites Wissen	Computergestütztes Arbeitsumfeld inkl. aller darin vorhandenen Informationen.
SK-4 Produktinnovation	Neue Produkte/Dienstleistungen/Patente mit großer Tragweite für die Zukunft des Unternehmens.
SK-5 Prozess- und Verfahrensinnovation	Verbesserungen an internen Verfahren und Prozessen zur Optimierung der Geschäftsabläufe.
SK-6 Unternehmenskultur	Geteilte Werte, Normen und Regeln, die den Umgang miteinander, den Wissensaustausch und die Art zu arbeiten prägen.

Einflussfaktoren des Beziehungskapitals (BK)	
BK-1 Kundenbeziehungen	Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Kunden.
BK-2 Lieferantenbeziehung	Ehemalige, aktuelle und zukünftige Lieferanten.
BK-3 Beziehungen zur Öffentlichkeit	Öffentlichkeit im Allgemeinen, relevante Fachöffentlichkeit, Medien, ehemalige und zukünftige Mitarbeiter.
BK-4 Beziehungen zu Kapitalgebern	Beziehungen zu Fremd- und Eigenkapitalgebern, Banken, Eigentümern, Investoren.
BK-5 Beziehungen zu Kooperationspartnern	Entwicklungs- und Vertriebspartner, Forschungsorganisationen, Gremien, Verbände, Vereine und sonstige Multiplikatoren.

## 2.2 Datenerhebung und Datenaufbereitung

Die zugrunde liegende Methode der Wissensbilanzierung beinhaltet eine Selbstbewertung der Einflussfaktoren in einem Workshop-Team, das repräsentativ für das Unternehmen zusammengestellt ist. Diese so genannte QQS-Bewertung beginnt, indem zu jedem Einflussfaktor folgende Fragen gestellt werden:

- ⇒ **Quantität:** Wie viel haben wir davon?
- ⇒ **Qualität:** Wie ist die Qualität dessen, was wir haben?
- ⇒ **Systematik:** Wie systematisch gehen wir mit dem Einflussfaktor um, um diesen zu erhalten und gezielt zu entwickeln?

Als Bewertungsmaßstab wird eine prozentuale Skala verwendet, die in vier wesentliche Bewertungsstufen aufgeteilt ist:

- 0 % = die Quantität/Qualität/Systematik ist nicht ausreichend.
- 30 % = ...teilweise ausreichend...
- 60 % = ... meist ausreichend...
- 90 % = ... immer ausreichend...

Die Selbstbewertung der Erfolgsfaktoren durch das Workshop-Team erfolgt immer im Hinblick auf die organisationsspezifischen, strategischen Ziele des jeweiligen Unternehmens. Die Einflussfaktoren sind dabei als immaterielle Ressourcen zu verstehen, die in den Geschäftsprozessen eingesetzt werden, um den Geschäftserfolg zu erreichen. Insofern muss die Wissensbilanz-Analyse als Untersuchung der Erfolgsfaktoren des Intellektuellen Kapitals in Bezug auf die jeweilige Geschäftsstrategie aus der Innensicht der Unternehmen verstanden werden.

Um sowohl Verzerrungen durch unterschiedliche strategische Maßstäbe als auch (inter-) subjektive Verzerrungen des Workshop-Teams aus dem Vergleich zu eliminieren, wird eine Normalisierung der Daten vorgenommen. Das heißt, es wird ein Mittelwert aus allen in der Datenbasis enthaltenen Bewertungen gebildet. Dieser Gesamtmittelwert wird dem individuellen Mittelwert des Unternehmens (Mittelwert aller Bewertungen des einzelnen Unternehmens) gleichgesetzt. So werden mögliche Verzerrungen nivelliert, so dass folglich nur sinnvolle Aussagen über die relativen Abstände der Faktoren zueinander gemacht werden können. Die absoluten Werte der Bewertungsskalen haben gemäß der hier angewandten Wissensbilanz-Methode keine Bedeutung an sich, sondern sind als Hilfsmittel zu verstehen, um die Bewertung des eigenen Intellektuellen Kapitals hinsichtlich relativer Ausprägung und relativem Einflussgewicht durchführen zu können. Zusätzlich kann selbstverständlich der individuelle (nicht normalisierte) Mittelwert mit dem Gesamtmittelwert der Vergleichsgruppe verglichen werden, um eine Aussage darüber zu erhalten, ob das Unternehmen sein Intellektuelles Kapital generell als schwächer oder stärker als vergleichbare Unternehmen bewertet.

