

Handbuch Wissensbilanz

Umsetzung und Fallstudien

Von
Dr. Manfred Bornemann
und
Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt

Erich Schmidt Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen
zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 10652 3](http://ESV.info/9783503106523)

ISBN: 978 3 503 10652 3

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2008
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Vorwort

This is a most impressive and practical booklet on the subject of Wissensbilanz. It is very stimulating with interesting cases and pedagogical models that systematize intangible components into a holistic map for actions, as an extended learning process over time, beyond the classical Balance Scorecard. The reading will highlight the core of the how to influence and grow Intellectual Capital through the special process methodology, especially for management of Structural Capital. This process model is a most helpful tool for Leadership as well as Board of Directors when making decision on investment into Intellectual Capital components for the improvement potential. This process model is based on a dynamic empowerment perspective of the internal stakeholders leading a clearer picture of the Organizational Value, to the benefit of among others the external stakeholders. This process model gives a Bilanz Picture of transparency of value granulates, as well assurance for the Strategic Focus for Future Value Creating. I highly recommend reading and learning from this hand book, based on World Pioneering and Leading practice.

Leif Edvinsson

The World's First Director of Intellectual Capital

The World's First Professor of Intellectual Capital

„Wissensbilanz made in Germany“ ist heute (2008) die am weitesten entwickelte und vor allem am stärksten verbreitete Methode zur Wissensbilanzierung im deutschsprachigen Raum und wohl auch weltweit. Es verbindet einen teambasierten Ansatz zur Bewertung von Einflussfaktoren aus dem Intellektuellen Kapital mit unternehmensspezifischen Kennzahlen und bietet somit eine tragfähige Datenbasis für strategische Entscheidungsprozesse.

Das Konzept des Arbeitskreis Wissensbilanz geht aber darüber weit hinaus und unterstützt durch grafische Umsetzungen von gemeinschaftlich erarbeiteten Wechselwirkungen zwischen Intellektuellem Kapital und Geschäftsprozessen sowie Geschäftsergebnissen, das Erkennen von Wirkungsmustern bis hin zu einer Portfolio-darstellung der Handlungsmöglichkeiten. Durch den Erarbeitungsprozess und durch die verständliche Visualisierung werden den Mitarbeitern als zentrale Wissensträger die Zusammenhänge transparent. Sie können ihr Wissen optimal in die komplexen Wertschöpfungsprozesse von kleinen, mittleren und auch großen Organisationen einbringen und so direkt die Effizienz und Produktivität steigern.

Dieses Buch zeigt mit vielen spezifischen Fallbeispielen, wie Wissensbilanzierung funktioniert und welche Gestaltungsmöglichkeiten es für die Mitarbeiter der Organisationen gibt. Es vermittelt auf eingängige Weise strategisch wichtige Vorgehensweisen und wird dabei helfen, Ihre Organisation im Wissenswettbewerb optimal zu positionieren.

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins
Director Corporate Management
Fraunhofer IPK

Danksagung

Mit diesem Handbuch wollen wir für Interessenten an der Wissensbilanz eine möglichst praxisrelevante Darstellung des Erstellungsprozesses anbieten. In das Buch sind die Erfahrungen der letzten 10 Jahre aus der theoretischen und praktischen Arbeit mit dem Thema eingeflossen. Dazu haben viele Mitstreiter aus unterschiedlichen Organisationen in unterschiedlichen Projekten beigetragen.

Zentral für den Erfolg des Themas im deutschen Sprachraum war die Zusammenarbeit im Arbeitskreis Wissensbilanz, in dem sich Forscher und Berater zusammengeschlossen haben, um zunächst eine kosteneffiziente Methode für kleine und mittlere Organisationen zu entwickeln, die sich dann allerdings auch als mächtig genug für Konzerne und Netzwerke herausstellte. Am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) in Berlin bildete sich durch Zusammenwirken von Prof. Kai Mertins und Prof. Leif Edvinsson, dem schwedischen Pionier für Intellektuelles Kapital die Kerngruppe von Kay Alwert, Manfred Bornemann und Mart Kivikas sowie Peter Heisig, Markus Will, Sven Wuscher, Nadine Vorsatz, weiter verstärkt durch Mareike Boderas, Cornelia Meyer, Thomas Kümmerle, Wen-Huan Wang und Guido Pfeiffer. Besonders die sehr enge, zielorientierte und angenehme Zusammenarbeit mit Kay und Markus hat den bisherigen Status ermöglicht. Dieses Buch hätte daher auch von ihnen geschrieben werden können – letztlich wurde es nach fast drei Jahren doch noch fertig und wird unsere weitere gemeinsame Arbeit unterstützen.

