

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	19
<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
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
5.2.4 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 _S	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 angewandete 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 Graggöber</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
<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 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
<i>Jürgen Blum, Robert Borrmann</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
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