Diese relativen Unterschiede können auf Basis der normalisierten Werte nun visualisiert werden, um den quantitativen Vergleich des eigenen Unternehmens mit einer relevanten Vergleichsgruppe zu ermöglichen.

### ***2.3 Fallbeispiel: Benchmarking des Intellektuellen Kapitals bei einem Softwareunternehmen***

Im Folgenden ist ein beispielhafter Vergleich eines Softwareentwicklungsunternehmens mit der Vergleichsgruppe „Dienstleistungssektor“, d.h. aller in der derzeitigen Datenbasis enthaltenen Dienstleistungsunternehmen (N=27), dargestellt. Für das Softwareunternehmen wurde eine Wissensbilanz mit einem anschließenden Benchmarking des Intellektuellen Kapitals durchgeführt.

Um den Vergleich der normalisierten Werte des Unternehmens auf die wesentlichen relativen Unterschiede zu fokussieren, wurde zunächst eine Abweichungsanalyse erstellt (s. Abb.1). Grundlage sind die Prozentwerte aus der oben dargestellten QQS-Bewertung,

hier als arithmetischer Mittelwert. Dabei ist der Durchschnittswert der Vergleichsgruppe als Null-Linie dargestellt und die Balken zeigen das Ausmaß der Abweichung für das Unternehmen nach oben (relative Stärke im externen Vergleich) oder nach unten (relative Schwäche im externen Vergleich) an.

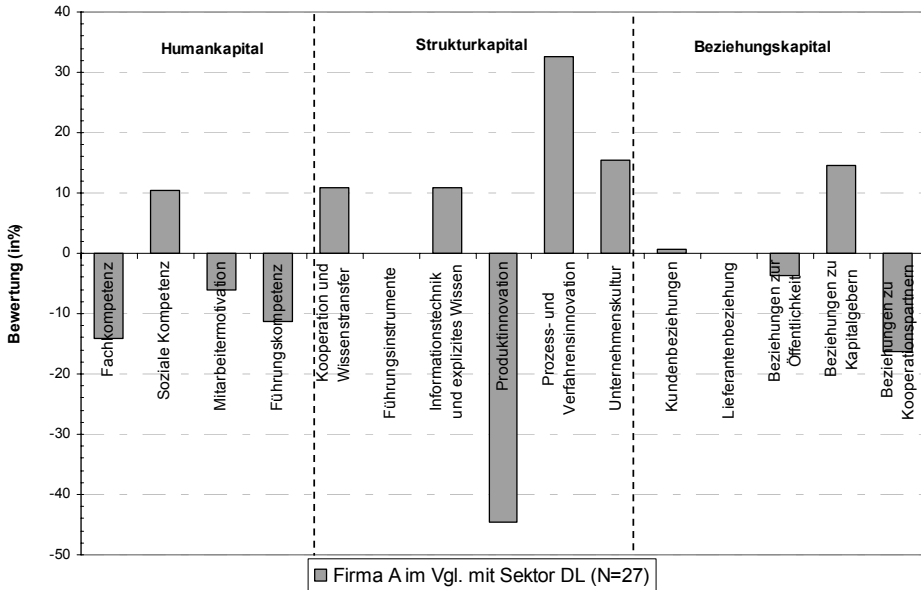


Abbildung 1: Abweichungsanalyse für ein Softwareunternehmen im Vergleich mit dem Sektor Dienstleistung

In dieser Gegenüberstellung der Selbstbewertung des Softwareunternehmens und der Durchschnittswerte der Vergleichsgruppe „Dienstleistungssektor“ konnte festgestellt werden, dass das Unternehmen im Humankapital außer in dem Faktor „soziale Kompetenz“ noch leicht unter der durchschnittlichen Bewertung liegt. Im Strukturkapital hingegen liegt die Firma bei fast allen Erfolgsfaktoren deutlich über dem Durchschnitt; lediglich der Faktor „Produktinnovation“ ist stark unterdurchschnittlich ausgeprägt. Im Beziehungskapital liegt das Softwareunternehmen ungefähr im Durchschnitt, wobei die Beziehungen zu Kooperationspartnern leicht unterdurchschnittlich ausgeprägt sind.