Basierend auf Vorarbeiten im Forschungszentrum Seibersdorf unter dem damaligen Geschäftsführer Günter Koch, in Zusammenarbeit mit Karlheinz Leitner, Wolfgang Neumann, Alexander Welzl, Fritz Ohler, Thomas Kadi, Andrea Kasztler und Prof. Ursula Schneider von der Karl Franzens Universität Graz sowie auf ersten Implementierungsarbeiten im industriellen Umfeld mit Böhler Uddeholm AG mit Bruno Hribernik, Martin Sammer, Gertraud Denscher, Werner Horvath, Jürgen Zinka und Kurt Konecnik folgte die erste Anwendung der immer stabileren Methode zur Wissensbilanzierung in Netzwerken von bis zu 44 Organisationen aus Universitäten und Unternehmen im „Nanonet Austria“; im „Noest“ sowie „Join“ wurde 2003 schließlich das Projekt „Wissensbilanz made in Germany - Fit für den Wissenswettbewerb“ gestartet. Zentrale Rollen in dieser Phase spielten Karlheinz und Martin, denen wesentliche Entwicklungsschritte zuzuschreiben sind.

Besonderem Dank schulden wir den Fallstudienpartnern für dieses Buch: Franz Reinisch, Flicker Anja, Kaja Pook von reinisch AG, Michael Freitag und Ulrich Schmidt sowie Ulrich Koch von EnBW AG, Albrecht Fridrich und Achim Fuderer von RKW Baden Württemberg, Kurt Bausch und Günter Bausch von der GmbH &

CO. KG, Jürgen Galuska und Fritz Lang von den Heiligenfelder Fachkliniken, Regina Sept und Katja Pietschmann von Weidmüller GmbH und CO. KG, Erwin Müller und Petra Schulz von M&M Software GmbH, Eberhard Köhler von Schneider GmbH & CO. KG, Kurt Konecnik von Böhler-Edelstahl, Gertraud Denscher und Bruno Hribernik von Böhler Uddeholm AG. Auch in dieser Gruppe sind zwei Personen ganz besonders hervorzuheben: Bruno Hribernik, der das Thema über den gesamten Zeitraum mit niemals nachlassender Energie zur konsequenten Anwendbarkeit in der Industrie getrieben hat und Michael Freitag, der umsichtig und vorausschauend die Rahmenbedingungen geschaffen hat, Wissensbilanzen im Konzern als Steuerungs- und Kommunikationsinstrumente zu verankern.

Den entscheidenden Schub erfürh das Thema durch das massive Engagement des Berliner Bundeswirtschaftsministeriums im Jahr 2003. Mit der Projektfinanzierung zum „Leitfaden Wissensbilanz 1.0“, der anschließenden Softwareentwicklung „Wissensbilanz Toolbox 1.0“ und der konsequenten Weiterentwicklung des Themas sei stellvertretend für viele andere Rolf Hochreiter (BMWI) und Hansjürgen Hermann (DLR) gedankt. Auch dieses Buch ist Teil der noch weiter laufenden Aktivitäten des Arbeitskreis Wissensbilanz zur Verbreitung des Themas.

Im Laufe der Zeit wurden zahlreiche weitere Beiträge von Ante Pulic, Manfred Blachfellner, Andrea Kirschbichler, Johann Risak, Walter Schmidt, Mitchell van der Zahn, Daniel Andriessen, Jan Mouritsen, Daniela Ebner, Jose Viedma und Blanca Martins sowie Gudrun Binz-Fietkau und Heinz Raschdorf geleistet.

Wesentliche Unterstützung während des gesamten Erstellungsprozesses dieses Buches leistete der Erich Schmidt Verlag, besonders aber Birte Schumann und Sebastian Engler. Die Grafiken wurden von Benjamin Ditzel aufbereitet.

Ihnen allen gebührt unser Dank.

