



UdZ 3-4/2006

Unternehmen der Zukunft FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

Schwerpunktthema:

Information management



Foto: © 2006 METRO AG

www.fir.rwth-aachen.de

Inhaltsverzeichnis

Schwerpunktthema

Informationsmanagement im Unternehmen der Zukunft	4
RFID im After Sales Service	7
Sicherheitsanforderungen des Bekleidungs Einzelhandels an RFID-Systeme im Endkundengeschäft	9
Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von RFID in überbetrieblichen Prozessketten der Lebensmittelindustrie	11
NetRisk: Risikomanagement in Virtuellen Organisationen	13
Geld, Nerven und Papier sparen – mit digitalen Signaturen	15
Wettbewerbsvorteile durch Standardisierung von Geschäftsprozessen und Schnittstellen ..	17
Referenzprozess zur Behandlung internationaler Patienten	19
Instrumentarium für das integrierte Wissensmanagement im Netzwerk	23
KINA: KMU-orientierte Integration in Netzwerke der Automobilindustrie	28
Collaborative Partner-Networks and Supply Chain Integration	32
Mobile and Ubiquitous Computing – Nutzen für die Instandhaltung	36

Tool-East: Lean collaboration among Eastern European Tool and Die making SMEs	41
MYCAREVENT: Mobility and Collaborative Work in European Vehicle Emergency Networks	44
SCM-Navigator	47
Wie sichert man gute Ergebnisse in einem Forschungsinstitut?	51

Meldungen/Veranstaltungen

Seminar: „Qualitäts- und Wissensmana- gement in Forschungseinrichtungen“	16
Symposium Medical Export	21
Integrated Supply Chain Workshop	35
Buch: Produktionsplanung und -steuerung ..	40
Seminar: „Erfolg mit Betreibermodellen“	54
11. Unternehmerabend des FIR	55
„Austria Special“ auf der SYSTEMS 2006 ...	57
Zertifikat für industrielles Dienstleistungsmanagement	58

UdZ-Rubriken

Editorial	3
UdZ-Leserumfrage 2006	30
Literatur aus dem FIR	59
Veranstaltungskalender	60

Impressum

UdZ – Unternehmen der Zukunft
FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation
und Unternehmensentwicklung
7. Jg., Heft 3–4/2006, ISSN 1439-2585
„UdZ – Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unter-
stützung des Landes Nordrhein-Westfalen vierteljährlich
über die wissenschaftlichen Aktivitäten des FIR

Herausgeber

Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V.
an der RWTH Aachen
Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen
Tel.: +49 2 41 47705-0
Fax: +49 2 41 47705-199
Email: info@fir.rwth-aachen.de
Web: www.fir.rwth-aachen.de
Bankverbindung: Sparkasse Aachen
BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

Direktor

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh

Geschäftsführer

Dr.-Ing. Volker Stich

Bereichsleiter

Dipl.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)
Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing (Informations-
management)
Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)

Redaktion, Satz, Layout und Database Publishing
Olaf Konstantin Krueger, M.A. (Informationsmanagement)
Tel.: +49 241 47705-510

E-Mail: OlafKonstantin.Krueger@fir.rwth-aachen.de,
redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de

School of Communication, Information and New Media
University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia
Ph.: +61 8 8302 4656, Email: office@m-publishing.com

Design und Bildbearbeitung

Birgit Kreitz, FIR, Tel.: +49 241 47705-153

Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben, FIR-Archiv

Anzeigenpreisliste

Es gilt Tarif Nr. 3 vom 01.03.2005

Druck

Kuper-Druck GmbH
Eduard-Mörke-Straße 36, D-52249 Eschweiler

Copyright

Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche
schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgend-
einer Form reproduziert oder unter Verwendung elek-
tronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder ver-
breitet werden

