

# Handbuch Wissensbilanz

## Umsetzung und Fallstudien

Von

**Dr. Manfred Bornemann**

und

**Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt**

**2., neu bearbeitete Auflage**

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b>	V
<b>Danksagung</b>	VII
<b>Inhaltsübersicht</b>	IX
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	XI
<b>Tabellenverzeichnis</b>	XXI
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	XXIII
<b>Kastenverzeichnis</b>	XXVII
<b>Linkliste</b>	XXXI
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
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?	8
1.4 Wie sind die Kapitel strukturiert?	9
<b>2 Nutzen und Ziele der Wissensbilanzierung</b>	<b>13</b>
2.1 Was ist der direkte unternehmerische Nutzen einer Wissensbilanz?	13
2.1.1 Höhere Wettbewerbsfähigkeit und weniger Risiko	15
2.1.2 Bessere Nutzung der immateriellen Vermögenswerte...	15
2.1.3 Klare strategische Ausrichtung	16
2.1.4 Controlling für Wissensmanagement	16
2.2 Was nutzt der Erstellungsprozess einer Wissensbilanz?	16
2.2.1 Was sagen die Anwender zum internen Nutzen aus der Erstellung einer Wissensbilanz?	18
	XI

2.2.2	Einschätzung des allgemeinen Nutzens aus der Erstellung einer Wissensbilanz	19
2.3	Welchen Nutzen hat die Wissensbilanz als Management-instrument?	20
2.4	Wie verhalten sich Aufwand und Nutzen?	21
2.5	An wen richtet sich eine Wissensbilanz?	23
2.5.1	Interne Zielgruppen	23
2.5.2	Externe Zielgruppen	23
2.5.3	Beispiel Wissensbilanz zur Kundengewinnung	25
2.5.4	Beispiel Wissensbilanz zur Wertschöpfungsketten	25
<b>3</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen</b>	<b>27</b>
3.1	Ausgeprägte Wissensintensität der Organisation und der Leistungserstellung	28
3.2	Reife der Organisation	29
3.3	Welche Auswirkungen ergeben sich aus dem Lebenszyklus der Organisation?	32
3.3.1	Start-up und Wachstumsphase	32
3.3.2	Reife und Konsolidierung	33
3.3.3	Übergabesituation	34
3.3.4	Strategische Neuausrichtung	35
3.3.5	Insolvenz	35
3.4	Wissensorientierung und Unternehmenskultur	36
3.5	Welche weiteren Ansätze zur Bewertung gibt es?	36
3.5.1	Monetäre Bewertungen	37
3.5.2	Beispiel zur Knowledge Capital Berechnung nach Lev.	37
3.5.3	Beispiel Knowledge@Risk-Analytik	39
3.5.4	Nicht monetäre Bewertungen	40
3.5.5	Gegenüberstellung von Wissensbilanz und Finanzbilanz	41
	3.5.5.1 Bilanz ziehen und Balance halten	42
	3.5.5.2 Unterschiedliche Schwerpunkte bei der Erstellung	42
3.6	Wie grenzt sich Wissensbilanz zu anderen Management-instrumenten ab?	43
3.6.1	Abgrenzung zu Qualitätsmanagement und Balanced Scorecard	44
3.6.2	Wie steht es um Gemeinsamkeiten mit anderen Instrumenten?	46
<b>4</b>	<b>Projektmanagement zur Vorbereitung der Wissensbilanz</b>	<b>47</b>
4.1	Wer verantwortet und treibt die Wissensbilanz?	48
4.2	Wie soll das Wissensbilanzteam zusammengesetzt sein?	49
4.2.1	Repräsentativität und Anforderungen an das Team	49
4.2.2	Beispiel zur Teamzusammensetzung	49

