



**Symposium Intellectual Capital**

**Bruchsal**

**11. November 2005**

**Präsentation**

***Swiss Made Wissensbilanz***



**Thomas Auer  
Auer Consulting & Partner  
Zwillikerstrasse 58  
CH-8908 Hedingen  
Tel. +41 44 776 18 10  
Mail [auer@hrm-auer.ch](mailto:auer@hrm-auer.ch)  
Web [www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch)**

# Dokumentation

## Swiss Made WISSENSBILANZ

### Projektpartner:

 <b>Skandia</b>	 <b>VISANA</b> Wir tragen Sorge.
<b>WOLFSBERG</b> The Platform for Executive & Business Development 	

Auf den folgenden Seiten finden Sie die Dias, welche am **Symposium Intellectual Capital** an der internationalen Universität in Bruchsal präsentiert wurden. Diese sind in der Regel selbst-erklärend. Trotzdem haben wir uns erlaubt, jedes Dia zu kommentieren.

Für ergänzende Auskünfte stehen wir jederzeit gerne zu Verfügung.



**Auer Consulting & Partner**

Tel: +41 44 776 18 10

**Zwillikerstrasse 58**

Mail: [auer@hrm-auer.ch](mailto:auer@hrm-auer.ch)

**CH-8908 Hedingen**

URL: [www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch)

## Definition **Swiss Made Wissensbilanz**

***Swiss Made Wissensbilanz ist ein Instrument zur harmonisierten Darstellung und gezielten Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation.***

***Sie eignet sich einerseits als Instrument für die Stakeholderkommunikation. Andererseits unterstützt sie mit ergänzenden Steuerungs-Indikatoren die strategische Planung.***

### Besprechung Dia Nr. 1

Die Frage, welche Informationen für eine umfassende Unternehmensbewertung fehlen, beantwortet die Wissensbilanz. Sie basiert auf den in skandinavischen Ländern populären "Intellectual Capital Reports". Wissensbilanzen ähneln insofern den Nachhaltigkeitsberichten, indem auch sie mit einem Indikatorensystem operieren und neben der Dokumentation des bisher Erreichten ebenfalls strategische und operative Zielsetzungen für kommende Berichtsperioden beinhalten. Gegenstand der Bilanzierung sind die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation. Diese Werte werden jedoch in konventionellen Jahresberichten nicht deklariert.

Die Terminologie Bilanz ist nicht wie in der klassischen Finanzbilanz bezüglich Vermögen und Kapital zu verstehen, sondern ist breiter angelegt. Sie bewertet Investitionen in intellektuelles Kapital auf der einen Seite (verstanden als Aufwand, Voraussetzungen, Maßnahmen, Inputs etc.) und den darauf erzielten Nutzen auf der anderen Seite (verstanden als Ergebnisse). Damit wird die Wissensbilanz zu einem Bericht über Erfolge der an den Unternehmens- und Wissenszielen ausgerichteten Strategie.

## **Thesen zur Wissensbilanzierung**

### ***These # 1:***

Intellektuelles Kapital lässt sich messen & steuern

### ***These # 2:***

**Intellektuelles Kapital kann bewertet werden, lässt sich jedoch nicht standardisiert bilanzieren**

### ***These # 3:***

**Durch die Integration eines Intellectual Capital Management Systems kann die IC-Bilanzierung harmonisiert werden**

### **Besprechung Dia Nr. 2**

#### *These 1:*

Es gibt unzählige Konzepte, wie die Ressource Wissen gemessen werden kann. Allen gemeinsam ist, dass die Messung indirekt, d. h. mit Indikatoren durchgeführt wird. Diese müssen kontextspezifisch, langfristig zugreifbar und reproduzierbar sein, um eine Aussage zu erlauben. Für die Steuerung hat sich die Balanced Scorecard als effizientes Instrument durchgesetzt.

#### *These 2:*

Jede Organisation muss für sich entscheiden, welche Wissensbestände aktuell, relevant oder obsolet sind und wie sie diese nachhaltig pflegt. Dies gilt selbst für gleichartige Organisationen. Deshalb ist eine standardisierte Bilanzierung nicht möglich. Auch verhindern individuelle Geheimhaltungsvorbehalte eine transparente Offenlegung von aussagefähigen IC-Daten (Indikatoren).

#### *These 3:*

Wenn es schon unmöglich ist, das Resultat (das „WAS“) zu vergleichen, soll wenigstens beurteilt werden können, WIE das Resultat erreicht wurde. Dazu dient ein Intellectual Capital Management System (JCMS-15649).

# Intellektuelles Kapital (IC)

## Human Kapital

Potential für zukünftigen Erfolg:

- Fähigkeiten
- Kompetenzen
- Erfahrung
- Expertise
- Commitment
- Motivation

## Strukturelles Kapital

Organisationale Routinen:

- Methoden
- Konzepte
- Prozesse
- Kultur
- Infrastruktur
- Info-Technologie
- Patente/Marken

## Relationales Kapital

Eingebettete Aus-senbeziehungen:

- Kunden
- Lieferanten
- Forschungsinstit.
- Investoren
- Gesellschaft
- Übrige Stakeholder