Manfred Bornemann
Graz, Mai 2008

Rüdiger Reinhardt

Inhaltsübersicht

HANDBUCH WISSENSBILANZ UMSETZUNG UND FALLSTUDIEN	5
1 EINLEITUNG	1
2 NUTZEN UND ZIELE DER WISSENSBILANZIERUNG	13
3 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN UND HINTERGRÜNDE	27
4 PROJEKTMANAGEMENT ZUR UMSETZUNG DER WISSENSBILANZ	49
5 BEWERTUNG DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS	83
6 HINTERGRUNDINFORMATIONEN ZUR BEWERTUNG	135
7 STEUERUNG DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS.....	149
8 HINTERGRUNDINFORMATIONEN ZUR STEUERUNG.....	191
9 KOMMUNIKATION UND WISSENSBILANZ	223
10 GRUNDSÄTZE DER WISSENSBILANZIERUNG	237
11 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	249
12 ANHANG.....	263
13 LITERATURVERZEICHNIS.....	267
AUTORENPROFILE.....	273

Inhaltsverzeichnis

HANDBUCH WISSENSBILANZ UMSETZUNG UND FALLSTUDIEN	5
INHALTSVERZEICHNIS	XI
TABELLENVERZEICHNIS	XIX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XXI
KASTENVERZEICHNIS	XXIII
1 EINLEITUNG	1
1.1 WER SOLL DAS BUCH LESEN?	1
1.2 DEFINITION WISSENSBILANZ	2
1.3 WIE SIEHT DER ERSTELLUNGSPROZESS EINER WISSENSBILANZ AUS?	4
1.3.1 Beschreiben der Ausgangssituation	5
1.3.2 Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals definieren.....	5
1.3.3 Bewertung des Intellektuellen Kapitals.....	6
1.3.4 Messung und Indikatoren	6
1.3.5 Durchführen der Wirkungsanalyse.....	6
1.3.6 Interpretation und Ableiten von Maßnahmen	6
1.3.7 Erstellen des Wissensbilanzberichts.....	7
1.3.8 Welche Begriffe verwenden wir für Intellektuelles Kapital?	9
1.4 WIE SIND DIE KAPITEL STRUKTURIERT? MUSS ICH ALLES LESEN?.....	10
2 NUTZEN UND ZIELE DER WISSENSBILANZIERUNG	13
2.1 WAS IST DER DIREKTE UNTERNEHMERISCHE NUTZEN EINER WISSENSBILANZ?	13
2.1.1.1 Höhere Wettbewerbsfähigkeit und weniger Risiko	14
2.1.1.2 Bessere Nutzung der immateriellen Vermögenswerte.....	14
2.1.1.3 Klare strategische Ausrichtung.....	15
2.2 WAS NUTZT DER ERSTELLUNGSPROZESS EINER WISSENSBILANZ?	15
2.2.1 Was sagen die Anwender zum internen Nutzens aus der Erstellung einer Wissensbilanz	17
2.2.2 Einschätzung des allgemeinen Nutzens aus der Erstellung einer Wissensbilanz	18
2.3 WELCHEN NUTZEN HAT DIE WISSENSBILANZ ALS MANAGEMENTINSTRUMENT?	20
2.4 WAS SIND DIE HAUPTZIELSETZUNGEN EINER WISSENSBILANZ?	21
2.5 AN WEN RICHTET SICH EINE WISSENSBILANZ?	22
2.5.1 Interne Zielgruppen.....	22