Weitere Literatur im Web

www.fir.rwth-aachen.de/service

Instrumentarium für das integrierte Wissensmanagement im Netzwerk

Anwendung in einem intra-organisationalen Netzwerk der Automobilbranche

Unternehmen organisieren sich zunehmend in Netzwerken mit wissensintensiven Wertschöpfungsprozessen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation ist dabei der zielgerichtete Wissenstransfer zwischen den Beteiligten [5]. In der Realität wird dieser allerdings durch eine Reihe netzwerkspezifischer Eigenschaften, wie z.B. verschiedene Ziel- und Wertsysteme, das Vorhandensein kultureller Barrieren zwischen den Unternehmen, mangelndes Vertrauen oder die unterschiedliche Art der IT, erschwert [4]. Das BMBF Verbundprojekt „Der Dienstleistungsmanager im Netzwerk der Zukunft“ hatte daher zum Ziel, die Dienstleistung „Wissensmanager“ in vernetzten Umgebungen zu entwickeln, die Unternehmensnetzwerke bei der Etablierung eines zielgerichteten Wissensmanagement (WM) in Netzwerk unterstützt [6]. Dieser Beitrag stellt ausgewählte Bestandteile des im Projekt entwickelten Instrumentariums für den „Wissensmanager“ dar und zeigt deren Anwendung im Netzwerk der W.E.T. Automotive Systems AG.

Die im Verbundprojekt „Der Dienstleistungsmanager im Netzwerk der Zukunft“ konzipierte Systematik zum Einsatz von Instrumenten eines integrierten Wissensmanagementansatzes folgt den Phasen der Dienstleistungserbringung des „Wissensmanagers“ (siehe Bild 1) [4] [5]. Dabei werden im Rahmen eines Initialisierungsworkshops die aktuellen Ausprägungen der wichtigen Gestaltungsdimensionen des WM im Netzwerk zusammen mit den Entscheidungsträgern des Netzwerkes diskutiert und bestimmt. Durch den Abgleich von aus dem Initialisierungsprofil vorgeschlagenen Ziel-Gleichgewichtspositionen mit den im Workshop ermittelten aktuellen Positionen werden die Analysebereiche für die Detailanalyse herausgearbeitet. Die Analyse der Gestaltungsbereiche erfolgt dann gestützt durch einen Analysestandard [3]. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt dann wieder mit Hilfe von entsprechenden Gestaltungsprofilen. Die Konzeption des integrierten WM-Ansatzes erfolgt anschließend basierend auf dem Abgleich von Ist- und Soll-

Gestaltungsprofilen. Durch die sich daraus ergebende Veränderungsrichtung in den einzelnen Dimensionen ist es möglich, gezielt geeignete Werkzeuge und Methoden für die Konzeption eines integrierten WM vorzuschlagen [8]. Um die Phasen der Auswahl, Adaption, Umsetzung und des Betriebs der WM-Methoden und Instrumente zu unterstützen, wurde ein Software-Tool entwickelt.

Initialanalyse eines Netzwerkes mithilfe des integrierten Wissensmanagementansatzes

Der entwickelte WM-Ansatz orientiert sich am Gedankengut des Konzepts Integriertes Management, welches von Ulrich und Bleicher an der Hochschule St. Gallen entwickelt [9] [1] und von Bleicher selbst bereits auf Netzwerkorganisationen angewendet wurde [2]. Entscheidenden Einfluss auf den im Rahmen des Forschungsprojektes entwickelten WM-Ansatz haben die von Bleicher im Konzept Integriertes Management beschriebenen