4.2.3	Hinweise für die Teamzusammenstellung	51
4.2.4	Voraussetzungen zur Nutzung der „Schwarm- intelligenz" im Team	53
4.2.5	Die besondere Rolle des Betriebsrates	54
4.2.6	Weitere Rollen und Perspektiven, die im Team vertreten sein sollen	54
4.2.7	Wissensbilanz als Entwicklungsinstrument für künftige Führungskräfte?	55
4.3	Welche Budgetpositionen sind für eine Wissensbilanz zu berücksichtigen?	56
4.3.1	Wie viel Zeit ist für die Erstellung einer Wissensbilanz zu planen?	56
4.3.2	Welche Meilensteine gibt es im Wissensbilanzprojekt?.	56
4.3.3	Wesentlicher Kostenfaktor: Opportunitätskosten der Mitarbeiter	58
4.3.4	Welche Anforderungen ergeben sich an einen Moderator?	59
4.3.5	Was bringen externe Berater und Moderatoren?	60
4.3.6	Aufbereitung als Bericht oder Broschüre	61
4.3.7	Gibt es ein Größenlimit für Organisationen?	61
<b>5</b>	<b>Geschäftsmodell</b>	<b>63</b>
5.1	Welches System betrachten wir überhaupt?	64
5.1.1	Innen und Außen	64
5.1.2	Beispiel der Systemabgrenzung bei RKW BW	66
5.1.3	Beispiel zur Systemabgrenzung im Netzwerk NANONET	67
5.1.4	Beispiel für ein Teilsystem innerhalb einer Organisation	69
5.1.5	Negatives Beispiel einer Systemabgrenzung	69
5.2	Schritt 1: Erarbeitung des Geschäftsmodells	70
5.3	Umfeldanalyse	71
5.3.1	Beispiel für Fragen einer einfachen Struktur zur Beschreibung des Geschäftsumfeldes	71
5.3.2	Woher kommen die Daten für die Umfeldanalyse?	72
5.3.3	Wie kommt man zu vernünftigen Aussagen über Chancen und Risiken im Geschäftsumfeld?	72
5.3.4	Wer ist die Zielgruppe der Umfeldanalyse?	73
5.3.5	Gliederungspunkte der Umfeldanalyse	74
5.4	Welche Strategie wird verfolgt?	74
5.4.1	Die operative Strategie als Bewertungsmaßstab	75
5.4.2	Wie unterstützt die Wissensbilanz die Unternehmens- führung?	76
5.4.3	Wie lassen sich Ziele für Intellektuelles Kapital formulieren?	77

5.4.4	Was sind Beispiele für Wissensziele?	80
5.5	Was sind die wesentlichen Geschäftsprozesse?	82
5.5.1	Beispielhafte Definition der Geschäftsprozesse bei Schneider Bau	83
5.6	Welche Geschäftsergebnisse werden angestrebt?	84
5.6.1	Beispiel Definition der Geschäftsergebnisse der PRISMA GmbH	85
5.7	Zusammenhänge zwischen Intellektuellem Kapital, Geschäftsprozessen und Geschäftsergebnissen	86
<b>6</b>	<b>Definition des Intellektuellen Kapitals</b>	<b>89</b>
6.1	Agenda für den Workshop zur Definition der Einflussfaktoren	90
6.2	Schritt 2: Was ist Intellektuelles Kapital?	91
6.3	Welche Faktoren sind zentral zur Erreichung der Ziele?	93
6.3.1	Welche Faktoren des Humankapitals helfen, die strategischen Ziele zu erreichen?	94
6.3.2	Welche Faktoren des Strukturkapitals helfen, die strategischen Ziele zu erreichen?	95
6.3.3	Welche Faktoren des Beziehungskapitals helfen, die strategischen Ziele zu erreichen?	95
6.3.4	Was machen wir mit den vielen Inputs?	96
6.4	Erarbeiten der Definitionen für Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals	98
6.5	Welche Faktoren kommen typischerweise in Organisationen vor?	98
6.6	Gibt es Standarddefinitionen der häufigsten Einflussfaktoren?..	100
6.6.1	Capabilities als Einflussfaktoren	101
6.6.2	Vertiefung im Humankapital	101
6.7	Vertiefungsfragen zu Einflussfaktoren	102
6.7.1	Wie finden wir geeignete Bezeichnungen für Einfluss- faktoren?	102
6.7.2	Beispiel – Differenzierung von Innovation	103
6.7.3	Warum fehlen die Prozesse im Strukturkapital?	103
6.7.4	Müssen wir den (aufwendigen) Prozess der Definition von Einflussfaktoren durchlaufen?	104
6.7.5	Wie kann der Prozess der Erarbeitung von Einfluss- faktoren vereinfacht werden?	104
6.7.6	Nachteil der Vereinfachung bei der Erarbeitung der Einflussfaktoren	105
<b>7</b>	<b>Bewertung des Intellektuellen Kapitals</b>	<b>107</b>
7.1	Schritt 3: Bewertung des Intellektuellen Kapitals	107
7.2	Agendavorschlag für den Bewertungsworkshop	108
7.3	Was sind die Bewertungskriterien der Wissensbilanz?	109
7.3.1	Was verstehen wir unter „Quantität“?	109