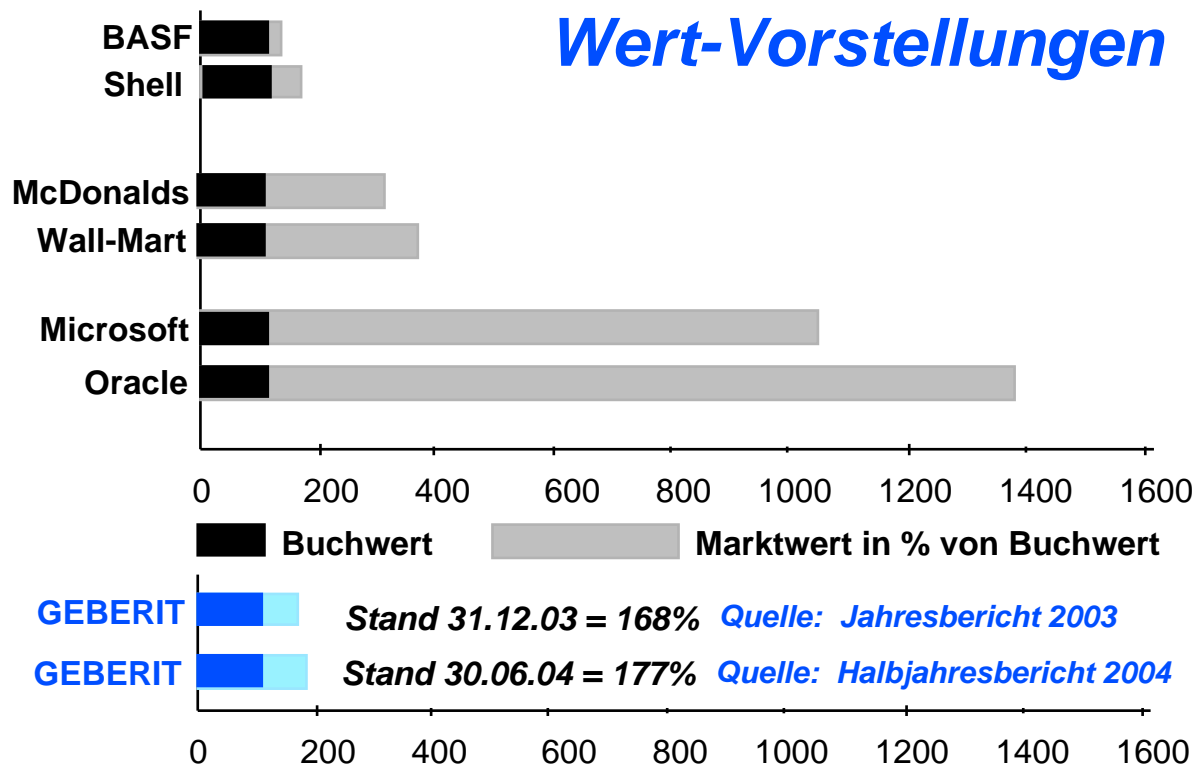
### Besprechung Dia Nr. 3:

Das intellektuelle Kapital (IC) wird oft als Differenz zwischen dem Marktwert und dem Buchwert eines Unternehmens ermittelt. Diese Formel ist etwas umstritten, weil es nicht sein kann, dass eine Unternehmung mit einem Marktwert unter dem Buchwert über ein "negatives intellektuelles Kapital" verfügt. Besser ist die Formulierung "Marktwert minus Buchwert ergibt die erwartete künftige Gewinnspanne".

Es ist jedoch unbestritten, dass bei wissensbasierten Organisationen das intellektuelle Kapital den größten Anteil des Unternehmenswertes ausmacht. Dieser Wert jedoch wird in klassischen Jahresberichten nicht deklariert und findet auch keine Berücksichtigung in den konventionellen Bewertungsmodellen.

Die Komponenten des intellektuellen Kapitals sind interaktiv: Zuerst bauen die Humanressourcen strukturelle Ressourcen auf; beide zusammen generieren die relationalen Ressourcen. Die reine Präsenz von Ressourcen ist jedoch noch keine Gewähr zur Wertschöpfung. Eine Bewertung soll aufzeigen, wie die Ressourcen in Transformationsprozessen eingesetzt werden. IC-Aktivitäten dienen auch dazu, speziellen Stakeholder-Gruppen die Ziele, Maßnahmen und Resultate der Wissensarbeit zu kommunizieren. Damit müssen sich die Investoren bei der Beurteilung nicht auf rein finanzielle Kenndaten beschränken und erhalten Einblick in die Zukunftssicherung.

## Intellektuelles Kapital = Börsenkapitalisierung – Buchwert?



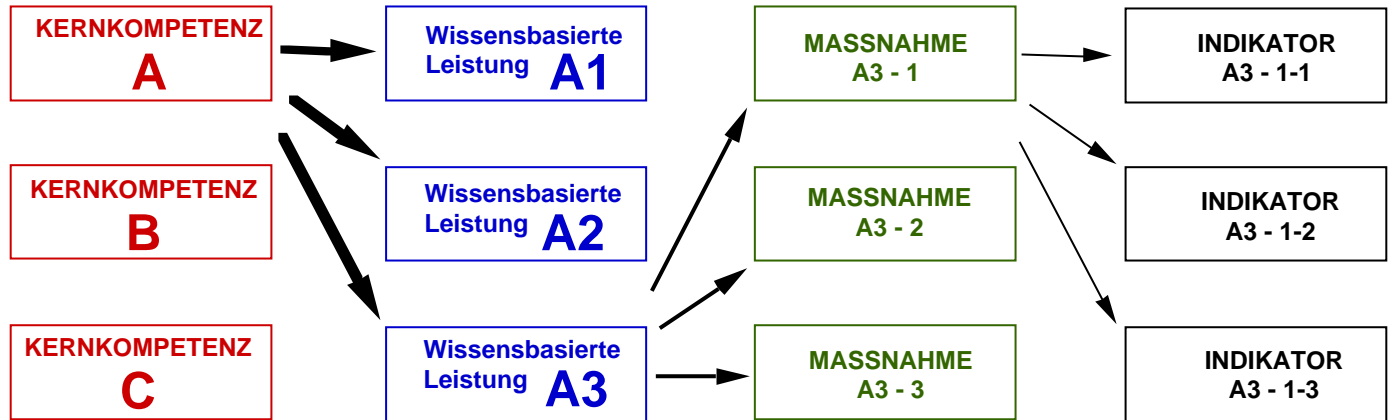
### Besprechung Dia Nr. 4:

Welche Ausmasse die Differenz zwischen Markt- und Buchwert annehmen kann, zeigt die nebenstehende Grafik: Bei Produktionsunternehmen (BASF & Shell) beträgt der börsenkapitalisierte Wert zwischen 110 und 120 % des Buchwertes. Unternehmen mit starken Marken (McDonalds & Wall-Mart) weisen Werte von 300 bis 380 % aus, während die Anbieter von "Wissenskonserven" (Microsoft & Oracle) Werte bis zu 1380 % erreichen. Dazu ist anzumerken, dass bei einem hohen Markt-Buchwert-Ratio der Marktwert wesentlich sensibler ist.

Das Beispiel Geberit zeigt auf, wie sich der IC-Wert in kurzer Zeit entwickeln kann. Der Europäische Marktführer für Sanitärtechnik akquirierte im ersten Halbjahr den Deutschen Mitbewerber Mapress, dessen Produktpalette sich mit den eigenen Marktleistungen synergisch ergänzen. Durch die Steigerung von 168% auf 177% rückt Geberit in eine Spitzenposition in der Kategorie Produktionsunternehmen. Dies ist (unabhängig vom operativen Ergebnis) ein starkes Indiz dafür, dass die Akquisition von den Investoren positiv aufgenommen wurde.

