

Wissensbilanzen

Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln

Bearbeitet von
Kai Mertins, Kay Alwert, Peter Heisig

1. Auflage 2005. Buch. xxiii, 392 S. Hardcover
ISBN 978 3 540 23719 8
Format (B x L): 15,5 x 23,5 cm
Gewicht: 789 g

[Wirtschaft > Management > Wissensmanagement](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text "beck-shop.de" in a bold, red, sans-serif font. Above the "i" in "shop" are three red dots of increasing size. Below the main text, the words "DIE FACHBUCHHANDLUNG" are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
<i>Rolf Hochreiter</i>	

Vorwort	VII
<i>Kai Mertins, Peter Heisig, Kay Alwert</i>	

1 Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital

erfolgreich nutzen und entwickeln	1
<i>Kay Alwert, Peter Heisig, Kai Mertins</i>	
1.1 Einleitung	1
1.2 Begriffsklärung	2
1.3 Ausgangssituation - Warum Wissen bilanzieren?	4
1.3.1 Diskrepanz zwischen Markt und Buchwert	4
1.3.2 Rating und Basel II	4
1.3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen, Rechnungslegung und Standards	5
1.3.4 Mitarbeiterakquisition und -bindung	7
1.3.5 Kooperationen mit Partnern im Geschäftsumfeld	7
1.3.6 Markt und Kunden	8
1.3.7 Organisationsmanagement	8
1.4 Zielsetzungen der Wissensbilanzierung – eine kritische Betrachtung ...	9
1.4.1 Wissensbilanzen als Instrument zur Kommunikation des intellektuellen Kapitals	10
1.4.2 Wissensbilanzen als Instrument zum Management des intellektuellen Kapitals	12
1.5 Wissensbilanzen – Zwischen Kommunikation und Management	12
1.6 Positionierung der Wissensbilanz zu anderen Managementinstrumenten	13
Literaturverzeichnis	15

2 Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis

Kay Alwert

2.1 Einleitung	19
2.2 Herausforderungen bei der Messung und Bewertung des intellektuellen Kapitals	19
2.3 Historischer Überblick und aktueller Stand der Forschung und Entwicklung	23
2.4 Anwendungspraxis	
– Eine Analyse veröffentlichter Wissensbilanzen	31
2.4.1 Untersuchungsgegenstand	31
2.4.2 In der Praxis verwendete Begriffe	32

2.4.3 Inhalt und Struktur der analysierten Wissensbilanzen.....	32
2.4.4 Die Messung des intellektuellen Kapitals.....	33
2.4.5 Die Bewertung und Steuerung des intellektuellen Kapitals.....	33
2.4.6 Wie wird mittels der Wissensbilanz kommuniziert und wo wird diese ausgewiesen?	35
2.4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse und Vorschlag einer Definition.....	35
Literaturverzeichnis	36
Anhang.....	39
 3 Wissensbilanzen – „Made in Germany“	
Ein Praxisbericht aus dem Mittelstand.....	41
<i>Manfred Bornemann, Leif Edvinsson, Kai Mertins, Peter Heisig, Kay Alwert, Mart Kivikas</i>	
3.1 Motivation und Zielsetzung	41
3.1.1 Unternehmenswert.....	41
3.1.2 Produktivität	42
3.1.3 Unterstützung bei täglichen Entscheidungen.....	43
3.1.4 Abgrenzung zur Balanced Scorecard.....	43
3.2 Vorgehen zur Projektumsetzung	43
3.2.1 Selektion der Teilnehmer und Erfahrungstransfer	44
3.2.2 Erfahrungen aus dem Implementierungsprozess in den 14 Pilotunternehmen.....	45
3.2.3 Nutzen für KMU aus dem Erstellungsprozess.....	50
3.3 Lessons Learned.....	50
3.3.1 Was ist eine Wissensbilanz?	50
3.3.2 Bedeutung von schnellen Ergebnissen	51
3.3.3 Etablierung und Legitimation	51
3.3.4 Hohe Voraussetzungen und Aufwand	52
3.3.5 Vergleichbarkeit und Interpretation.....	52
3.4 Zusammenfassung und Ausblick	53
Literaturverzeichnis	53
 4 Analyse und Interpretation von „Intellectual Capital Reports“	55
<i>Jan Mouritsen, Per Nikolaj Bukh</i>	
4.1 Wissensressourcen	56
4.2 Der 'Intellectual Capital Report'	56
4.3 Der 'Intellectual Capital Report' als Management-Instrument	58
4.4 Schlussfolgerung.....	66
Literaturverzeichnis	67
 5 Die Entwicklung und Einführung eines Wissensbilanzsystems:	
Vorteile eines „bottom up“-Prozesses	69
<i>Rüdiger Reinhardt, Anja Flicker</i>	
5.1 Einführung	69
5.1.1 Hintergrund	69