7.3.2	Was verstehen wir unter „Qualität“?	110
7.3.3	Was verstehen wir unter „Systematik“?	110
7.4	Was ist der Bewertungsmaßstab?	111
7.4.1	Ampelskala	112
7.4.2	Schulnoten	112
7.4.3	Prozentskala	113
7.4.4	Beispiele zur Bewertung „mehr als ausreichend“	113
7.5	Eine härtere Definition der Bewertungsabstufungen	114
7.6	Wie kommt man zu den richtigen Fragen?	116
7.6.1	Beispiele für „problematische“ Fragevarianten	116
7.6.2	Beispiele für „gute“ Fragen zur Quantität	117
7.6.2.1	Beispiel – Quantität der Fachkompetenzen	118
7.6.2.2	Beispiel – Quantität von Kooperation	118
7.6.3	Beispiele für „gute“ Fragen zur Qualität	119
7.6.3.1	Beispiel – Qualität der Fachkompetenzen	120
7.6.3.2	Beispiel – Qualität von Kooperation	120
7.6.4	Beispiele für „gute“ Fragen zur Systematik	121
7.7	Begründungen und Argumente sind wichtiger als Zahlen	122
7.7.1	Beispiel Bewertungsdiskussion bei Weidmüller	123
7.7.2	Wie lange dauert der Bewertungsprozess?	127
7.8	Erste Bewertungsergebnisse	127
7.8.1	Was zeigt das Stärken-Schwächen Portfolio?	128
7.8.2	Was bedeuten starke Konzentrationen der Einflussfaktoren im QQS- Portfolio?	129
7.8.3	Lässt sich die Auswertung als Balkendiagramm zur Prognose nutzen?	132
7.8.3.1	Positive Treppe	132
7.8.3.2	Negative Treppe	132
7.8.3.3	Beispiele für das Entstehen negativer Treppen..	133
7.8.3.4	Kann man aus den Treppenbildern Prognosen für die Zukunft ableiten?	134
7.8.4	Eignet sich das Verbesserungspotenzial als Index fürIK?	135
7.9	Spezialfragen der Bewertung	136
7.9.1	Welche Möglichkeiten zur Beschleunigung der Bewertung gibt es?	136
7.9.1.1	Die Drei-Minuten Wissensbilanz	137
7.9.1.2	Nachteil der Vereinfachung bei der Bewertung.	138
7.9.2	Wie werden Argumente gewichtet?	138
7.9.3	Stichtag oder Periodenbewertung	139
7.9.4	Sind die Bewertungen nicht viel zu subjektiv?	139
7.9.5	Risiken der Workshoparbeit	140
7.9.6	Welche Vor- und Nachteile gibt es, Kunden oder Partner einzuladen?	141

7.10	Zusammenfassung zur Bewertung der Einflussfaktoren	142
<b>8</b>	<b>Kennzahlen</b>	<b>143</b>
8.1	Schritt 4: Unterlegen der Bewertungen mit Kennzahlen	144
8.1.1	Die Rolle von Kennzahlen bei der Selbstbewertung	145
8.1.2	Die Anzahl der Mitarbeiter als Beispiel zur Problematik der Berechnung einer Kennzahl	145
8.1.3	Anforderungen an Kennzahlen	147
8.1.4	Zeitreihen und Kontext	149
8.1.5	Beispiel Kennzahlen im Deutschen Zentrum für Luft und Raumfahrt	149
8.1.6	Was ist der Nutzen von Kennzahlen?	151
8.2	Allgemeine Kennzahlen, wie sie in Wissensbilanzen vorkommen	151
8.2.1	Zielgruppenspezifische Kennzahlen – Bankensektor....	153
8.2.2	Unterschiedliche Einschätzung über die Wichtigkeit	154
8.2.3	Woher kommen Kennzahlen?	155
8.2.4	Beispiel – Erhebungseffekte bei Kennzahlen	155
8.3	Verbindung von Kennzahlen mit strategischen Zielen	156
8.3.1	Beispiel – Bindung einer Kennzahl an eine Maßnahme	156
<b>9</b>	<b>Steuerung des Intellektuellen Kapitals</b>	<b>159</b>
9.1	Schritt 5: Wie wirken die Einflussfaktoren zusammen?	162
9.2	Was ist eine Sensitivitätsanalyse?	162
9.2.1	Was sind Vorteile der Sensitivitätsanalyse?	163
9.2.2	Welche Konsequenzen ergeben sich für die Steuerung des IK?	163
9.3	Was ist eine Wirkungsmatrix?	165
9.3.1	Agendavorschlag für den Workshop zur Wirkungsanalyse	166
9.3.2	Wie wird die Wirkungsmatrix erarbeitet?	167
9.3.3	Skalenvorschlag für die Wirkungsanalyse	167
9.3.4	Kann es auch negative Wirkungen geben?	168
9.3.5	Beispiel für negative Wirkungen	169
9.3.6	Beispiel eines typischen Dialoges bei der Erarbeitung einer Wirkungsmatrix – Innovation	170
9.3.7	Ursachen-Wirkungs-Diskussion zum Einfluss von Kundenbeziehungen	171
9.3.8	Wie lange dauert die Erarbeitung der Wirkungsmatrix?	172
9.3.9	Ist bei der Erarbeitung der Wirkungsmatrix eine besondere Reihenfolge sinnvoll?	173
9.3.10	Wie wirken die Geschäftsergebnisse auf das System?....	175