Dies gibt erste Hinweise auf die Stärken und Schwächen im externen Vergleich: Während im Humankapital noch etwas Nachholbedarf festzustellen ist, um das Niveau der Vergleichsgruppe zu erreichen, ist die allgemeine Stärke im Strukturkapital zu halten und auszubauen. Größtes Verbesserungspotenzial birgt der Faktor Produktinnovation, der gezielt optimiert werden müsste, um zumindest das Niveau der Vergleichsgruppe zu erreichen. Im Beziehungskapital wurde in einem weiteren Analyseschritt erörtert (s. Abb.2), inwiefern die relative Schwäche in den Beziehungen zu Kooperationspartnern ausgeglichen werden könnte.

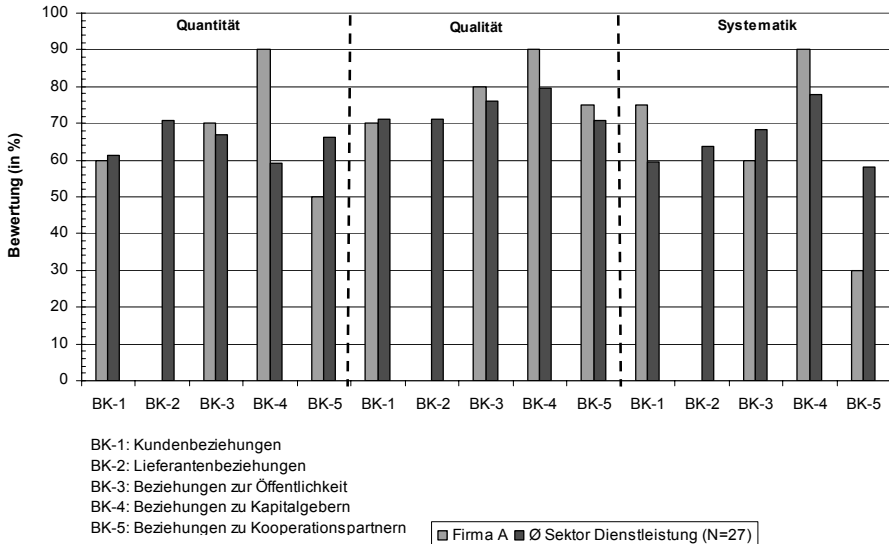


Abbildung 2: Einzelbewertungen des Beziehungskapitals im Vergleich

Für den Faktor „Beziehungen zu Kooperationspartnern“ (BK-5) konnte auf dieser nächsten Detailebene festgestellt werden, dass die Quantität, vor allem aber die Systematik der Kooperationsbeziehungen im externen Vergleich unzureichend ausgeprägt sind. Die Qualität der bestehenden Beziehungen zu Partnern ist hingegen leicht überdurchschnittlich ausgeprägt. Dieser Vergleich liefert zusätzliche Informationen, um Verbesserungspotenziale zu präzisieren. Im vorliegenden Fall sollte zunächst die Systematik in Bezug auf die Gewinnung von neuen Kooperationspartnern optimiert werden, bevor die bestehenden Beziehungen qualitativ verbessert werden.

Generell hat der externe Vergleich von Handlungsfeldern folgenden Nutzen für Wissensbilanz-Anwender: Es liegen zusätzliche externe Informationen vor, um Handlungsfelder zu priorisieren. Beispielsweise braucht die Geschäftsleitung ein Handlungsfeld nicht zu fokussieren, das zwar im internen Vergleich relativ großes Verbesserungspotenzial aufweist, sich im externen Vergleich aber als relative Stärke herausstellt. Dagegen sind ggf. andere Erfolgsfaktoren in der Vergleichsgruppe wesentlich besser ausgeprägt als vermeintliche interne Stärken. Um mit dem Wettbewerb zumindest gleichzuziehen, könnte es ratsam sein, auch diese Erfolgsfaktoren auf das Vergleichsniveau zu „heben“, d.h. entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Zusammenfassend können die hier dargestellten Analyseergebnisse dem jeweiligen Unternehmen in einem Benchmarkingreport über Intellektuelles Kapital zur Verfügung gestellt werden. Welche Lehren daraus gezogen werden, muss im jeweiligen Unternehmen und im Rahmen seines speziellen Kontexts diskutiert werden.