2.5.2	<i>Externe Zielgruppen</i>	23
2.6	WER VERANTWORTET DIE WISSENSBILANZ?	24
2.7	ÜBERBLICK TIPPS ZU NUTZEN UND ZIELE DER WISSENSBILANZ	26
3	KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN UND HINTERGRÜNDE	27
3.1	IN WELCHEN ORGANISATIONEN IST EINE WISSENSBILANZ BESONDERS NÜTZLICH?	28
3.1.1	<i>Ausgeprägte Wissensintensität der Organisation und der Leistungserstellung</i>	28
3.1.2	<i>Abhängigkeit von der Unternehmenskultur</i>	29
3.1.3	<i>Reife der Organisation</i>	30
3.1.4	<i>Welche Auswirkungen ergeben sich aus dem Lebenszyklus der Organisation?</i>	31
3.1.4.1	Startup und Wachstumsphase	33
3.1.4.2	Übergabesituation	34
3.1.4.3	Insolvenz	34
3.2	WELCHE ANSÄTZE ZUR WISSENSBILANZ GIBT ES?	35
3.2.1	<i>Monetäre Bewertungen</i>	35
3.2.2	<i>Nicht monetäre Bewertungen</i>	37
3.2.3	<i>Gegenüberstellung von Wissensbilanz und Finanzbilanz</i>	38
3.2.3.1	Bilanz ziehen und Balance halten	39
3.2.3.2	Unterschiedliche Schwerpunkte bei der Erstellung	40
3.3	WIE GRENZT SICH WISSENSBILANZ ZU ANDEREN MANAGEMENTINSTRUMENTEN AB?	40
3.3.1	<i>Abgrenzung zu Qualitätsmanagement und Balanced Scorecard</i>	41
3.3.2	<i>Wie steht es um Gemeinsamkeiten mit anderen Instrumenten?</i>	43
3.3.3	<i>Zusammenhänge zwischen Intellektuellem Kapital, Geschäftsprozessen und Geschäftsergebnissen</i>	43
3.3.4	<i>Gibt es ein Größenlimit für Wissensbilanzen?</i>	45
3.4	ÜBERBLICK: TIPPS ZU DEN KONZEPTIONELLEN GRUNDLAGEN UND HINTERGRÜNDE	47
4	PROJEKTMANAGEMENT ZUR UMSETZUNG DER WISSENSBILANZ	49
4.1	VORARBEITEN FÜR DIE WISSENSBILANZ	50
4.2	KÖNNEN BESTEHENDE DOKUMENTE WIEDER VERWENDET WERDEN?	51
4.3	WELCHES SYSTEM BETRACHTEN WIR ÜBERHAUPT?	52
4.3.1	<i>Einfache Abgrenzung eines Teilsystems innerhalb einer Organisation</i>	52
4.3.2	<i>Innen und Außen</i>	54
4.3.3	<i>Beispiel zur Systemabgrenzung im Netzwerk NANONET</i>	56
4.4	WIE SOLL DAS WISSENSBILANZTEAM ZUSAMMENGESETZT SEIN?	58
4.4.1	<i>Die besondere Rolle des Betriebsrates</i>	61
4.4.2	<i>Weitere Rollen und Perspektiven, die im Team vertreten sein sollen</i>	62
4.4.3	<i>Wissensbilanz als Test für künftige Führungskräfte?</i>	63
4.4.4	<i>Welche Vor- und Nachteile gibt es, Kunden oder Partner einzuladen?</i>	63
4.5	WELCHE BUDGETPOSITIONEN SIND FÜR EINE WISSENSBILANZ ZU BERÜCKSICHTIGEN? ...	64
4.5.1	<i>Wie viel Zeit ist für die Erstellung einer Wissensbilanz zu planen?</i>	65
4.5.2	<i>Wesentlicher Kostenfaktor: Opportunitätskosten der Mitarbeiter</i>	66
4.5.3	<i>Welche Anforderungen ergeben sich an einen Moderator?</i>	67