9.3.11	Was tun wir, wenn Mitarbeiter die Wirkung nicht einschätzen können?	176
9.3.12	Beispiel – Wirkungsanalyse zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Führungskräfte	176
9.4	Erste Interpretation der Wirkungsmatrix	176
9.5	Beispiel für das Prognosepotenzial aus einem Wirkungsnetz	177
9.6	Zusammenfassung zur Steuerung mit der Wirkungsanalyse	180
<b>10</b>	<b>Auswertung und Handlungsfelder</b>	<b>181</b>
10.1	Schritt 6: Auswertung	182
10.1.1	Mit QQS-Bewertung und Sensitivitätsmatrix zum Potenzialportfolio	185
10.1.2	Berechnung der durchschnittlichen QQS-Bewertung eines Einflussfaktors	185
10.1.3	Berechnung der Wirksamkeit eines Einflussfaktors	186
10.2	Wie werden Wirkungsnetze entwickelt?	186
10.2.1	Wie können Wirkungsnetze idealtypisch aussehen?	186
10.2.2	Welche Aussagen lassen sich mit Wirkungsnetzen treffen?	187
10.3	Fallbeispiel: Wirkungsanalyse der Dr. Karl Bausch GmbH und CO. KG	188
10.3.1	Wirkung der Geschäftsprozesse auf die Geschäftsergebnisse	189
10.3.2	Wirkung des Humankapitals auf die Geschäftsprozesse	190
10.3.3	Wirkung des Strukturkapitals auf die Geschäftsprozesse	192
10.3.4	Wirkung des Humankapitals auf das Strukturkapital	192
10.3.5	Wirkung des Beziehungskapitals auf die Geschäftsprozesse	193
10.3.6	Alle Wechselwirkungen	194
10.3.7	Herausarbeiten der zentralen Generatoren	195
10.4	Spezialfragen der Steuerung	197
10.4.1	Welche unterschiedlichen Wirkungen gibt es?	197
10.4.1.1	Teufelskreis oder Aufwärtsspirale?	197
10.4.2	Beispiele für typische verstärkende Wirkungsschleifen.	198
10.4.3	Krisenmanagement oder organische Entwicklung?	199
10.4.4	Die Kraft der langen Hebel nutzen	200
10.4.4.1	Vorgehen zur Erfassung der Wechselwirkungen	201
10.4.4.2	Die Definition einer strategischen Fragestellung	201
10.4.5	Was bedeuten Aktivsumme und Passivsumme in der Wirkungsmatrix?	202
10.4.6	Wie finden wir Generatoren?	203