Projektinfo

„Der Dienstleistungsmanager im Netzwerk der Zukunft“

Projekt-/Forschungsträger

DLR AuD, BMBF

Fördernummer

01HW0206

Laufzeit

01.10.2002–30.09.2005

Projektpartner

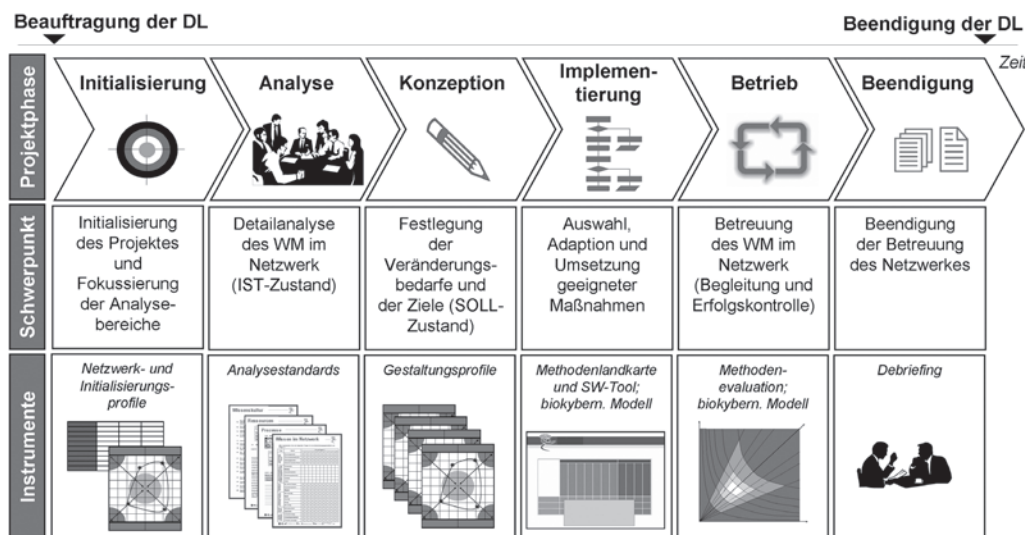
FIR, Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen, Lehrstuhl für Produktentwicklung der TU München, GPS Schuh & Co. GmbH, Virtuelle Fabrik Rhein-Ruhr, Bauer Maschinen GmbH, W.E.T. Automotive Systems AG, VIA Consult GmbH & Co. KG, Heinrich Huhn GmbH & Co. KG, M. Kutsch GmbH & Co. KG, Fischer & Kaufmann GmbH & Co. KG, Elektrotechnische Fabrik GmbH

Kontakt

Dott. Ing. Tomaso Forzi

Web

www.dienstleistungsmanager.de



Legende DL: Dienstleistung WM: Wissensmanagement SW: Software

Bild 1 Vorgehen zur Erbringung der Dienstleistung und zum Instrumenteneinsatz



Profile [1] sowie Ansätze zur Anwendung des Gedankengutes auf Problemstellungen des WM [10]. Im Rahmen der initialen Analyse des Umgangs mit Wissen in einem Netzwerk werden die Gestaltungsdimensionen des im Projekt entwickelten Wissensmodells, „Prozesse“, „Kultur“, „Wissen im Netzwerk“ sowie „materielle und immaterielle Ressourcen“, betrachtet [5]. Das sich so ergebende Initialisierungsprofil ist in Bild 2 (links) dargestellt.