4.5.4	<i>Was bringen externe Berater und Moderatoren?</i>	67
4.6	WELCHE MEILENSTEINE GIBT ES IM WISSENSBILANZPROJEKT?	68
4.7	SCHRITT 1: ERARBEITUNG DES GESCHÄFTSMODELLS	70
4.7.1	<i>Umfeldanalyse</i>	70
4.7.1.1	Woher kommen die Daten für die Umfeldanalyse?.....	71
4.7.1.2	Wie kommt man zu vernünftigen Aussagen über Chancen und Risiken im Geschäftsumfeld?.....	72
4.7.1.3	Wer ist die Zielgruppe der Umfeldanalyse?	72
4.7.2	<i>Welche Strategie wird verfolgt?</i>	74
4.7.3	<i>Was sind die wesentlichen Geschäftsprozesse?</i>	76
4.7.4	<i>Klärung der Geschäftsergebnisse</i>	78
4.7.5	<i>Geschäftsergebnisse der PRISMA GmbH</i>	79
4.8	ÜBERBLICK TIPPS ZUR PROJEKTVORBEREITUNG.....	81
5	BEWERTUNG DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS.....	83
5.1	SCHRITT 2: ERARBEITUNG VON EINFLUSSFAKTOREN DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS..	85
5.1.1	<i>Was ist Intellektuelles Kapital?</i>	86
5.1.2	<i>Welche Faktoren sind zentral zur Erreichung der Ziele?</i>	88
5.1.2.1	Welche Faktoren aus dem Humankapital sind zentral zur Erreichung unserer strategischen Ziele?.....	89
5.1.2.2	Welche Faktoren aus dem Strukturkapital sind zentral zur Erreichung unserer strategischen Ziele?.....	89
5.1.2.3	Welche Faktoren aus dem Beziehungskapital sind zentral zur Erreichung der strategischen Ziele?.....	89
5.1.2.4	Was machen wir mit den vielen Inputs?	91
5.1.3	<i>Erarbeiten der Definitionen für Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals</i>	92
5.1.4	<i>Welche Faktoren kommen typischerweise in allen Organisationen vor?</i>	93
5.1.5	<i>Gibt es Standarddefinitionen der häufigsten Einflussfaktoren?</i>	94
5.1.5.1	Häufige Einflussfaktoren aus dem Humankapital	95
5.1.5.2	Häufige Einflussfaktoren aus dem Strukturkapital	96
5.1.5.3	Häufige Einflussfaktoren aus dem Beziehungskapital	98
5.2	VERTIEFUNG ZUR ERARBEITUNG VON EINFLUSSFAKTOREN	99
5.2.1	<i>Was genau ist mit den Einflussfaktoren gemeint?</i>	99
5.2.1.1	Theorieinput: Wie finden wir geeignete Bezeichnungen für Einflussfaktoren? 100	100
5.2.1.2	Theorieinput: Sind Erfolgsfaktoren eher „Objekte“ oder „Prozesse“?	100
5.3	SCHRITT 3: BEWERTUNG	101
5.3.1	<i>Theorieinput: Was sind die Bewertungskriterien?</i>	101
5.3.1.1	Theorieinput: Was verstehen wir hier unter „Quantität“?.....	102
5.3.1.2	Theorieinput: Was verstehen wir hier unter „Qualität“?.....	102
5.3.1.3	Theorieinput: Was verstehen wir hier unter „Systematik“?	102
5.3.2	<i>Was ist der Bewertungsmaßstab?</i>	103
5.3.2.1	Ampelskala	103
5.3.2.2	Schulnoten	104

5.3.2.3	Prozentskala	104
5.3.2.4	Beispiele zur Bewertung „Mehr als ausreichend“	105
5.3.3	<i>Theorieinput: Wie kommt man zu den richtigen Fragen?</i>	106
5.3.4	<i>Beispiele für „gute“ Fragen-Quantität</i>	107
5.3.4.1	Quantität der Fachkompetenzen	107
5.3.4.2	Quantität von Transparenz	108
5.3.5	<i>Beispiele für „gute“ Fragen-Qualität</i>	108
5.3.5.1	Qualität der Fachkompetenzen	109
5.3.5.2	Qualität von Transparenz	110
5.3.6	<i>Beispiele für „gute“ Fragen-Systematik</i>	110
5.3.7	<i>Begründungen und Argumente sind wichtiger als Zahlen</i>	112
5.3.8	<i>Beispiel Bewertungsdiskussion bei Weidmüller</i>	112
5.4	BEWERTUNGSERGEBNISSE	116
5.4.1	<i>Was zeigt das Stärken-Schwächen Diagramm?</i>	116
5.4.2	<i>Was bedeuten starke Konzentrationen der Einflussfaktoren im QQS-Diagramm?</i>	118
5.4.3	<i>Was zeigt die Auswertung als Balkendiagramm?</i>	121
5.4.3.1	Positive Treppe	121
5.4.3.2	Negative Treppe	121
5.4.3.3	Beispiele für das Entstehen negativer Treppen	122
5.4.3.4	Kann man aus den Treppenbildern Prognosen für die Zukunft ableiten?	123
5.4.4	<i>Was ist das Verbesserungspotenzial in einem QQS-Diagramm?</i>	123
5.4.5	<i>Zusammenfassung zur Bewertung der Einflussfaktoren</i>	124
5.5	SCHRITT 4: UNTERLEGEN DER BEWERTUNGEN MIT KENNZAHLEN	124
5.5.1	<i>Die Rolle von Kennzahlen bei der Selbstbewertung</i>	125
5.5.2	<i>Anforderungen an Kennzahlen</i>	127
5.5.3	<i>Zeitreihen und Kontext</i>	127
5.5.4	<i>Was ist der Nutzen von Kennzahlen?</i>	129
5.6	ÜBERBLICK TIPPS ZUR ERARBEITUNG DER DATENBASIS	131
6	HINTERGRUNDINFORMATIONEN ZUR BEWERTUNG	135
6.1	SPEZIALFRAGEN DER BEWERTUNG	136
6.1.1	<i>Warum fehlen die Prozesse im Strukturkapital?</i>	136
6.1.2	<i>Müssen wir den (aufwendigen) Prozess der Definition durchlaufen?</i>	136
6.1.2.1	Wie kann der Prozess der Erarbeitung von Einflussfaktoren vereinfacht werden?	137
6.1.2.2	Nachteil der Vereinfachung bei der Erarbeitung der Einflussfaktoren	138
6.1.3	<i>Welche Möglichkeiten zur Beschleunigung der Bewertung gibt es?</i>	138
6.1.3.1	Die Drei-Minuten Wissensbilanz	139
6.1.3.2	Nachteil der Vereinfachung bei der Bewertung	140
6.1.4	<i>Wie werden Argumente gewichtet?</i>	140
6.1.5	<i>Stichtag oder Periodenbewertung</i>	141
6.1.6	<i>Sind die Bewertungen nicht viel zu subjektiv?</i>	141
6.1.7	<i>Das Grundproblem der Vergleichbarkeit</i>	142

