

Handbuch Wissensbilanz

Umsetzung und Fallstudien

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

Erich Schmidt Verlag

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 HINTERGRÜNDEN	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	
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>Wir 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	Teufelskreis oder Aufwärtsspirale?	193
8.1.1.2	Krisenmanagement oder organische Entwicklung?	194
8.1.1.3	Die Kraft der langen Hebel nutzen	195
8.1.1.4	Vorgehen zur Erfassung der Wechselwirkungen	196
8.1.1.5	Die Definition einer strategischen Fragestellung	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	Phase 1: Gefühl der Dringlichkeit erzeugen	203
8.2.1.2	Phase 2: Commitment in Geschäftsleitung erzielen	204
8.2.1.3	Phase 3: Empowerment der Mitarbeiter	205
8.2.1.4	Phase 4: Schaffung kurzfristiger Erfolgserlebnisse	205
8.2.1.5	Phase 5: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	206
8.2.1.6	Phase 6: Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur verankern	206
8.2.1.7	Beispiel eines gelungenen Change-Prozesses	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	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	Auditierung von Wissensbilanzen.....	258
11.8.3	Vergleichbarkeit von Wissensbilanzen.....	258
11.8.4	Aktuelle Gefahren für die Wissensbilanzierung.....	259
11.8.5	Integration von Wissensbilanzen und anderen Managementinstrumenten.....	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