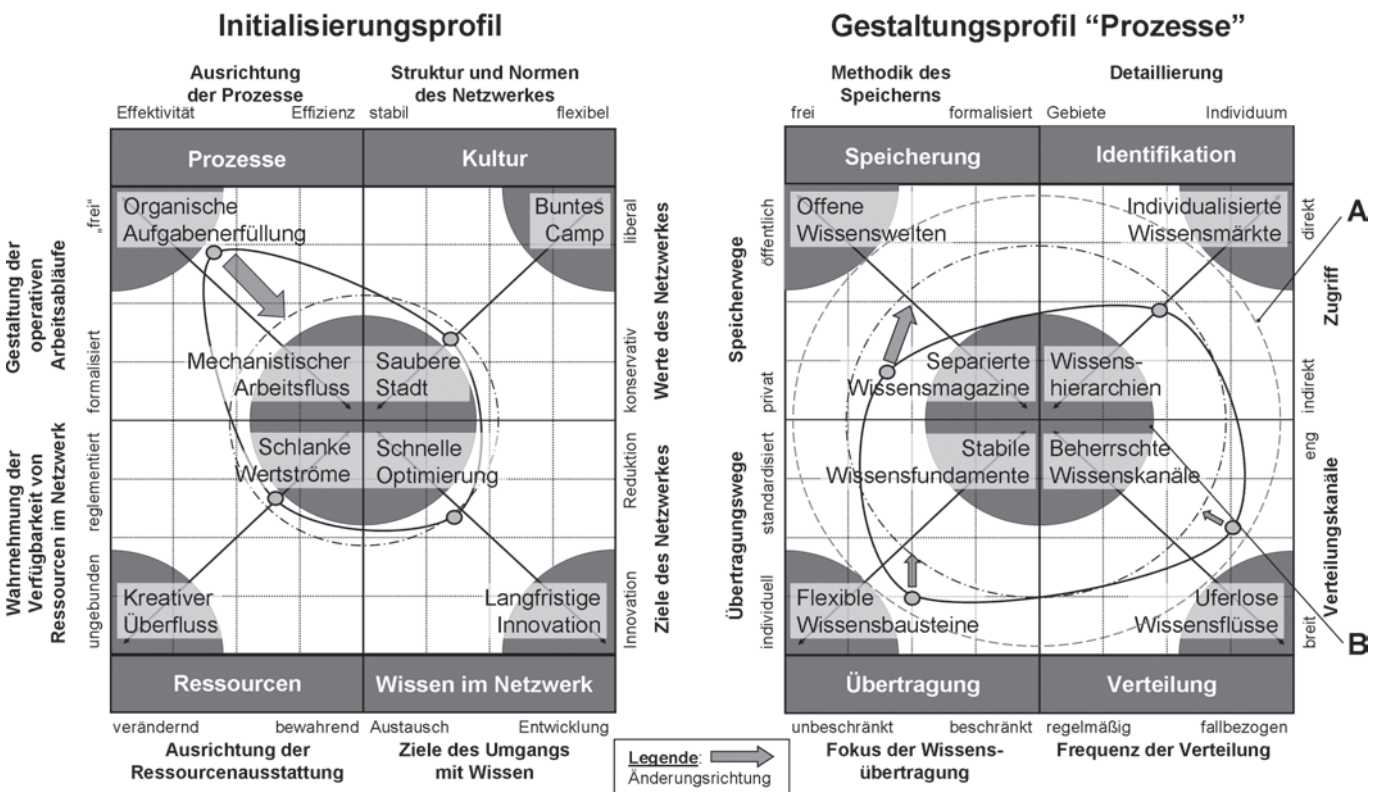
Mithilfe des Initialprofils wird der gelebte Ist-Zustand des Netzwerkes in den für den effektiven und effizienten Umgang mit Wissen relevanten Gestaltungsdimensionen erfasst. Die Erfassung des Profils betrachtet die Arbeit im Netzwerk und nicht die interne Ebene der beteiligten Unternehmen. Jedes der Teilportfolios beinhaltet zwei Achsen, welche unabhängig voneinander relevante Merkmale des Netzwerkes beschreiben. Die jeweiligen Ausprägungen sind dabei nicht quantitativ zu erfassen sondern eher qualitativer Natur. Die Extrema der jeweiligen Achsen der Portfolios beschreiben typologische Grundmuster der betreffenden Gestaltungsdimension (siehe Bild 2, links). In den vier Quadranten eines Profils sollten die jeweiligen Positionen in den Teilportfolios auf einem Radius um den Mittelpunkt liegen. Dabei ist es per se für den Erfolg nicht von Bedeutung, welcher Radius eingenommen wird. Situationsabhängige Einflussfaktoren können aber die Realisierung einzelner Gleichgewichtspositionen für die Organisation erschweren bzw. erleichtern [1] [10].

Die beschriebene Initialanalyse wurde im zentral geleiteten Netzwerk der W.E.T. Automotive Systems AG durchgeführt. Das Netzwerk besteht aus neun unterschiedlichen Standorten, deren Beziehung zueinander weitestgehend ergänzend ist. Im Rahmen des Projektes wurden im Speziellen die Netzwerkbeziehungen zwischen der Tochterfirma RUF und der Mutterfirma untersucht, um darauf aufbauend eine optimale WM-Lösung für das gesamte Netzwerk zu entwickeln. Im Rahmen der ersten Initialisierungsworkshops konnten bereits relativ deutlich die Ausprägungen des WM analysiert werden. Dies war unter anderem durch klare Vorstellungen der W.E.T.-Group bzgl. möglicher Verbesserungen des WM bedingt [7].