### 3 Strategische Benchmarkingpartnerschaften

#### 3.1 Ressourcenorientiertes Benchmarking

Gemäß dem ressourcenbasierten Ansatz des strategischen Managements [Ba91] ergeben sich strategische Wettbewerbsvorteile aus der spezifischen Bündelung bestimmter Ressourcen innerhalb des Unternehmens. Auf die hier relevante Fragestellung übertragen, bedeutet dies, gezielt nach Gemeinsamkeiten oder Unterschieden in den internen Erfolgsfaktoren zu suchen, um den richtigen Benchmarkingpartner zu identifizieren.

Dabei kommen grundsätzlich zwei unterschiedliche Ansätze zur systematischen Suche nach dem richtigen Benchmarkingpartner in Frage:

##### *Identifikation von gleichen Handlungsfeldern*

Bei diesem Ansatz wird gezielt nach einer vergleichbaren Verteilung von Stärken und Schwächen sowie Einflussgewichten innerhalb der Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals gesucht. Anhand der oben dargestellten Benchmarkingmethode kann analysiert werden, inwieweit die gleichen Handlungsfelder im Management des Intellektuellen Kapitals vorliegen. Praktisch können so vergleichbare Unternehmen gefunden werden, die an gleichen Problemstellungen hinsichtlich der internen strategischen Entwicklung arbeiten. Beispielsweise können sich diejenigen Unternehmen zusammenschließen, die gleichzeitig in den Faktoren „Führungskompetenz“ und „Produktinnovation“ besonderen Handlungsbedarf ermittelt haben. So können Unternehmensnetzwerke zu bestimmten Handlungsfeldern gebildet werden, um in Benchmarking-Workshops an gemeinsamen Lösungsansätzen zu arbeiten oder sich die Kosten für externe Spezialisten im jeweiligen Thema zu teilen.

##### *Identifikation von faktorenspezifischen Best Practices*

Im Gegensatz dazu, wird bei dem zweiten Ansatz gezielt nach der größtmöglichen positiven Abweichung in der Bewertung bestimmter immaterieller Erfolgsfaktoren gesucht. So kann dasjenige Unternehmen gefunden werden, das z.B. in dem eigenen priorisierten Handlungsfeld „Führungskompetenz“ die höchste Bewertung innerhalb der Vergleichsgruppe aufweist. So kann ein gezielter Lernprozess bzw. „Best Practice Transfer“ eingeleitet werden. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf der Bewertungsdimension „Systematik“ liegen. Denn eine relativ hohe Bewertung der Systematik eines Erfolgsfaktors ist ein starker Indikator für einen gut etablierten Managementprozess, der im Optimalfall von der kontinuierlichen Beobachtung über regelmäßige Analysen bis hin zu gezielten Verbesserungsmaßnahmen inklusive der Kontrolle und Nachsteuerung dieser Maßnahmen reicht. Von diesem faktorenspezifischen „Best Practice“ Fall kann der größte Erfahrungsschatz zum professionellen Umgang mit einem spezifischen immateriellen Erfolgsfaktor erwartet werden. Auch hier kann der Austausch mittels moderierter Best Practice Workshops gezielt unterstützt werden. Das Herantreten an den möglichen Benchmarkingpartner

sollte möglichst durch eine neutrale dritte Stelle und unter Einhaltung des entsprechenden Verhaltenskodex erfolgen [IZBM].

### **3.2 Marktorientiertes Benchmarking**

Der marktbasierter Ansatz des strategischen Managements [Po80] geht nicht von den Ressourcen eines Unternehmens, sondern von einer dominanten Marktstellung in bestimmten Bereichen aus, durch die sich die strategischen Wettbewerbsvorteile ergeben. Klassischerweise sind dies entweder Kostenvorteile, die zu einer Preisführerschaft führen können oder qualitative Vorteile, die mit der Bereitschaft der Käufer, höhere Preise zu zahlen, einhergehen. Im Mittelstand sind es jedoch meistens bestimmte Nischenstrategien, die nicht einer der klassischen Strategietypen „Kostenführerschaft“ und „Differenzierung“ zugeordnet werden können, sondern Mischformen aus bestimmten Wettbewerbsvorteilen darstellen. Für ein strategisches Benchmarking kann es sinnvoll sein, Unternehmen mit ähnlichen strategischen Herausforderungen in ihrem direkten oder weiteren Umfeld zu identifizieren. Gerade für die Suche nach einem geeigneten Benchmarkingpartner kann es deshalb sinnvoll sein, zusätzliche externe Kriterien heranzuziehen.