6.2	ALLGEMEINE KENNZAHLEN, WIE SIE IN WISSENSBILANZEN VORKOMMEN	142
6.2.1	<i>Zielgruppenspezifische Kennzahlen – Bankensektor</i>	145
6.2.2	<i>Unterschiedliche Einschätzung über die Wichtigkeit</i>	146
6.2.3	<i>Woher kommen Kennzahlen?</i>	147
6.3	ÜBERBLICK: TIPPS ZU HINTERGRUNDINFORMATIONEN DER BEWERTUNG.....	148
7	STEUERUNG DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS.....	149
7.1	SCHRITT 5: WIE WIRKEN DIE EINFLUSSFAKTOREN ZUSAMMEN?.....	152
7.2	WAS IST EINE SENSITIVITÄTSANALYSE?	153
7.2.1	<i>Sensitivitätsanalyse am Beispiel Arbeitssicherheit</i>	153
7.2.2	<i>Theorieinput: Der Weg ist das Ziel</i>	154
7.3	WAS IST EINE WIRKUNGSMATRIX?	157
7.3.1	<i>Wie wird die Wirkungsmatrix erarbeitet?</i>	158
7.3.2	<i>Wie lange dauert die Erarbeitung der Wirkungsmatrix?</i>	161
7.3.3	<i>Ist bei der Erarbeitung der Wirkungsmatrix eine besondere Reihenfolge sinnvoll?</i>	162
7.3.4	<i>Was tun, wenn ein Mitarbeiter einen Teil der Matrix nicht einschätzen kann?</i>	164
7.3.5	<i>Wie wirken die Geschäftsergebnisse auf das System?</i>	164
7.3.6	<i>Theorieinput: Kann es auch negative Wirkungen geben?</i>	164
7.3.7	<i>Welche Aussagen lassen sich direkt aus der Wirkungsmatrix ableiten?</i>	166
7.4	WIE WERDEN WIRKUNGSNETZE ENTWICKELT?	166
7.4.1	<i>Wie sollen Wirkungsnetze idealtypisch aussehen?</i>	167
7.4.2	<i>Basisfragen zu Wirkungsnetzen</i>	168
7.4.2.1	<i>Wozu verwenden wir Wirkungsnetze?</i>	168
7.4.2.2	<i>Brauchen wir Wirkungsnetze auch, um später einmal Maßnahmen zu formulieren?</i>	168
7.4.2.3	<i>Wie viele Einflussfaktoren sind in einem typischen Wirkungsnetz?</i>	168
7.4.2.4	<i>Wie kann man sich einen kleinen Rückkopplungskreislauf vorstellen?</i>	168
7.4.3	<i>Welche Aussagen lassen sich mit Wirkungsnetzen treffen?</i>	169
7.5	FALLBEISPIEL: WIRKUNGSANALYSE DER DR. KARL BAUSCH GMBH UND CO. KG.....	169
7.5.1	<i>1. Wirkung der Geschäftsprozesse auf die Geschäftsergebnisse</i>	170
7.5.2	<i>2. Wirkung des Humankapitals auf die Geschäftsprozesse</i>	171
7.5.3	<i>3. Wirkung des Strukturkapitals auf die Geschäftsprozesse</i>	173
7.5.4	<i>4. Wirkung des Humankapitals auf das Strukturkapital</i>	173
7.5.5	<i>5. Wirkung des Beziehungskapitals auf die Geschäftsprozesse</i>	174
7.5.6	<i>6. Alle Wechselwirkungen bei Dr. Karl Bausch GmbH und CO. KG</i>	175
7.5.7	<i>7. Herausarbeiten der zentralen Generatoren bei Dr. Karl Bausch GmbH und CO. KG</i>	176
7.5.8	<i>Zusammenfassung zur Steuerung mit der Wirkungsanalyse</i>	177
7.6	SCHRITT 6: AUSWERTUNG.....	178
7.6.1	<i>Mit QQS-Bewertung und Sensitivitätsmatrix zum Potenzialportfolio</i>	181
7.6.2	<i>Berechnung der durchschnittlichen QQS-Bewertung eines Einflussfaktors</i>	181
7.6.3	<i>Berechnung der Wirksamkeit eines Einflussfaktors</i>	182