5.1.2 Vorgehen: Übersicht	69
5.2 Projektbeschreibung	70
5.2.1 Phase 1: Pilotphase	71
5.2.2 Phase 2: Generalisierungsphase	80
5.2.3 Phase 3: Aggregation & Entwicklung der Wissensbilanz	80
5.2.3 Resümee	81
5.3 Diskussion & Schlussfolgerungen	81
5.3.1 Erfolgsfaktoren	81
5.3.2 Wissensmanagement – Quo vadis?	84
Literaturverzeichnis	84
6 Instrument für Wissens- und Personalarbeit	87
<i>Hans-Friedrich Lingemann</i>	
6.1 Ausgangssituation	87
6.1.1 Prolog für den eiligen Leser	87
6.2 Das Modell <i>WissensBilanz</i>	89
6.3 Anwendung und Ergebnisse der <i>WissensBilanz</i>	94
6.3.1 Struktur Wissens	95
6.3.2 Lernzeit als Messgröße	97
6.3.3 Das Buchungssystem	98
6.3.4 Bilanzsystem	100
6.3.5 Unterstützung durch eine Datenbanklösung	102
6.4 Rückblick und Kritik	107
Literaturverzeichnis	108
7 Von der Intervention zur Wirkung:	
Das mehrstufige Indikatorenmodell	109
<i>Klaus North, Daniela Grübel</i>	
7.1 Wissen bilanzieren	109
7.2 Problemfelder bisheriger Ansätze	109
7.3 Das mehrstufige Indikatorenmodell zur Wissensbilanzierung	110
7.4 Anwendung des mehrstufigen Indikatorenmodells auf die Abteilung IT-Skill Resources der Commerzbank AG	112
7.4.1 Die betrachtete Einheit	112
7.4.2 Die organisationale Wissensbasis der IT-Skill Resources	113
7.4.3 Beispiele typischer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge	115
7.5 Beurteilung des Indikatorenmodells	117
7.6 Fazit	118
Literaturverzeichnis	119
8 Die Wissensbilanz als Teilaspekt eines	
Knowledge-Asset-Measurement-Systems	121
<i>Claus Nagel, Christina Mohr</i>	
8.1 Die Ausgangssituation	121
8.2 Charakterisierung der Organisation	122
8.3 Die besondere Herausforderung im Projekt	122