Das Portfolio in Bild 2 (links) stellt die grobe Ausrichtung der zum Zeitpunkt der Analyse vorliegenden Ausprägungen des WM im Netzwerk zusammenfassend dar. Durch seine internationale Ausrichtung mit Standorten auf verschiedenen Kontinenten will die W.E.T.-Group Synergieeffekte in Bezug auf Einkauf, Vertrieb und Produktion erzielen. Darüber hinaus sollen jedoch auch Innovationen durch die gemeinsame Entwicklung neuer Produkte angestrebt werden. Der primäre Fokus des Umgangs mit Wissen kann jedoch auf den effektiven Austausch von Produkt-, Prozess- und Technologiewissen gelegt werden.

Der effektive Austausch von Wissen in geregelten Prozessen stellte eine Hauptherausforderung

Bild 2 Initialisierungsprofil und Gestaltungsprofil „Prozesse“ der W.E.T.-Group



für den Erfolg dar. Die Prozesse zwischen den einzelnen Netzwerkteilnehmern waren zwar im Groben geregelt, jedoch erfolgten viele Prozesse im operativen Arbeitsgeschäft eher in Richtung „organischer Aufgabenerfüllung“. Die Prozesse waren nicht auf geringsten Ressourcenverbrauch optimiert. Die Kultur im Netzwerk wurde maßgeblich durch die zentrale W.E.T. AG bestimmt und konnte im Sinne einer ordnenden Kraft eher als konservativ beschrieben werden. Ressourcen im Netzwerk standen den einzelnen Mitarbeitern prinzipiell zur Verfügung, mussten jedoch überwiegend formal beantragt werden. Somit kann die Situation in Bezug auf Ressourcen als ausreichend beschrieben werden, es war jedoch kein Überfluss vorhanden.

Auf Basis des entstandenen Initialisierungs-Profiles (Bild 2, links) kann zusammen mit den beteiligten Personen des Netzwerkes diskutiert werden, ob und wenn ja in welchen Gestaltungsdimensionen detaillierte Analysen durchgeführt werden sollen. Die Grundidee der Methode besagt, dass das Profil einem konzentrischen Kreis und einem Gleichgewicht entsprechen soll. Die nötige Handlungsrichtung ergab sich somit aus der beschriebenen Situation relativ eindeutig. Da die Herausforderungen im operativen Geschäft durch die immer stärkere internationale Ausrichtung steigen, muss durch geeignete Maßnahmen versucht werden die „WM-Prozesse im Netzwerk“ stärker zu formalisieren und noch effizienter zu gestalten. Als Basis für die Auswahl von Maßnahmen wurde eine Detailanalyse der WM-Prozesse mithilfe des zugehörigen Teilanalysestandards durchgeführt.

Ergebnisse der Detailanalyse und Soll-Konzept

Die Interpretation der Ergebnisse der Detailanalyse wird durch den Einsatz von detaillierten Profilen für die Gestaltungsbereiche unterstützt. Die Profile ermöglichen es, die Ausprägungen verschiedener Analysebereiche innerhalb einer Gestaltungsdimension auf ihren Fit zu überprüfen. Diese Unterstützung ist sinnvoll, da im Rahmen der durch den Einsatz eines Analysestandards unverbunden strukturierten Vorgehensweise der Blick auf die Zusammenhänge verloren gehen kann. Der Gestaltungsbereich „WM-Prozesse im Netzwerk“ umfasst die vier Prozess-Dimensionen Speicherung, Identifikation, Verteilung und Übertragung von Wissen. Das so entstehende Profil zeigt Bild 2 (rechts).

Wie beim Initialprofil lassen sich an den Extrema der Achsen, die die Ausprägung des jeweiligen Prozesses kennzeichnen, gegensätzliche Extrempositionen darstellen (siehe Kreis A und B in Bild 2, rechts).