# Wissen messen

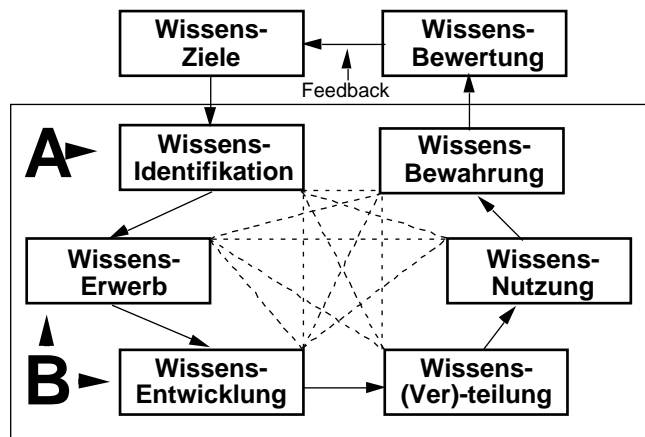
## *Von der Kernkompetenz zum Indikator*



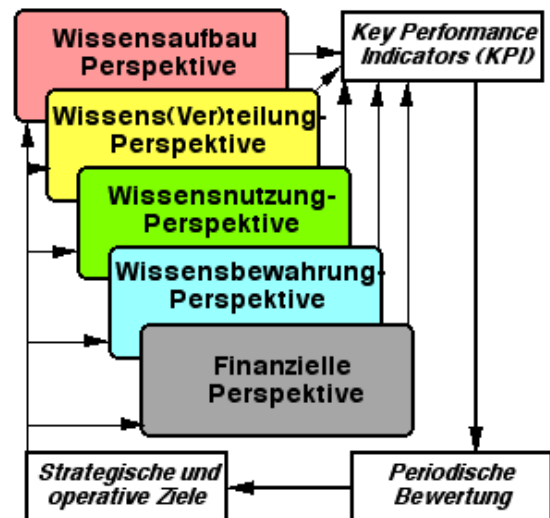
### Besprechung Dia Nr. 5:

Wissen kann nicht direkt gemessen werden: Um es zu deklarieren, muss es durch aussagefähige Indikatoren entschlüsselt werden. Die Effektivität des Interaktion-Modells hängt von der Disziplin ab, welche für jeden Teilschritt eingehalten wird: Indikatoren sind die aussagefähigen Messgrößen, befinden sich jedoch am Schluss der Kaskade. Aussagefähige Indikatoren zu bestimmen ist anspruchsvoll und setzt eine sachbezogene Kreativität voraus. Ein pragmatischer Weg ist die Formulierung eines Sub-Ziels der Wissens-Massnahmen, da Zielerreichung immer zu Veränderungen führt, die in der Regel messbar sind.

## Wissen steuern



Mutiertes Wissensbausteinmodell  
nach Probst



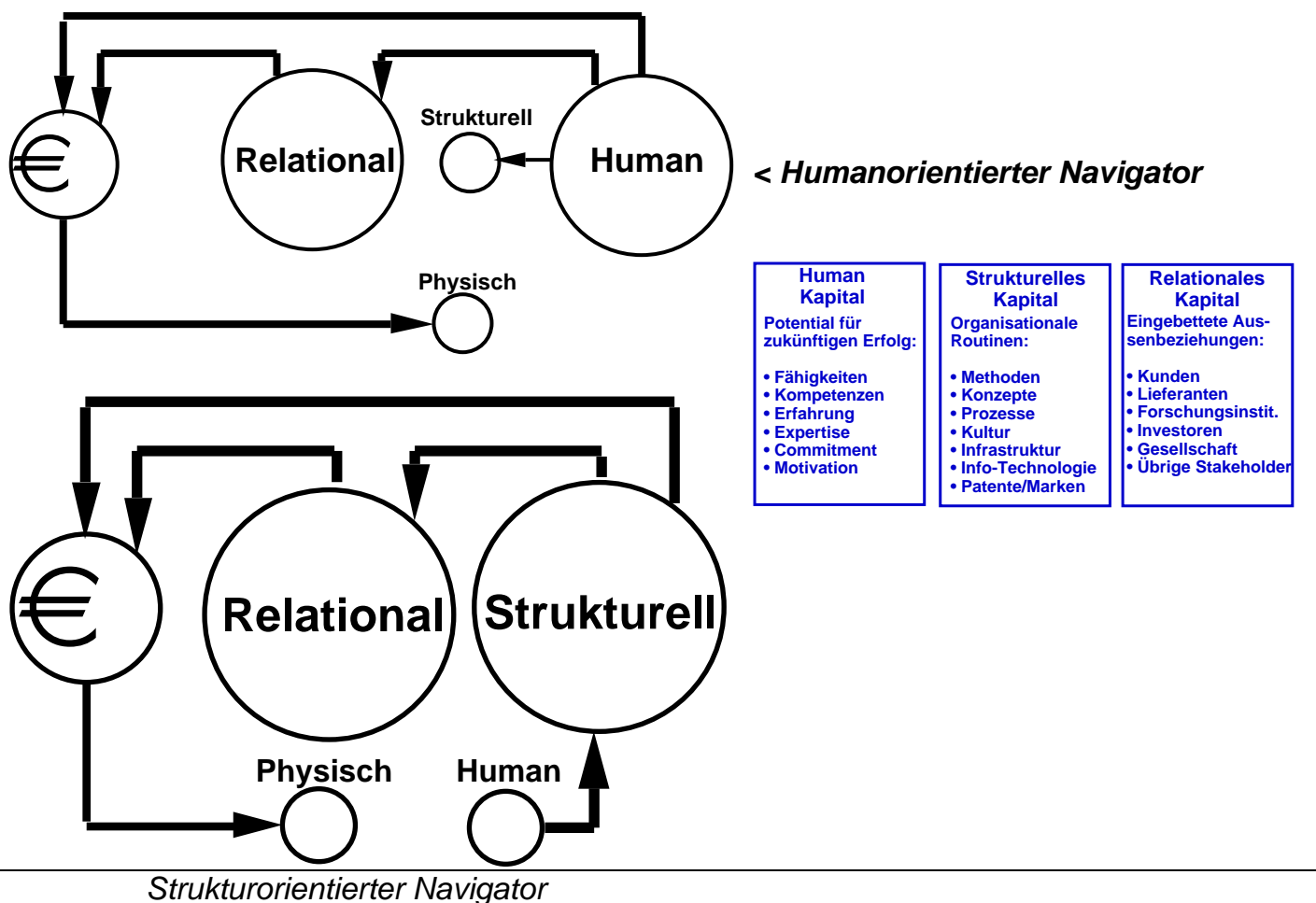
Balanced Scorecard (BSC) für das  
Wissensmanagement

### Besprechung Dia Nr. 6:

Die ursprünglichen Perspektiven der Balanced Scorecard werden für spezifische Fragestellungen bedürfnisoptimiert angepasst und erweitert. Die flexible Anpassungsfähigkeit macht die Balanced Scorecard zu einem attraktiven, polyvalent einsetzbaren Instrument. Für die Anwendung der BSC bei Wissensarbeit-Projekten müssen die Perspektiven adaptiert werden. Die Wissensperspektiven orientieren sich an den operativen Bausteinen des Wissensmanagements, wie sie von Probst et al. aus konkreten Wissensprojekten von Unternehmen abgeleitet wurden.