8.4 Zielsetzungen und Erwartungen innerhalb des Unternehmens	123
8.5 Projektfokus im Unternehmen	123
8.6 Das Knowledge-Asset-Measurement-System.....	123
8.7 Besonderheiten der Methode	126
8.8 Anwendungsmöglichkeiten der Methode.....	127
8.9 Das angewandte Vorgehensmodell	130
8.10 Die Implementierung	132
8.11 Erfahrungen aus der Implementierung.....	134
8.11.1 Ein Resümee	136
Literaturverzeichnis	137
 9 Warum eine Wissensbilanz in der VR Bank Südpfalz?	139
<i>Kay Alwert, Rainer Offen</i>	
9.1 Einleitung	139
9.2 Unternehmensportrait der VR Bank Südpfalz eG	141
9.3 Das Wissensbilanzmodell des AK Wissensbilanz	141
9.3.1 Ausgangspunkt Vision und Strategie der VR Bank Südpfalz	142
9.3.2 Wissensziele in der VR Bank Südpfalz	143
9.3.3 Die Gestaltung unserer Wissenskapitalkomponenten.....	143
9.3.4 Gewichtung der Faktoren nach Einfluss und Verbesserungspotential.....	145
9.3.5 Lernschleifen des Modells, Systemumwelt	146
9.3.6 Geschäftserfolgskomponenten der VR Bank Südpfalz.....	146
9.4 Dimensionen und Prozesse	147
9.4.1 Gezielte systematische Qualifikation	147
9.4.2 Beispiel: Interpretation des EF „Gezielte systematische Qualifikation“	148
9.4.3 Indikatoren unseres Humankapitals.....	149
9.4.4 Maßnahmen und Zukunftsperspektive	149
9.5 Zusammenfassung und Ausblick	151
9.6 Erfahrungen aus der Wissensbilanzierung bei der VR Bank Südpfalz - Ein Resümee aus externer Sicht.....	152
Literaturverzeichnis	154
 10 Die Implementierung eines Instruments zur Bewertung von intellektuellem Kapital – Aus Fehlern lernen	155
<i>Daniel Andriessen</i>	
10.1 Einführung	155
10.2 Methodik	156
10.2.1 Der Gestaltungs-Ansatz.....	156
10.2.2 Fallbeispiele.....	158
10.3 Das “weightless wealth tool kit”	158
10.4 Ergebnisse	162
10.4.1 Methodenerfolg	162
10.4.2 Notwendige Voraussetzungen für den Erfolg.....	163
10.4.3 Problemdefinitionen	164

10.4.4 Qualität der Methode	166
10.4.5 Die richtige Methode für die Aufgabenstellung	168
10.4.6 Qualität der Implementierung.....	169
10.5 Schlussfolgerung	171
Literaturverzeichnis	172
11 Mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen zur Lernenden	
Organisation.....	175
<i>Manfred Bornemann, Gertraud Denscher, Jürgen Zinka</i>	
11.1 Überblick.....	175
11.1.1 Problemstellung.....	176
11.1.2 Kurzbeschreibung der bisherigen Aktivitäten	176
11.2 Neue Herausforderungen und Aufgabenstellung	179
11.2.1 Voraussetzungen.....	179
11.3 Integration von IAR und KVP	180
11.3.1 Verbindung von KVP, Innovation und Wissensmanagement....	181
11.3.2 Management durch Kennzahlen	182
11.3.3 Selbstverstärkende Wirkungsbeziehungen	183
11.4 Zusammenfassung und Ausblick	184
Literaturverzeichnis	185
12 Die Wissensbilanz als Strategie- und Steuerungsinstrument	
im Forschungsmanagement	187
<i>Hubert Biedermann, Marion Graggober</i>	
12.1 Ausgangssituation	187
12.2 Wissensbilanzierung an österreichischen Universitäten	188
12.3 Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften.....	190
12.4 Ziele für die Entwicklung und Erstellung der Wissensbilanz	191
12.5 Das Modell.....	191
12.6 Die Einsatzbereiche der Wissensbilanz.....	194
12.7 Strategieentwicklung, Steuerung und Controlling	196
12.8 Erfolgsfaktoren und Erfahrungen.....	200
Literaturverzeichnis	202
13 Wissensbilanzierung für den Forschungsbereich:	
Erfahrungen der Austrian Research Centers	203
<i>Karl-Heinz Leitner</i>	
13.1 Einleitung.....	203
13.2 Funktion und Ziele der ARC-Wissensbilanz.....	205
13.3 Das Wissensbilanzmodell der ARC	207
13.4 Der Implementierungsprozess.....	209
13.5 Nutzen und Wirkung.....	214
13.6 Lessons Learned.....	217
13.6.1 Wissensbilanzen müssen Ziele ausweisen!.....	217
13.6.2 Externes Reporting bedingt internes Management!.....	217
13.6.3 Konzentration auf wesentliche Indikatoren!	218