10.4.7	Was machen wir mit unpräzisen Einflussfaktoren?	204
10.4.8	Wie tief kann oder soll man bei der Analyse ins Detail gehen?	205
10.4.9	Wie viele Details können simultan betrachtet und bearbeitet werden?	206
<b>11</b>	<b>Maßnahmen aus der Wissensbilanz</b>	<b>209</b>
11.1	Schritt 7: Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmen ....	210
11.2	Analyse der Balkendiagramme	212
11.3	Schema zur Definition von Maßnahmen	213
11.4	Phasenmodell zur Umsetzung von Maßnahmen	214
11.4.1	Phase 1: Gefühl der Dringlichkeit erzeugen	215
11.4.2	Phase 2: Commitment in Geschäftsleitung erzielen	216
11.4.3	Phase 3: Empowerment der Mitarbeiter	217
11.4.4	Phase 4: Schaffung kurzfristiger Erfolgserlebnisse	217
11.4.5	Phase 5: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	218
11.4.6	Phase 6: Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur verankern	218
11.5	Beispiel eines gelungenen Change-Prozesses bei Böhler-Uddeholm AG	219
11.6	Maßnahmenumsetzung aus der Wissensbilanz bei reinisch AG.	221
11.7	Wissensmanagementprobleme können auch zum Scheitern führen	224
11.8	Wirksamkeitskontrolle von Maßnahmen	227
11.8.1	Wie häufig soll eine Wissensbilanz erstellt werden?	228
<b>12</b>	<b>Kommunikation und Wissensbilanz</b>	<b>229</b>
12.1	Wie trägt die Wissensbilanz zum Change-Prozess bei?	230
12.2	Welche Zielgruppen werden mit einer Wissensbilanz angesprochen?	232
12.3	Welche Kommunikation ist während der Erstellung der Wissensbilanz sinnvoll?	234
12.4	Welche Kommunikation ist nach der Erstellung der Wissensbilanz sinnvoll?	235
12.5	Strukturvorschlag für einen Bericht über Intellektuelles Kapital	237
12.6	Kommunikation nach außen	239
<b>13</b>	<b>Wissensbilanz im Kontext Rechnungswesen, Qualitätsmanagement und künftige Optionen</b>	<b>241</b>
13.1	Grundsätze der Wissensbilanzierung	242
13.1.1	Offenlegen der Beweggründe und Ziele	244

13.1.2	Deklaration der verwendeten Methode	244
13.1.3	Deklaration (und Beschreibung) der primären Zielgruppe	245
13.1.4	Konzentration auf die wesentlichen Elemente	245
13.1.5	Deklaration von Zeitpunkten und Perioden	246
13.1.6	Abgrenzung des Systems	247
13.1.7	Vollständigkeit des Berichtes	247
13.1.8	Deklaration von Systemveränderungen	247
13.1.9	Nutzung bestehender Taxonomie oder Deklaration der Abweichung	247
13.1.10	Deklaration und Offenlegung des Bewertungsmaßstabes	248
13.1.11	Begründung der Bewertungen	248
13.1.12	Offenlegung der Interpretation der Bewertungen	249
13.1.13	Trennung von Daten und Sachverhalten von der Interpretation	249
13.1.14	Sicherstellung der Konsistenz von Daten und Indikatoren	250
13.1.15	Ausblick zur Entwicklung von Grundsätzen	250
13.2	Qualitätssicherung der Wissensbilanz	251
13.2.1	Mindestanforderungen	251
13.2.2	Auditierung von Wissensbilanzen	252
13.2.3	Wie man die Qualität von Wissensbilanzen nicht sicherstellt	253
13.3	Der Beitrag der Wissensbilanz zur ISO 9001:2015	254
13.4	Chancen und Risiken der Wissensbilanz	255
13.4.1	Vergleichbarkeit von Wissensbilanzen	256
13.4.2	Feststehende Frageformel und relativer Maßstab	257
13.4.3	Das Trilemma unterschiedlicher Anforderungen an eine Wissensbilanz	257
13.4.4	Entwicklung von Standards zur Wissensbilanzierung...	259
13.4.5	Integration von Wissensbilanzen und anderen Managementinstrumenten	259
<b>14</b>	<b>Inputs und Outputs je Schritt – eine Zusammenfassung</b>	<b>261</b>
14.1	Erarbeitung des Geschäftsmodells	263
14.2	Erarbeitung der Einflussfaktoren	263
14.3	Bewertung der Einflussfaktoren	264
14.4	Unterlegen mit Kennzahlen	265
14.5	Durchführen der Sensitivitätsanalyse	266
14.6	Maßnahmenplanung	267
14.7	Interne und externe Kommunikation	268

<b>15 Anhang</b>	271
15.1 Definitionsvorschläge für Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals	271
15.1.1 Häufige Einflussfaktoren aus dem Humankapital	271
15.1.2 Häufige Einflussfaktoren aus dem Strukturkapital	272
15.1.3 Häufige Einflussfaktoren aus dem Beziehungskapital...	273
15.2 Fragevorschläge für die Bewertung der Einflussfaktoren	274
15.2.1 Fragevorschläge für Humankapital	274
15.2.2 Fragevorschläge für Strukturkapital	275
15.2.3 Fragevorschläge für Beziehungskapital	276
15.3 Glossar	277
15.4 Weiterführende Quellen und Literatur	279
15.4.1 Literatur zum Thema Wissensbilanz	279
15.4.2 Literatur zum Thema Wissensmanagement	279
<b>Literaturverzeichnis</b>	281
<b>Stichwortverzeichnis</b>	285
<b>Autorenprofile</b>	287