Das Baustein-Modell bettet sechs Kernprozesse in einen koordinierenden Rahmen ein (Vgl Grafik). Auf der strategischen Ebene besteht das Modell aus den Bausteinen Wissens-Ziele und -Bewertung; diese sind zentral für die Anwendung der BSC. Die strategischen Ziele des Wissensmanagements, die für die einzelnen Perspektiven angeführt werden, sind individuell zu definieren: Jede Organisation muss für sich geeignete Strategien aus den Unternehmenszielen ableiten. Der Baustein der Wissensidentifikation (**A**) wird nicht als Perspektive für die BSC vorgesehen, da die Wissenstransparenz in einem BSC-basierten Managementprozess bereits vorhanden sein muss. Die Bausteine Wissenserwerb und -entwicklung werden in einer Perspektive des Wissensaufbaus (**B**) zusammengefasst (Vgl. Grafik). Da sich alle Aktivitäten in der Wissensarbeit letztlich im Unternehmenserfolg niederschlagen müssen, ist eine Finanzperspektive neben den genannten Wissensperspektiven opportun. Damit besteht eine Balanced Scorecard für die Steuerung und Erfolgskontrolle von Wissens-Projekten aus fünf Perspektiven.

## Funktionen von wissensbasierten Organisationen



### Besprechung Dia Nr. 7:

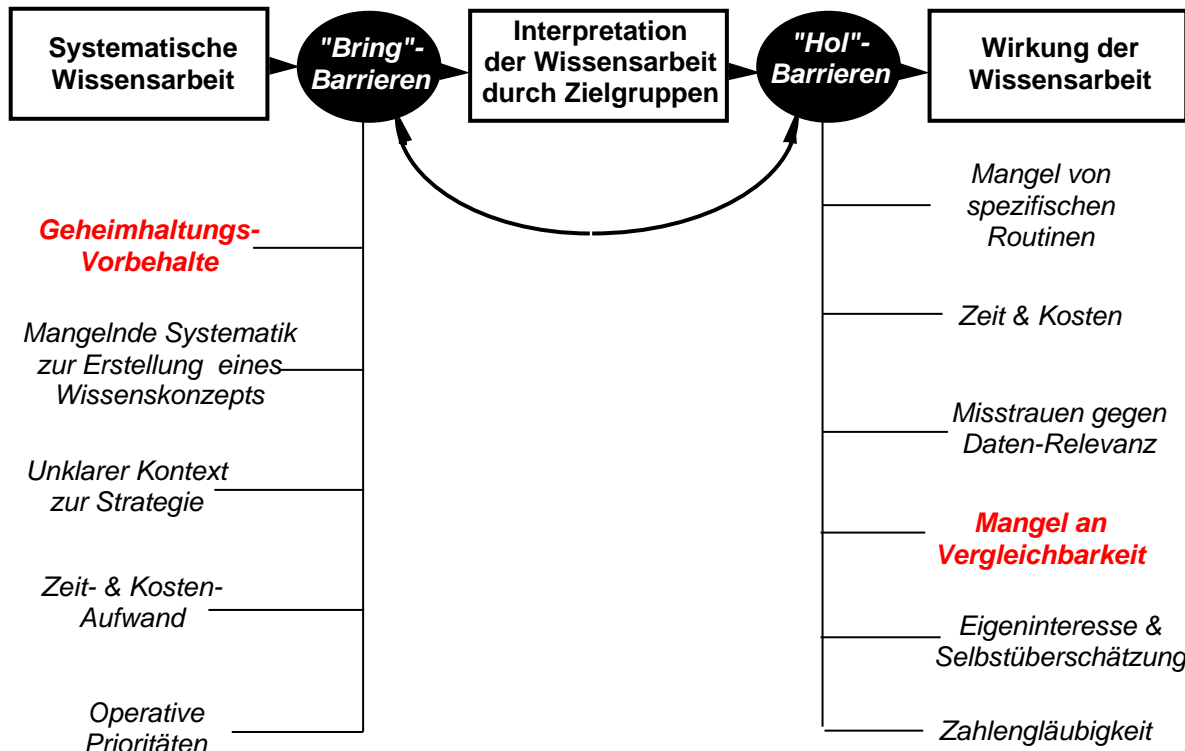
#### *Humanorientierter Navigator:*

Diese Organisationen erzielen ihre Wertschöpfung über die hohen Qualifikationen der Mitarbeitenden, welche ihre Fähigkeiten zum Aufbau von persönlichen Kundenbeziehungen einsetzen. Typische Vertreter sind Dienstleister wie Unternehmensberatungen, Finanzdienstleister und Anbieter von Individualprodukten. Die strukturellen Ressourcen haben eine relativ geringe Bedeutung, entsprechend tief sind die Fixkosten. Die Produktqualität hängt von den Fähigkeiten der jeweils beteiligten Individuen ab.

#### *Strukturorientierter Navigator:*

Diese Organisationen generieren ihre Wertschöpfung über die strukturellen Ressourcen. Die Bedeutung der Humanressourcen ist primär auf spezialisierte, hochqualifizierte Wissensträger konzentriert. Diese entwickeln die Prozesse und Instrumente, welche die Organisation umsetzt und aktiviert. Die verglichen mit Modell A höheren Fixkosten reduzieren die Gewinnmargen. Typische Vertreter sind Hersteller von Investitions- und Verbrauchsgütern, die chemische Industrie sowie Verwaltungsorganisationen. Die Qualität der Produkte lässt sich in hohem Maße standardisieren.