Einige der wesentlichen Erkenntnisse der Analyse im Netzwerk der W.E.T. Automotive Systems AG werden im Folgenden aufgezeigt. Eine Aussage, die das Kernthema repräsentiert, bezieht sich auf die Frage zu Technologien die im Rahmen der Kooperation von Bedeutung sind. Hierbei sahen die meisten Mitarbeiter eine leistungsfähige IT-Struktur als Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Wie aus verschiedenen Aussagen zu entnehmen, steckt das Kernwissen des Unternehmens in CAD-Modellen. Diese müssen für den jeweiligen Mitarbeiter ohne Probleme verfügbar sein, um die nötigen Aufgaben durchführen zu können. Im Rahmen der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Bereichen der W.E.T.-Group wurde der Austausch dieser und weiterer wichtiger Dokumente nicht reibungslos unterstützt. Dabei bestanden gewisse Hürden in Form unterschiedlicher Prozessdefinitionen bei den einzelnen Netzwerkteilnehmern. Für eine engere Integration wurde daher eine Angleichung der Prozesse als wichtig erachtet.

Bei den unterschiedlichen Netzwerkteilnehmern wurden zum Zeitpunkt der Analyse noch unterschiedliche IT-Systeme für verschiedene Spezialbereiche eingesetzt. Wie aus der Analyse zu entnehmen war, stießen die einzelnen Teilanwendungen in Bezug auf die Nutzerzahl und die Datenmengen bisweilen schon an ihre Leistungsgrenze. Der organisatorische Aufwand für die Pflege der Systeme wurde von einigen Mitarbeitern bereits als deutlich zu hoch eingestuft. Bereits relativ schnell konnte aus der Analysephase der Bedarf für ein neues umfassendes IT-System für die Unterstützung verschiedener Bereiche abgeleitet werden.

Da die W.E.T.-Group bereits viele internationale Standorte hat, bestehen große Herausforderungen bei der internationalen Bereitstellung von Dokumenten und Daten für das operative Geschäft. Wie im Rahmen der Analyse festgestellt, konnten die dargestellten Informationen über die bestehenden IT-Systeme bisher nicht standortübergreifend ausgetauscht werden. Somit bestand besonderer Handlungsbedarf bzgl. der Suche und Umsetzung von IT-gestützten WM-Methoden zur Verbesserung des Wissensaustauschs [7].

In Bild 2 (rechts) ist die Ausprägung des Gestaltungsbereichs WM-Prozesse zusammenfassend dargestellt. Zu erkennen ist ein Ungleichgewicht in den Bereichen Übertragung, Verteilung und Speicherung. Um schnell und effektiv Produkte standortübergreifend entwickeln zu können, muss ein öffentlicher Speicherweg zu Verfügung stehen. Dabei ist darauf zu achten dass Übertragungswege standardisiert werden. Eine neue

GEFÖRDT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Methodensuche >> Methodenvorschlag

Mithilfe der Methodenvorauswahl können Sie sich ausgehend von der Netzwerkanalyse grundsätzlich geeignete Methoden anzeigen lassen.

Dazu werden folgende Informationen benötigt (Teil 1):

In welchem Betrachtungsbereich des Wissensmanagements wurde Handlungsbedarf festgestellt?	
Wissenskultur im Netzwerk Dieser Betrachtungsbereich umfasst die kulturellen Aspekte, die den Austausch von Wissen und die Netzwerkbeziehungen kennzeichnen bzw. beeinflussen. Die Wissenskultur besteht aus Strukturen und Normen, die das Netzwerk prägen und aus Werten, die im Netzwerk gelebt werden.	<input type="radio"/>
Materielle Ressourcen (IT, Räumlichkeiten etc.) Dieser Betrachtungsbereich umfasst alle im Netzwerk verfügbaren Ressourcen physischer bzw. materieller Art, welche Voraussetzungen für erfolgreiches Wissensmanagement im Netzwerk darstellen.	<input type="radio"/>
Personelle Ressourcen (Motivation, Qualifikation) Dieser Betrachtungsbereich umfasst alle Aspekte des Wissensmanagements im Netzwerk, die sich auf die Mitarbeiter im Netzwerk beziehen.	<input type="radio"/>
Wissen im Netzwerk Dieser Betrachtungsbereich umfasst das im Netzwerk vorhandene Wissen und besteht aus dem fachlichen Wissen und dem Wissen über Partner, das für die Kooperation im Netzwerk von Bedeutung ist.	<input type="radio"/>
Wissensmanagement Prozesse Dieser Betrachtungsbereich umfasst alle für das Wissensmanagement im Netzwerk relevanten Wissensprozesse, d.h. die Identifikation, die Entwicklung, den Erwerb, die Weitergabe, die Nutzung und die Bewahrung von Wissen im Netzwerk.	<input checked="" type="radio"/>