13.6.4 Wissensbilanz-Modelle müssen Beziehungen visualisieren!	219
13.6.5 Wissensbilanzen können keine Evaluierungen ersetzen, ermöglichen aber eine bessere Selbststeuerung und liefern Informationen für Evaluierungen!	219
13.6.6 Wissensbilanzen liefern Benchmarks, die nur im Kontext interpretiert werden können!	220
13.7 Ausblick	220
Literaturverzeichnis	221
Anhang.....	223

14 Wissensbilanzen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen:

Der JR-Explorer 225

Karin Grasenick

14.1 Einleitung.....	225
14.2 Die JOANNEUM RESEARCH im Spannungsfeld zwischen Wissen, Geld und Macht.....	225
14.2.1 Die Aufgaben der JOANNEUM RESEARCH als außeruniversitäre Forschungseinrichtung.....	225
14.2.2 Die Planungsinstrumente der JOANNEUM RESERACH	227
14.2.3 Der JR-Explorer-Zyklus	228
14.3 Der JR-Explorer im Detail	230
14.3.1 Ebene 1: Ressourcenorientierung – die Erfolgsfaktoren	230
14.3.2 Ebene 2: Ergebnisorientierung – die Leistungskriterien.....	232
14.3.3 Ebene 3: Zukunftsorientierung – das Managementinstrument ..	234
14.4 Hintergründe, Überzeugungen und Erfahrungen	235
14.4.1 Wissen, Finanzen und Bilanzen.....	235
14.4.2 Indikatoren: Messbarkeit vs. Aussagekraft.....	237
14.4.3 Wissen, Visionen und Kultur.....	238
Literaturverzeichnis	240

15 Analyse der Konzeption und Umsetzung der Wissensbilanzierung im

Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. 241

Jürgen Blum, Robert Borrmann

15.1 Einleitung.....	241
15.2 Grundverständnis und Ziel der Wissensbilanzierung im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt	241
15.2.1 Das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt.....	241
15.2.2 Wissensbilanzierung im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt.....	242
15.3 Aufbau und Anwendung der Wissensbilanzierung im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt	243
15.3.1 Charakterisierung der Wissensbilanz des DLR	243
15.3.2 Beschreibung der Wissensbilanz des DLR.....	244
15.3.3 Anwendung der Wissensbilanz des DLR	245
15.4 Erfahrungen mit der DLR-Wissensbilanz	247
15.5 Ausblick und Fazit	249

15.5.1 Ausblick und Weiterentwicklung	249
15.5.2 Zusammenfassung und Fazit	251
Literaturverzeichnis	251
16 Die integrierte Wissensbewertung – ein prozessorientierter Ansatz	253
<i>Kay Alwert</i>	
16.1 Einleitung	253
16.2 Die integrierte Wissensbewertung (IWB) –	
Das zu Grunde liegende Modell und Besonderheiten der Methode ..	253
16.2.1 Wie ist das Modell aufgebaut?	253
16.2.2 Was ist die theoretische Grundlage des Modells?	255
16.2.3 Was sind die Besonderheiten der	
Integrierten Wissensbewertung IWB?	256
16.3 Die sieben Schritte zur „Eröffnungs-Wissensbilanz“	257
16.4 Anwendung und Ergebnisse der IWB im Bereich	
Unternehmensmanagement des Fraunhofer IPK	259
16.4.1 Ausgangssituation im konkreten Anwendungsfall	259
16.4.2 Ziele und erwarteter Nutzen	260
16.4.3 Vorgehen und Ergebnisse	261
16.5 Lessons Learned – Was sind die zentralen Erfahrungen	
aus der Wissensbilanzierung?	273
16.6 Ausblick	276
Literaturverzeichnis	276
17 Die erste gesamtuniversitäre Wissensbilanz:	
Donau-Universität Krems	279
<i>Günter R. Koch, Richard Pircher</i>	
17.1 Der Weg zur Wissensbilanz der Donau-Universität Krems	279
17.1.1 Die Entstehung des verwendeten Wissensbilanzmodells	279
17.1.2 Charakterisierung der Donau-Universität Krems (DUK)	
als „zu bilanzierende“ Wissensorganisation	282
17.2 Das Wissensbilanzmodell der DUK	284
17.2.1 Anwendung	286
17.2.2 Ergebnisse	291
17.2.3 Bewertung und Reflexion der im Zuge	
der Wissensbilanzierung ermittelten Ergebnisse	296
17.3 Erfolgsfaktoren und Lessons Learned	298
17.3.1 Unterstützung durch das Top-Management	298
17.3.2 Methodische Vorgangsweise und Moderation	298
17.3.3 Kommunikation innerhalb der Organisation	299
17.3.4 Generelle Chance zur kritischen Selbstreflexion	299
17.3.5 Differenzierte Erwartungen gegenüber der Wissensbilanz	299
17.3.6 Unterschiedliche Perspektiven auf die Kernprozesse	300
17.3.7 Interessenskonflikte und Widerstände	300
17.3.8 Fehlende Datenquellen und mangelhafte	
Homogenität der Daten	301