## „Bring“- und „Hol“-Barrieren bei Wissensbilanzen



### Besprechung Dia Nr. 8:

Wird die berichtende Organisation als Informationslieferant und das Zielpublikum als Informationsempfänger betrachtet, zeigen sich auf beiden Seiten Barrieren, die sich auch gegenseitig beeinflussen:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Geheimhaltungs-Vorbehalte</b> Viele Organisationen befürchten dass die Offenlegung von sensiblen Daten zuvor erarbeitete Wettbewerbsvorteile kannibalisiert.</li> <li>• <b>Mangelnde Systematik zur Erstellung von WB'S</b> Für die Erstellung von Wissensbilanzen werden viele Leitfaden, jedoch noch keine verbindliche Richtlinien angeboten. Die Strukturen und Indikatoren sind derart heterogen, dass eine Standardisierung praktisch unmöglich ist.</li> <li>• <b>Unklarer Kontext zur Strategie</b> Bei vielen bis dato publizierten Wissensbilanzen fällt auf, dass ein Kontext zwischen den strategischen Zielen und den beschriebenen Ressourcenprozessen nicht erkennbar ist.</li> <li>• <b>Zeit- &amp; Kostenaufwand</b> Der Zeit- und Kostenaufwand für die Erstellung und Publikation einer Wissensbilanz wird schlicht als zu hoch eingeschätzt.</li> <li>• <b>Operative Prioritäten</b> Wissensbilanzen sind strategisch positioniert und liefern keine Quartalsergebnisse: Die „Quick-Win-Mentalität“ unterdrückt langfristiges und unternehmerisches Denken und Handeln.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mangel von IC-spezifischen Routinen</b> Die Analyse von Wissensbilanzen setzt ein adäquates Verständnis über die Struktur des intellektuellen Kapitals und dessen Ressourcenprozessen voraus.</li> <li>• <b>Zeit- &amp; Kostenaufwand</b> Die Analyse erfordert einen erheblichen Zeitaufwand mit entsprechend hohen Kosten.</li> <li>• <b>Misstrauen gegen Datenrelevanz</b> Jede Organisation kann jene Themen bevorzugt behandeln, in welchen sie besonders gut abschneidet, während Problemfälle mit rhetorischer Brillanz übertrücht werden können. Dies erzeugt Misstrauen und Vorbehalte bezüglich der Seriosität der Informationen.</li> <li>• <b>Mangel an Vergleichbarkeit</b> Externe Zielgruppen möchten gleichartige Organisationen vergleichen können und verlangen eine Harmonisierung der Berichterstattung.</li> <li>• <b>Eigeninteresse und Selbstüberschätzung</b> Externe Begutachter haben eigene Instrumente zur Bewertung des intellektuellen Kapitals entwickelt und vertrauen auf deren Überlegenheit.</li> <li>• <b>Zahlengläubigkeit</b> Rational denkende Menschen haben oft eine Präferenz für Zahlen. Sie betrachten indirekt quantifizierte Informationen als „nicht-verständlich“, störend und irrelevant.</li> </ul>
--	---

## Komponenten der Wissensbilanz: Die Wissensmatrix

WISSENS >	Wissensbaustein-Modell nach Probst					
	Identifikation	Erwerb	Entwicklung	Verteilung	Nutzung	Bewahrung
<b>Human Kapital</b>						
Fähigkeiten						
Kompetenzen						
Erfahrung						
Expertise						
Commitment						
Motivation						
<b>Strukturelles Kapital</b>						
Methoden						
Konzepte						
Prozesse						
Kultur						
Infrastruktur						
Info-Technologie						
Patente/Marken						
<b>Relationales Kapital</b>						
Kunden						
Lieferanten						
Forschungsinstitute						
Investoren						
Gesellschaft						
Übrige Stakeholder						

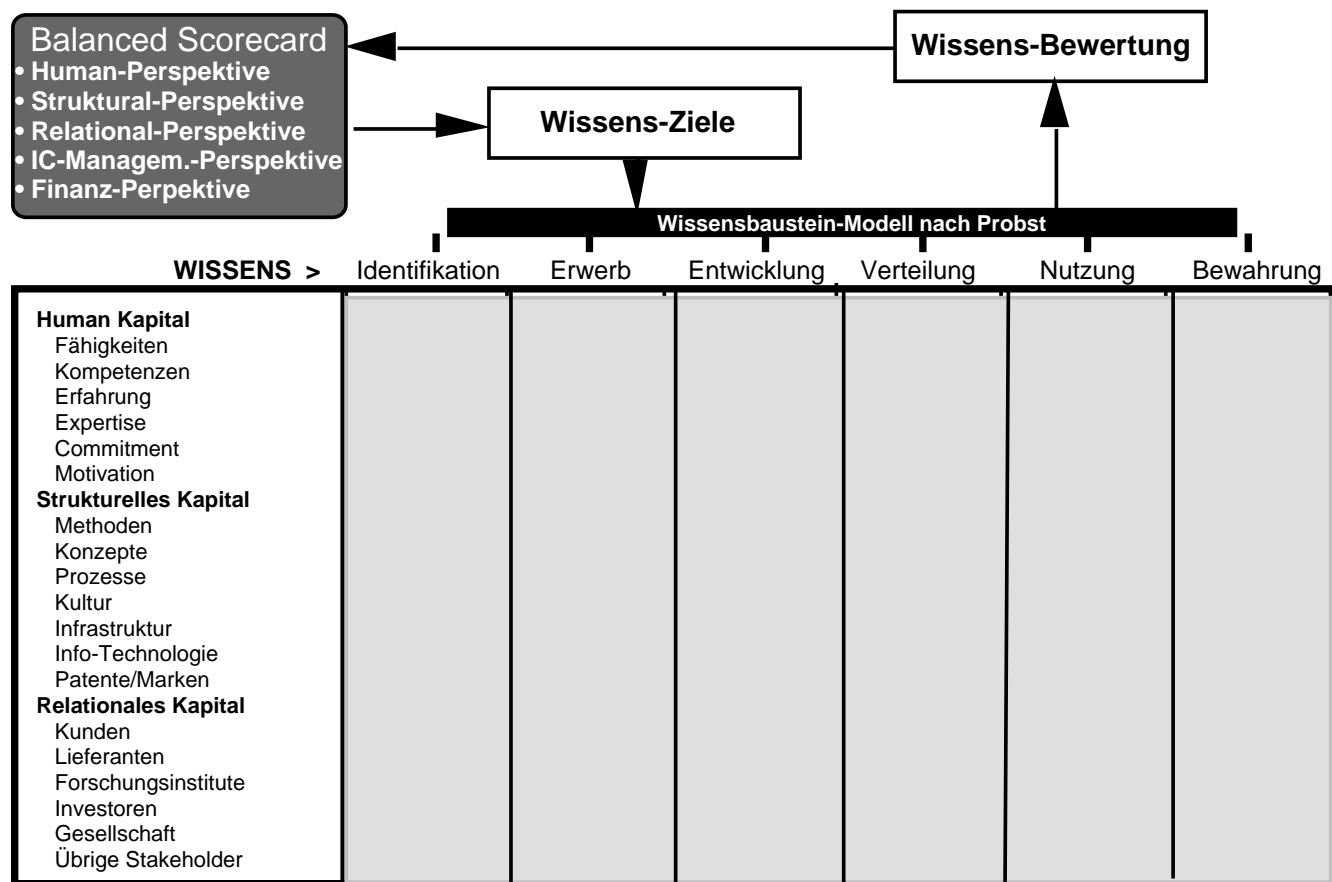
### Besprechung Dia Nr. 9:

Die Wissensmatrix ist das Herzstück von *Swiss Made* Wissensbilanz. Sie verknüpft die Komponenten des intellektuellen Kapitals mit den Wissens-Bausteinen: Eingeleitete Wissensmassnahmen werden in den Feldern von Schnittpunkten der beteiligten Ressource und dem aktivierten Wissensbaustein eingetragen.

*Beispiel:* Das Kundenwissen soll systematisch erfasst werden. Der Schnittpunkt ergibt sich aus der Ressource *Kunden* (Relationales Kapital) und dem Baustein *Wissenserwerb*.

Je nach Komplexität einer wissensbasierten Maßnahme können auch mehrere Ressourcen und Bausteine beteiligt sein. Im oben aufgeführten Beispiel ist es denkbar, dass auch der Baustein *Wissensidentifikation* beteiligt ist.

## Komponenten der Wissensbilanz: Balanced Scorecard (BSC)



### Besprechung Dia Nr. 10:

Jedes systematische Management des Intellektuellen Kapitals hängt von dessen Messung und Bewertung ab. Ohne entsprechende Instrumente wird die zukünftige Entwicklung dem Zufall oder der guten Intuition Einzelner überlassen.

Der Einsatz einer mutierten Balanced Scorecard ist das hierzu das geeignete Instrument, wobei die strategischen Wissensbausteine *Wissensziele* und *Wissensbewertung* die Schnittstelle zur Wissensmatrix bilden. Die strategischen Ziele des Wissensmanagements, die für die einzelnen Perspektiven angeführt werden, sind individuell zu definieren: Jede Organisation muss für sich geeignete Strategien aus ihren Zielen ableiten. Da sich alle Aktivitäten in der Wissensarbeit letztlich im monetären Erfolg niederschlagen müssen, ist eine Finanzperspektive neben den genannten Wissensperspektiven opportun. Damit besteht eine Balanced Scorecard für die Steuerung und Erfolgskontrolle von Wissens-Projekten aus fünf Perspektiven.

Aus den strategischen und operativen Wissenszielen werden "Key Performance Indicators" (KPI) definiert. Dies sind Schlüsselkennzahlen: Messgrößen, Messzeitpunkte, Verantwortlicher, Datenherkunft, etc. Bei der Messung im Wissensmanagement ist Kreativität gefordert, da Kennzahlen für diese Anwendung noch nicht etabliert sind.

## Komponenten der Wissensbilanz: IC-Management-System-15649

<p><b>IC-Assessment:</b></p> <p><b>1 IC-Management</b>  - Policy (Normatives Wissensziel)  - Verpflichtung des Top-Managements</p> <p><b>2 Humankapital</b>  Deklaration der eingesetzten Instrumente und Prozesse</p> <p><b>3 Strukturuelles Kapital</b>  Deklaration der eingesetzten Instrumente und Prozesse</p> <p><b>4 Relationales Kapital</b>  Deklaration der eingesetzten Instrumente und Prozesse</p>	<p>Beim IC-Management-System-15649 werden nicht quantifizierte Daten (Indikatoren) verglichen, sondern belegbare Maßnahmen für ein nachhaltiges IC-Management beurteilt.</p> <p>Neben den drei IC-Kategorien werden auch übergeordnete Aspekte des IC-Managements (die wichtigste Voraussetzung für eine wissensbasierte Unternehmenskultur) beschrieben. Bei den Positionen 2 bis 4 besteht ein Spielraum, bestimmte Kriterien aus dem Bewertungskatalog zu streichen, sofern deren Nicht-Relevanz schlüssig begründet werden kann.</p>
--	--

### Besprechung Dia Nr. 11:

Kapitalgeber wollen sich bei Investitionsentscheidungen nicht länger auf rein finanzielle, vergangenheitsorientierte Kennzahlen stützen und fordern ein standardisiertes Bewertungssystem für das intellektuelle Kapital (IC). Doch gerade in der IC-Bewertung liegt die Crux, weil Benchmark-Vergleiche eine gleich hohe Messlatte voraussetzen, wissensbasierte Organisationen aber unterschiedliche Prioritäten in der Wissensarbeit setzen müssen. Auch melden viele Organisationen Vorbehalte bezüglich der Preisgabe ihrer IC-Daten an, weil sie diese als strategische Informationen betrachten, welche zur Optimierung des internen IC-Managements dienen und der Geheimhaltung unterliegen.

Um dennoch einen Einblick in die Zukunftssicherung zu erhalten, werden bei *Swiss Made* Wissensbilanz mit einem IC-Assessment die eingesetzten Methoden beurteilt. Die Vorgehensweise ist vergleichbar mit dem etablierten Qualitätsmanagement-System ISO 9001, in welchem die resultierende Produktqualität nicht im Fokus steht, der Weg zu dieser aber rückverfolgbar und belegbar ist. Zweckmässig ist ein einheitliches Assessment, das die IC-Prozesse und -Instrumente entsprechend der Eigenheiten der Navigator-Modelle unterschiedlich evaluiert: Beim IC-Assessment werden nicht quantifizierte Daten (Indikatoren) verglichen, sondern belegbare Maßnahmen für ein nachhaltiges IC-Management beurteilt. Mit anderen Worten wird für die prospektive IC-Bewertung nicht das WAS (resultierende IC-Daten), sondern das WIE (dokumentierte Prozesse und Instrumente) im Fokus steht.