[>> weiter >>](#)

Methodensuche >> Methodenvorschlag

Folgende Methoden kommen bei der dargestellten Site

- Bulletin Boards, Newsgroups
- Chat-Systeme
- Computer-Based Training, Web-Based Training
- Data-Warehouse-Systeme
- Diskussionsforen / Meetingarenen
- Dokumentenmanagement-Systeme (DMS)
- Erfahrungs-, Projekt- Datenbanken
- Frequently Asked Questions (FAQ)
- Konferenz-Systeme
- Methodenlandkarte
- Newsletter
- Persönliches Informationsmanagement/ Gruppeninfo
- Product Data Management System (PDM)

[Neuer Methodenvorschlag](#)

Bild 3
Software-Tool für die
Methodenauswahl:
Leitfragenbasierter
Methodenvorschlag

WM-Lösung sollte auch dazu führen, dass die Mitarbeiter regelmäßig mit dem für sie relevanten Wissen versorgt werden.

Auswahl von WM-Methoden

Zur Umsetzung des auf Grundlage der durchgeführten Analyse entworfenen Soll-Konzepts ist die Auswahl und Implementierung geeigneter WM-Methoden für Unternehmensnetzwerke erforderlich [8]. Um dem Wissensmanager ein praktikables Werkzeug für die Methodenauswahl und die anschließende Implementierung und Begleitung an die Hand zu geben, wurde eine Methodenlandkarte in Form eines webbasierten Software-Tools umgesetzt. Das Tool stellt verschiedene Möglichkeiten zur Navigation innerhalb der Methodensammlung sowie die Möglichkeit einer leitfragenbasierten Methodenauswahl, aufbauend auf den Analyseergebnissen, zur Verfügung (Bild 3).

Auf Basis der identifizierten Potenziale und der vorgeschlagenen Instrumente mittels des Software-Tools, wurde durch die Leitung der W.E.T. AG beschlossen, ein Product Data Management Sys-

tem (PDM) einzuführen [7]. Der große Vorteil eines PDM-Systems im Hinblick auf die Verwaltung ist die zentrale Speicherung aller Daten zusammen mit der dezentralen Nutzung der Daten. Somit ist es möglich, dass verschiedene Abteilungen mit jeweils genau bestimmten Zugriffsrechten aktuelle Daten einsehen bzw. editieren können und dies zu jedem Zeitpunkt weltweit erfolgen kann, was vor dem Hintergrund global verteilter Produktion entscheidend ist. Durch das PDM-System können bei der W.E.T. AG beispielsweise die Produktionsstandorte in Ungarn und Malta auf Zeichnungen zugreifen, die vom Engineering in Odelzhausen erstellt wurden und auf dem Server gespeichert sind. Ein Verschicken von geplotteten Zeichnungen, Faxen oder Dateien ist somit nicht mehr notwendig. Damit wird die Geschwindigkeit des Zugriffs auf die benötigten Daten wesentlich erhöht und evtl. Fragen können schneller bzw. fundierter geklärt werden.