Ein pragmatischer Ansatz zur marktorientierten Suche nach dem richtigen Benchmarkingpartner ist die Analyse von bestimmten Differenzierungsmerkmalen, um die größtmögliche Übereinstimmung in den aktuellen Markterfordernissen und in der Wettbewerbssituation zu ermitteln.

Um dies im Mittelstand ähnlich einfach und kostengünstig wie die Wissensbilanz durchführen zu können, wurde am Fraunhofer IPK das Diagnoseinstrument „Strategy Check“ entwickelt. Neben allgemeinen offenen Fragen zu Produkten, Märkten und Umwelttrends beinhaltet der Strategy Check eine strukturierte Analyse von externen Differenzierungsmerkmalen in den Kategorien „Produkt“, „Prozess“ und „Markt“.

Fragebogengestützt bewerten Führungskräfte jedes Differenzierungsmerkmal aus der Sicht ihrer Kunden und vergleichen die eigene Position mit dem Hauptkonkurrenten. Es werden vier Differenzierungsmerkmale pro Kategorie vorgegeben, die um weitere individuelle Merkmale ergänzt werden können. Der Strategy Check Fragebogen stellt für jedes Differenzierungsmerkmal zwei konkrete Fragen und gibt Antwortmöglichkeiten auf einer ordinalen Skala vor:

- ⇒ Wie sind wir im Vergleich zum Wettbewerb heute positioniert, d.h. wie gut sind wir bezogen auf dieses Merkmal verglichen mit unserem Hauptkonkurrenten? (fünfstufige Skala von „deutlich schwächer“ bis „deutlich stärker“)
- ⇒ Wie bedeutend wird das jeweilige Differenzierungsmerkmal in Zukunft sein, um sich im Wettbewerb abgrenzen zu können, d.h. um Kunden gewinnen und dauerhaft binden zu können? (fünfstufige Skala von „sehr gering“ bis „sehr hoch“)

Das Ergebnis kann in einem „Strategy Portfolio“ visualisiert werden, in dem die aktuelle Position im Vergleich zum Wettbewerb auf der X-Achse und die zukünftige Bedeutung jedes Merkmals am Markt auf der Y-Achse dargestellt wird (vgl. Abb.3).



