

# 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

**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

<b>Geleitwort .....</b>	<b>V</b>
<i>Rolf Hochreiter</i>	
<b>Vorwort .....</b>	<b>VII</b>
<i>Kai Mertins, Peter Heisig, Kay Alwert</i>	
<b>1 Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital</b>	
<b>erfolgreich nutzen und entwickeln .....</b>	<b>1</b>
<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
<b>2 Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis.....</b>	<b>19</b>
<i>Kay Alwert</i>	
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
 <b>3 Wissensbilanzen – „Made in Germany“</b>	
<b>Ein Praxisbericht aus dem Mittelstand.....</b>	<b>41</b>
<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
 <b>4 Analyse und Interpretation von „Intellectual Capital Reports“ .....</b> <b>55</b>	
<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
 <b>5 Die Entwicklung und Einführung eines Wissensbilanzsystems:</b>	
<b>Vorteile eines „bottom up“-Prozesses .....</b>	<b>69</b>
<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
<b>6 Instrument für Wissens- und Personalarbeit.....</b>	<b>87</b>
<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 Wissen.....	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
<b>7 Von der Intervention zur Wirkung:</b>	
<i>Das mehrstufige Indikatorenmodell.....</i>	<b>109</b>
<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
<b>8 Die Wissensbilanz als Teilaспект eines</b>	
<b>Knowledge-Asset-Measurement-Systems .....</b>	<b>121</b>
<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 Projektokus 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
<b>9 Warum eine Wissensbilanz in der VR Bank Südpfalz?.....</b>	<b>139</b>
<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
<b>10 Die Implementierung eines Instruments zur Bewertung von intellektuellem Kapital – Aus Fehlern lernen .....</b>	<b>155</b>
<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
<b>11 Mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen zur Lernenden Organisation.....</b>	<b>175</b>
<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
<b>12 Die Wissensbilanz als Strategie- und Steuerungsinstrument im Forschungsmanagement .....</b>	<b>187</b>
<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
<b>13 Wissensbilanzierung für den Forschungsbereich: Erfahrungen der Austrian Research Centers .....</b>	<b>203</b>
<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
<b>14 Wissensbilanzen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen:</b>	
Der JR-Explorer .....	225
<i>Karin Grasenick</i>	
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 RESEARCH .....	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
<b>15 Analyse der Konzeption und Umsetzung der Wissensbilanzierung im</b>	
Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. .....	241
<i>Jürgen Blum, Robert Borrman</i>	
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
<b>16 Die integrierte Wissensbewertung – ein prozessorientierter Ansatz ..... 253</b>	
<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
<b>17 Die erste gesamtuniversitäre Wissensbilanz:</b>	
<i>Donau-Universität Krems..... 279</i>	
<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
<b>18 Intellektuelles Kapital – Performance auf nationaler Ebene .....</b>	<b>305</b>
<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
<b>19 Intellektuelles Kapital in deutschen Unternehmen – aktuelle Studie des Fraunhofer IPK .....</b>	<b>323</b>
<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
<b>20 Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick .....</b>	<b>337</b>
<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
<b>21 Das unerschöpfliche Potenzial des intellektuellen Kapitals.....</b>	<b>361</b>
<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
<b>Empfohlene Literatur .....</b>	<b>375</b>
<b>Verzeichnis der Beitragsautoren.....</b>	<b>377</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>389</b>