Das IC-Assessment basiert auf dem *IC-Management-System 15649*. (ICMS-15649)

## IC-Management-System-15649: Beispiele aus dem IC-Assessment

<p><b>Humankapital:</b></p> <p><b><i>Kollektive Wissensentwicklung</i></b></p>	<p>Die organisationale Lern- und Innovations-Kapazität wird zunehmend zum wettbewerbsentscheidenden Kriterium: Quantitative und qualitative Netzwerke unterschiedlicher Fähigkeiten werden das künftige Arbeitsumfeld prägen. Neben effizienter Daten- und Wissenserfassung bedingt dies auch prospektive und proaktive Lernprozesse.</p> <p><i>Dies beinhaltet, ist jedoch nicht limitiert auf:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) die Anwendung interner Best-Practices</li> <li>b) die Durchführung von Think Tanks, Lernarenen und Lesson Learned Projekte</li> <li>c) den Einsatz etablierter Kreativitäts-Methoden</li> </ul>
--	--

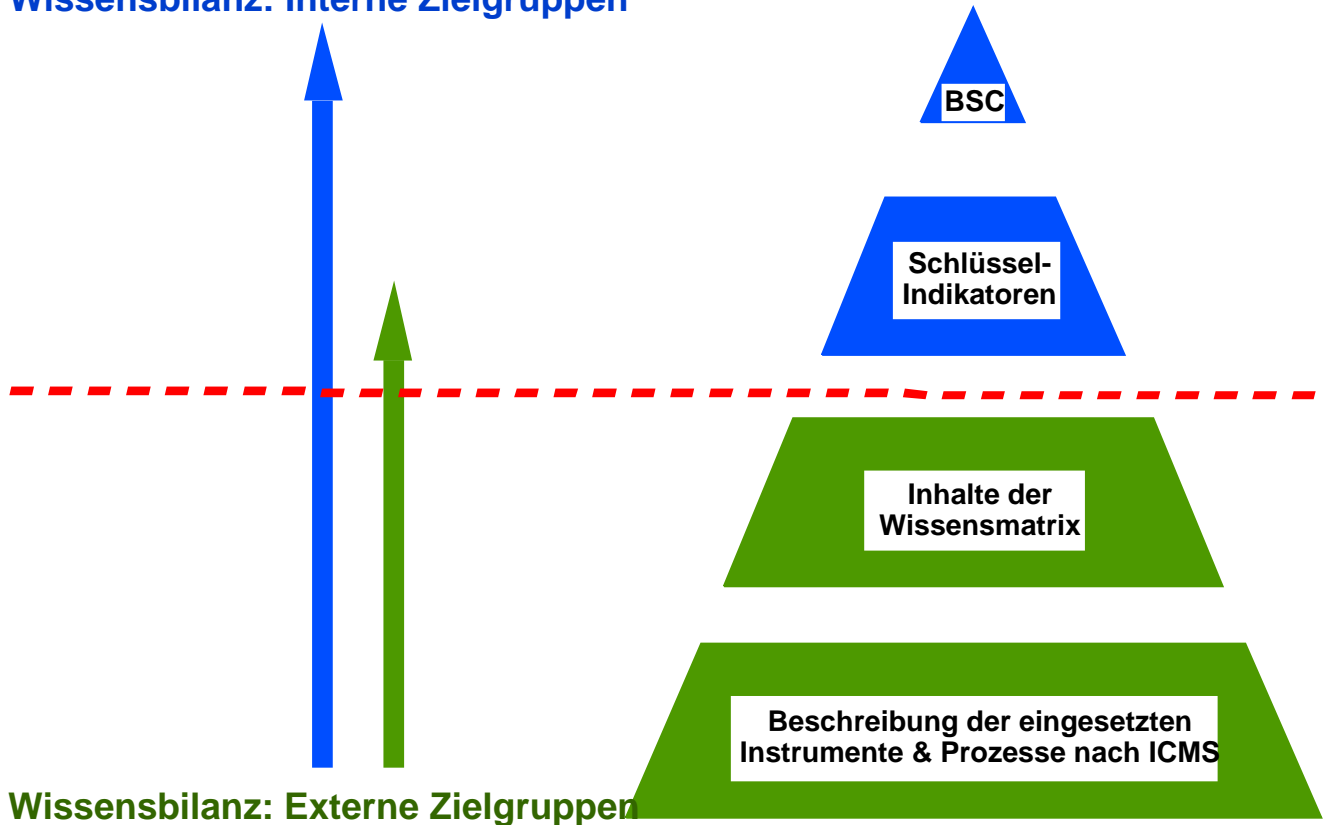
### Besprechung Dia Nr. 12:

*Humankapital* ist direkt an die Mitarbeitenden gebunden und kann übergreifend beschrieben werden mit persönlichen Erfahrungen der Mitarbeitenden auf folgenden Gebieten: Arbeitsabläufen, Fachwissen, Erfahrung, Expertise, Arbeitsmitteln, Arbeitsmethoden, Teamarbeit, Unternehmenskultur, Persönliche Kontakte im Unternehmensumfeld.

Dia Nr. 12 zeigt einen Auszug aus dem Forderungskatalog von ICMS-15649 betreffend der Rubrik *Humankapital*: Absatz Kollektive Wissensentwicklung.