17.3.9 Organisatorischer Lern- und Veränderungsprozess	301
17.4 Die Zukunft	302
Literaturverzeichnis	303
18 Intellektuelles Kapital – Performance auf nationaler Ebene	305
<i>Ante Pulić, Mitchell Van der Zahn</i>	
18.1 Einleitung	305
18.2 Prinzipien für ein nationales IC-Messsystem	306
18.3 Entwicklung eines Messsystems für Intellektuelles Kapital auf nationaler Ebene	308
18.4 IC-Wertschöpfungseffizienz auf nationaler Ebene	311
18.5 Vereinbarkeit auf mikro- und makroökonomischer Ebene	318
18.6 Schlussbemerkungen	320
Literaturverzeichnis	322
19 Intellektuelles Kapital in deutschen Unternehmen – aktuelle Studie des Fraunhofer IPK	323
<i>Kay Alwert, Nadine Vorsatz</i>	
19.1 Einleitung	323
19.2 Datensammlung	323
19.3 Ergebnisse der Studie	325
19.3.1 Einflussgewicht, Ausprägung und Systematik der einzelnen Faktoren	326
19.3.2 Erfassung und Steuerung des intellektuellen Kapitals	330
19.4 Zusammenfassung	334
Literaturverzeichnis	335
20 Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick	337
<i>Peter Heisig</i>	
20.1 Europäische Projekte	337
20.1.1 MERITUM	338
20.1.2 PRISM	339
20.1.3 MAGIC	340
20.1.4 Initiativen der nordischen Länder: NORDIKA, FRAME, NHKI und PIP	341
20.2 Aktivitäten in Europa	341
20.2.1 Dänemark	341
20.2.2 Deutschland	343
20.2.3 Finnland	344
20.2.4 Frankreich	345
20.2.5 Großbritannien	346
20.2.6 Island	347
20.2.7 Italien	348
20.2.8 Kroatien	349
20.2.9 Niederlande	349
20.2.10 Österreich	350

20.2.11 Schweden.....	352
20.2.12 Spanien	354
20.3 Resümee	356
Literaturverzeichnis	357
21 Das unerschöpfliche Potenzial des intellektuellen Kapitals.....	361
<i>Leif Edvinsson</i>	
21.1 Ein wachsendes Ungleichgewicht	361
21.2 Eine „Landkarte“ der immateriellen Vermögenswerte und ihre Größenordnung	362
21.3 Internationale Initiativen zum intellektuellen Kapital	363
21.4 Die „Longitude Perspektive“ – eine <i>neue</i> Sicht auf das Unternehmen	365
21.5 Wachsendes strategisches intellektuelles Kapital – der IC-Multiplikator	366
21.6 Rechnungslegung, Vertrauen und Messung.....	367
21.7 Die Unternehmensführung weiterentwickeln und strategisches intellektuelles Kapital als organisatorische Potenziale fördern	370
21.8 Schlussfolgerung	372
Literaturverzeichnis	372
Links für weiteres Lesen	373
Empfohlene Literatur	375
Verzeichnis der Beitragsautoren.....	377
Sachverzeichnis	389