7.7	WO LIEGEN DIE HANDLUNGSFELDER?	182
7.8	SCHRITT 7: ABLEITUNG VON MAßNAHMEN	183
7.8.1	<i>Analyse der Balkendiagramme</i>	183
7.8.2	<i>Definition von Maßnahmen</i>	185
7.8.3	<i>Maßnahmenumsetzung aus der Wissensbilanz bei reinisch AG</i>	186
7.9	ÜBERBLICK ZU TIPPS FÜR DIE STEUERUNG DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS	189
8	HINTERGRUNDINFORMATIONEN ZUR STEUERUNG	191
8.1	SPEZIALFRAGEN DER STEUERUNG	192
8.1.1	<i>Welche unterschiedlichen Wirkungen gibt es?</i>	192
8.1.1.1	<i>Teufelskreis oder Aufwärtsspirale?</i>	193
8.1.1.2	<i>Krisenmanagement oder organische Entwicklung?</i>	194
8.1.1.3	<i>Die Kraft der langen Hebel nutzen</i>	195
8.1.1.4	<i>Vorgehen zur Erfassung der Wechselwirkungen</i>	196
8.1.1.5	<i>Die Definition einer strategischen Fragestellung</i>	197
8.1.2	<i>Was bedeuten Aktivsumme und Passivsumme in der Wirkungsmatrix?</i>	197
8.1.3	<i>Wie finden wir Generatoren?</i>	198
8.1.4	<i>Was machen wir mit unpräzisen Einflussfaktoren?</i>	199
8.1.5	<i>Wie tief kann oder soll man bei der Analyse ins Detail gehen?</i>	200
8.1.6	<i>Wie viele Details können simultan betrachtet und bearbeitet werden?</i>	201
8.2	SPEZIALFRAGEN MAßNAHMEN UND UMSETZUNGSVORBEREITUNG.....	202
8.2.1	<i>Welche Barrieren stehen typischerweise der Umsetzung von Maßnahmen entgegen?</i>	202
8.2.1.1	<i>Phase 1: Gefühl der Dringlichkeit erzeugen</i>	203
8.2.1.2	<i>Phase 2: Commitment in Geschäftsleitung erzielen</i>	204
8.2.1.3	<i>Phase 3: Empowerment der Mitarbeiter</i>	205
8.2.1.4	<i>Phase 4: Schaffung kurzfristiger Erfolgserlebnisse</i>	205
8.2.1.5	<i>Phase 5: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten</i>	206
8.2.1.6	<i>Phase 6: Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur verankern</i>	206
8.2.1.7	<i>Beispiel eines gelungenen Change-Prozesses</i>	207
8.3	SPEZIALFRAGEN ZIELFORMULIERUNG	209
8.3.1	<i>Wie lassen sich Ziele für Intellektuelles Kapital formulieren?</i>	209
8.3.2	<i>Was sind Beispiele für Wissensziele?</i>	212
8.3.3	<i>Was hat sich seit der letzten Wissensbilanz verändert?</i>	214
8.4	SPEZIALFRAGEN ZUR WIEDERHOLTEN ERSTELLUNG DER WISSENSBILANZ.....	216
8.4.1	<i>Wie häufig soll eine Wissensbilanz erstellt werden?</i>	216
8.4.2	<i>Wie ist das Verhältnis Wissensbilanz und Unternehmensführung?</i>	217
8.5	ÜBERBLICK TIPPS ZU HINTERGRÜNDER DER STEUERUNG.....	219
9	KOMMUNIKATION UND WISSENSBILANZ	223
9.1	SCHRITT 8: KOMMUNIKATION DER WISSENSBILANZ.....	224
9.1.1	<i>Wie trägt die Wissensbilanz zum Change-Prozess bei?</i>	224
9.1.2	<i>Welche Ziel- und Bezugsgruppen werden mit einer Wissensbilanz angesprochen?</i>	226