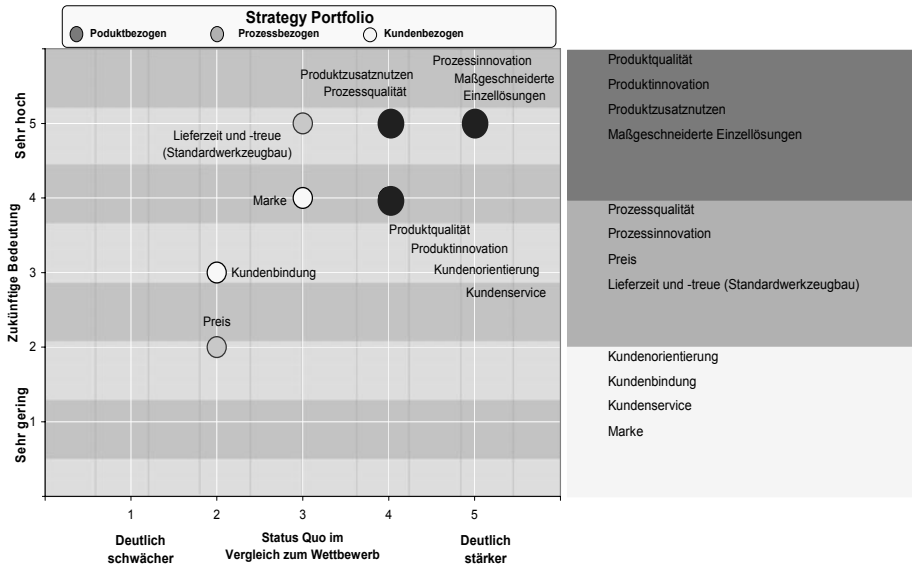


Abbildung 3: Bewertung von externen Differenzierungsmerkmalen

Das hier abgebildete Beispiel eines Werkzeugherstellers zeigt beispielsweise, dass vor allem die „maßgeschneiderten Einzellösungen“, also die Konstruktion und Herstellung von Werkzeugen für spezielle Kundenanforderungen sowie innovative Design- und Produktionsmethoden („Prozessinnovation“) die größten Wettbewerbsvorteile darstellen, die in Zukunft sogar noch bedeutender werden. Es wird für das Unternehmen aber auch sichtbar, dass das prozessbezogene Merkmal „Lieferzeit und Liefertreue“ als künftig bedeutendes Differenzierungsmerkmal noch nicht als Wettbewerbsvorteil genutzt wird. Hier ist das Unternehmen in der Wahrnehmung der Kunden lediglich auf dem gleichen Niveau wie der Wettbewerb.

Basierend auf dieser Analyse kann sowohl ein interner Strategie-Workshop als auch ein Benchmarkingprozess eingeleitet werden. So können einerseits die Führungskräfte strukturiert die externe Strategie des eigenen Unternehmens diskutieren und künftige Schwerpunkte in der marktorientierten Entwicklung des Unternehmens festlegen. Andererseits können so Kooperationen und ein Austausch zwischen Unternehmen initiiert werden, die ihr Intellektuelles Kapital vor dem Hintergrund ähnlicher Herausforderungen am Markt vergleichen wollen. Hierbei sind sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in der Ausprägung des Intellektuellen Kapitals interessant, um verschiedene Handlungsoptionen für die gleiche strategische Herausforderung diskutieren zu können. Dies wird im Optimalfall zu einem Lernprozess auf einer qualitativ höheren Ebene zwischen Unternehmen führen. Hier wird nicht mehr auf den Transfer oder die gemeinsamen Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten für vergleichbare interne Problemstellungen, sondern auf die Reflexion der eigenen Wettbewerbsposition abgezielt.

Insofern kann beim ressourcenorientierten Benchmarking von einem „single-loop-learning“ [AS06] gesprochen werden, bei dem der interne Umgang mit immateriellen Erfolgsfaktoren thematisiert wird, die Zielebene des jeweiligen Unternehmens aber als gegeben vorausgesetzt wird.

Bei dem marktorientierten Benchmarking kann hingegen von einem „double-loop-learning“ gesprochen werden, da hier auch die Zielebene im Sinne anzustrebender externer Wettbewerbsvorteile thematisiert wird. Je nach externer Ausrichtung können sehr unterschiedliche interne Strategien abgeleitet werden, d.h. Maßnahmen zur Entwicklung der immateriellen Erfolgsfaktoren richten sich nicht nur nach dem internen Verbesserungspotenzial, sondern auch nach den Schwerpunkten, die das Unternehmen in Zukunft auf dem Markt setzen will.

## Literaturverzeichnis

- [Al06] Alwert, K.: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode, IRB, Berlin 2006
- [AS06] Argyris, Chris; Donald A. Schön: Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. Klett-Cotta, Stuttgart 2006.
- [Ba91] Barney, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 1991
- [BMWA04] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit BMWA: Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 1.0, Berlin 2004
- [IZBM] Informationszentrum Benchmarking: Benchmarking – Verhaltenskodex, [www.benchmarking.fhg.de](http://www.benchmarking.fhg.de)
- [MKG02] Mertins, K.; Kohl, H.; Gretzschel, M.: Prozessbenchmarking im Versuchsfeld der DaimlerChrysler AG, in: Heinz, K; Wesselmann, J. (Hrsg.): Benchmarking für mittelständische Unternehmen, München 2002
- [MWW07] Mertins, K.; Will, M.; Wuscher, S.: Erfolgsfaktoren des Intellektuellen Kapitals in mittelständischen Unternehmen, KnowTech, Berlin 2007
- [Po80] Porter, Michael E.: Competitive Strategy, New York 1980