Fazit

Das Instrumentarium für das integrierte Wissensmanagement im Netzwerk erwies sich als sehr

hilfreich in allen beschriebenen Phasen. Des Weiteren wird das PDM-System in weiten Teilen der Firma W.E.T. mittlerweile erfolgreich eingesetzt. Die Verbesserung des operativen Tagesgeschäfts durch den Einsatz des PDM-Systems wurde hiermit erzielt. Um jedoch zusätzliche Bereiche der W.E.T-Group in das PDM-System integrieren zu können, müssen jeweils die Wissensprozesse der entsprechenden Abteilungen und Standorte dokumentiert sein. Im Rahmen des Projektes wurde insbesondere die Einbindung der RUF-GmbH in das System fokussiert. Die Ermittlung und transparente Darstellung der Wissensprozesse stellte eine enorme Herausforderung dar, in der sehr unterschiedliche Wissensinhalte aufgenommen werden mussten. Dabei war es oft notwendig, implizites Wissen der Mitarbeiter zu explizieren. Um Synergieeffekte zwischen WET und anderen Standorten erzielen zu können, muss eine Analyse, ein Vergleich sowie ein Abgleich der Prozesse konzentriert erfolgen. /

Literatur

- [1] Bleicher, K. Das Konzept integriertes Management, Frankfurt am Main, 2. Aufl., Frankfurt: Campus, 1991.
- [2] Bleicher, K. Integriertes Management von Wertschöpfungsnetzwerken, in Bach, N., Buchholz, W., Eichler, B. (Hrsg.): Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden: Gabler, 2003.
- [3] Diehl, H.; Forzi, T.; Kremer, A.; Peters, M.; Winkelmann, K.; Wöhe, S. „Der Dienstleistungsmanager im Netzwerk der Zukunft – Analysestandard“, Arbeitspapier (Version 3.0), Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. an der RWTH Aachen, 2006.
- [4] Forzi, T.; Peters, M. A Methodology and a Toolkit that Integrate Technological, Organisational, and Human Factors to Design KM within Knowledge-Intensive Networks. In: Journal of Universal Computer Science 11 (2005) 4, 495–525.
- [5] Forzi, T.; Peters, M.; Bleck, S. A Methodology To Support The Design And Deployment Of Knowledge Management Within Inter-organizational Networks. In: Chen, J. (Hrsg.): Shaping Business Strategy in a Networked World, Vol. II, Peking: IAP, 2004, 915–920.
- [6] Forzi, T.; Quadt, A.; Schieferdecker, R.; Stich, V. Service Provider for Knowledge Networks, in Weber, Pawar, Thoben (Hrsg.): Proceedings of the 9th Intern. Conference on Concurrent Enterprising (ICE 2003), Espoo, 16-18.06.2003, 161–168.
- [7] Hutterer, P.; Diehl, H.; Forzi, T.; Kremer, A.; Peters, M.; Winkelmann, K.; Wöhe, S. Angewandtes Wissensmanagement ist immer ein individueller Weg – Praxiserfahrungen und kritische Erfolgsfaktoren am Beispiel der W.E.T. Automotive Systems AG. In: Gronau, N.; Petkoff, B.; Schildhauer, T. (Hrsg.): Wissensmanagement – Wandel, Wertschöpfung, Wachstum. Berlin: GITO, 2004, 67–76.
- [8] Peters, M. „Methoden für das Wissensmanagement in Netzwerken“, Arbeitspapier, Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen, 2006.
- [9] Ulrich, H.; Krieg, W. Das St. Galler Management-Modell, Bern: Haupt, 1972.
- [10] Wöhe, S.: Entwicklung und Umsetzung integrierter Wissensmanagementkonzepte, in Gronau, N. (Hrsg.): Wissensmanagement – Strategien, Prozesse, Communities. Berlin: GITO, 2003.



Dott. Ing. Tomaso Forzi
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am FIR im Bereich Informationsmanagement
Tel.: +49 241 47705-506
E-Mail: Tomaso.Forzi@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Ing. Dipl.-Ök. Meikel Peters
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am IAW in der Abteilung Arbeitsorganisation
Tel.: +49 241 80-99483
E-Mail: M.Peters@iaw.rwth-aachen.de

Dipl.-Ing. Holger Diehl
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Lehrstuhl für Produktentwicklung
der TU München.
Tel.: +49 89 289 15135
E-Mail: Holger.Diehl@pe.mw.tum.de