## Inhalte der Wissensbilanz: Externe vs. interne Zielgruppen

### Wissensbilanz: Interne Zielgruppen

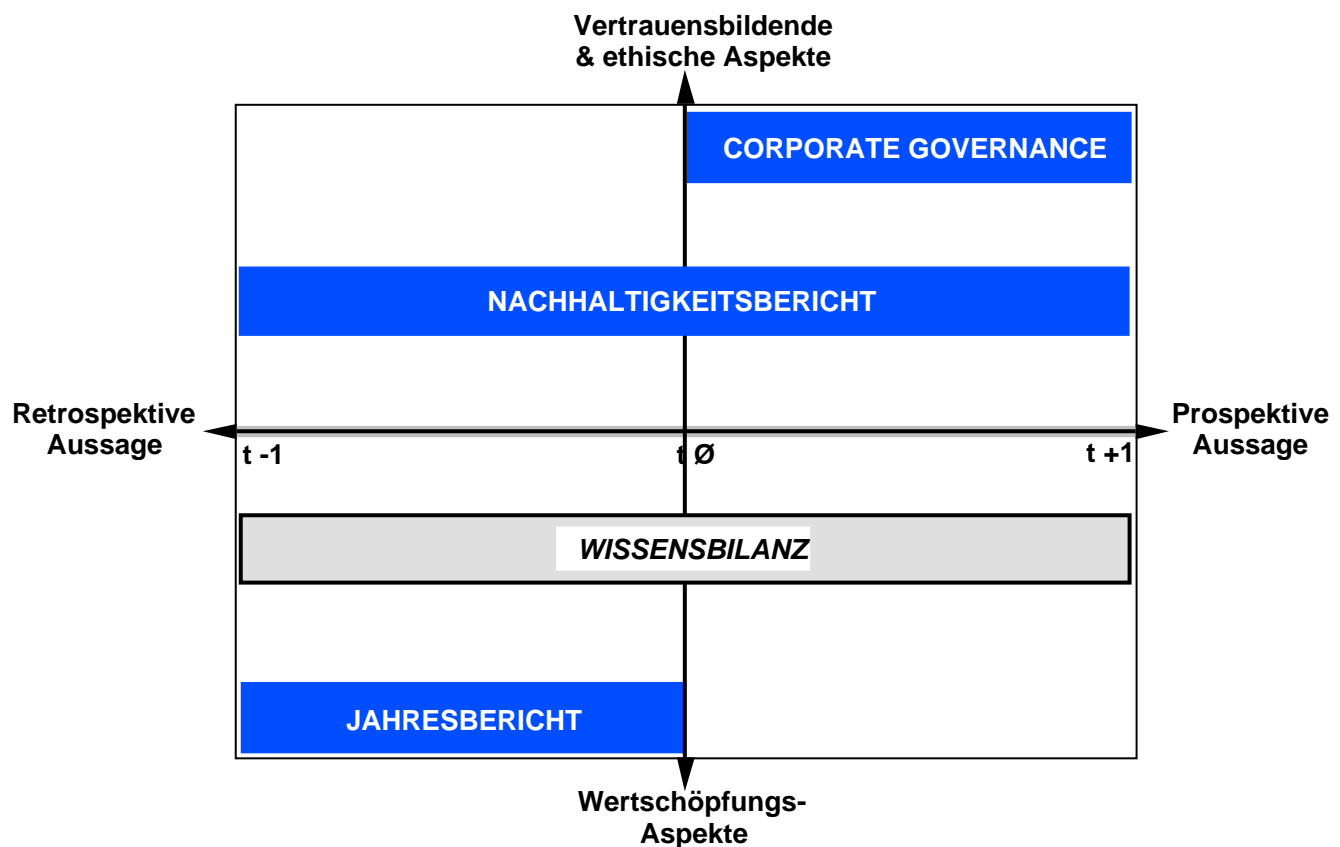


### Besprechung Dia Nr. 13:

Die Wissensbilanz richtet sich an externe und interne Zielgruppen. Dia Nr. 12 zeigt das Spannungsfeld zwischen Detaillierungstiefe der Information und den Zielgruppen:

- Für externe Zielgruppen werden die eingesetzten Instrumente & Prozesse sowie die Inhalte der Wissensmatrix offengelegt.
- Für interne Zielgruppen generiert die Balanced Scorecard-Daten für strategische Entscheidungen.
- Die Offenlegung der Schlüsselindikatoren befindet sich in einer Grauzone! Hier stellen sich die Fragen,
  - Was wollen wir aufzeigen?
  - Wieviel dürfen wir offenlegen, ohne unsere Wettbewerbsvorteile zu kannibalisieren?
  - Ist unsere Information zielgruppengerecht?

## Positionierung der Wissensbilanz in der Kommunikation



### Besprechung Dia Nr. 14:

Positionierung der Wissensbilanz im Umfeld der Unternehmenskommunikation: Ungeachtet der vertrauensbildenden Wirkung der Wissensbilanz ist deren dominierende Stärke die prospektive Aussagekraft in der Wertschöpfungs-Achse: Die ökonomische Überlebensfähigkeit und Innovationsstärke in der Wissensgesellschaft hängen weitgehend von den weichen Werten der Unternehmung ab. Um den wahren Wert eines Unternehmens zu bestimmen, bietet die Wissensbilanz zusätzliche und substantielle Informationen.

# Bibliografie Thomas Auer

Thema	(Aktiv-)Link
<b>Grundlagen Wissensmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reizwort Wissensmanagement</li><li>• ABC des Wissensmanagements</li><li>• Workshop Wissensmanagement</li></ul>	<a href="http://www.hrm-auer.ch/grundlagen.php">http://www.hrm-auer.ch/grundlagen.php</a>
<b>Aus- &amp; Weiterbildung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wissensarbeit als Bildungsziel</li><li>• Lernmodul Wissensmanagement</li><li>• NDK Wissensmanagement</li></ul>	<a href="http://www.hrm-auer.ch/ausbildung.php">http://www.hrm-auer.ch/ausbildung.php</a>
<b>Intellektuelles Kapital</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Intellectual Capital Portfolio</li><li>• Intellektuelles Kapital: Eine Benchmarkgröße?</li><li>• Intellectual Capital Management System</li></ul>	<a href="http://www.hrm-auer.ch/i_kapital.php">http://www.hrm-auer.ch/i_kapital.php</a>
<b>Nachhaltigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie</li><li>• Nachhaltige Pflege der wichtigsten Ressource</li></ul>	<a href="http://www.hrm-auer.ch/nachhaltigkeit.php">http://www.hrm-auer.ch/nachhaltigkeit.php</a>
<b>Personalentwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wissenssicherung im Kontext mit der Personalentwicklung</li><li>• Assessment – Quo vadis?</li></ul>	<a href="http://www.hrm-auer.ch/personalentwicklung.php">http://www.hrm-auer.ch/personalentwicklung.php</a>
<b>Wissensbilanzierung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wissen als bedeutender Aktivposten</li><li>• Konzept Swiss Made Wissensbilanz</li><li>• Oft gestellte Fragen zu Swiss Made Wissensbilanz</li></ul>	<a href="http://www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php">http://www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php</a>
<b>Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung</li><li>• Konzeptstudie Neu-Positionierung Rivella</li><li>• Fallstudien Direct-Mails</li><li>• Fallstudien Logo Design</li></ul>	<a href="http://www.hrm-auer.ch/bibliografie.php">http://www.hrm-auer.ch/bibliografie.php</a>
<b>Spannendes und Unterhaltsames</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kreuzworträtsel mit Sofortgewinn</li><li>• High-Tech-Medizin: Alternative Prostatatherapie</li><li>• Grundlagen der Röntgentechnik</li><li>• Gottlieb Duttweiler's zeitlose Vision</li><li>• Wander- und Biketour-Vorschläge</li></ul>	<a href="http://www.hrm-auer.ch/bibliografie.php">http://www.hrm-auer.ch/bibliografie.php</a>