9.1.3	<i>Welche Kommunikation ist während der Erstellung der Wissensbilanz sinnvoll?</i>	228
9.1.4	<i>Welche Kommunikation ist nach der Erstellung der Wissensbilanz sinnvoll?</i>	230
9.1.5	<i>Vorschlag für einen Bericht über intellektuelles Kapital</i>	232
9.1.6	<i>Kommunikation nach außen</i>	234
9.2	ÜBERBLICK TIPPS ZUR KOMMUNIKATION	236
10	GRUNDSÄTZE DER WISSENSBILANZIERUNG	237
10.1	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLL SEINE BEWEGGRÜNDE OFFEN LEGEN!	240
10.2	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLLTE DIE VERWENDETE METHODE KLAR MACHEN!	240
10.3	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT UND VERÖFFENTLICHT, SOLL SEINE PRIMÄRE ZIELGRUPPE BESCHREIBEN!	241
10.4	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLL SICH AUF DIE WESENTLICHEN ELEMENTE KONZENTRIEREN!	241
10.5	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLL DEN ZEITBEZUG KLAR ABGRENZEN!	242
10.6	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLL DAS SYSTEM ABGRENZEN, FÜR DAS DIE WISSENSBILANZ ERSTELLT WIRD	243
10.7	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLL MÖGLICHST VOLLSTÄNDIG BERICHTEN!	243
10.8	WER WIEDERHOLT EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLL VERÄNDERUNGEN IN DER SYSTEMABGRENZUNG DEUTLICH MACHEN	243
10.9	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLLTE NACH MÖGLICHKEIT AUF EINE BESTEHENDE TAXONOMIE ZURÜCKGREIFEN UND ABWEICHUNGEN DEUTLICH MACHEN!	244
10.10	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLL DEN MAßSTAB OFFEN LEGEN!	244
10.11	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLL DIE BEWERTUNGEN BEGRÜNDEN	245
10.12	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLL DIE INTERPRETATION SEINER BEWERTUNGEN OFFEN LEGEN!	245
10.13	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT, SOLL DATEN UND SACHVERHALTSDARSTELLUNGEN VON DER INTERPRETATION TRENNEN!	246
10.14	WER EINE WISSENSBILANZ ERSTELLT UND MIT INDIKATOREN UNTERLEGT, SOLL DIE DURCHGÄNGIGKEIT DER DATEN BEACHTEN!	246
10.15	AUSBLICK ZUR ENTWICKLUNG VON GRUNDSÄTZEN	247
11	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	249
11.1	ERARBEITUNG DES GESCHÄFTSMODELLS	251
11.2	ERARBEITUNG DER EINFLUSSFAKTOREN	251
11.3	BEWERTUNG DER EINFLUSSFAKTOREN	252
11.4	UNTERLEGEN MIT KENNZAHLEN	253
11.5	DURCHFÜHREN DER SENSITIVITÄTSANALYSE	254
11.6	MAßNAHMENPLANUNG	255
11.7	INTERNE UND EXTERNE KOMMUNIKATION	256
11.8	AUSBLICK	257
11.8.1	<i>Wird es Standards zur Wissensbilanz geben?</i>	257

11.8.2	<i>Auditierung von Wissensbilanzen</i>	258
11.8.3	<i>Vergleichbarkeit von Wissensbilanzen</i>	258
11.8.4	<i>Aktuelle Gefahren für die Wissensbilanzierung</i>	259
11.8.5	<i>Integration von Wissensbilanzen und anderen Managementinstrumenten</i>	261
12	ANHANG	263
12.1	DEFINITIONEN EINIGER SCHLÜSSELBEGRIFFE	263
12.2	HINWEISE FÜR DIE SPEZIFISCHE VERBESSERUNG EINZELNER EINFLUSSFAKTOREN? ..	265
13	LITERATURVERZEICHNIS	267
	AUTORENPROFILE	273