
Benjamin Schubert/Jan Henning Scholz

Die Bedeutung von Wissensschutz in mittelständischen Unternehmen und Wege zu seiner Verbesserung

Diplomarbeit
Fachhochschule Köln
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Abgabe November 2005



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832493684

Benjamin Schubert, Jan Henning Scholz

Die Bedeutung von Wissensschutz in mittelständischen Unternehmen und Wege zu seiner Verbesserung

Benjamin Schubert/Jan Henning Scholz

Die Bedeutung von Wissensschutz in mittelständischen Unternehmen und Wege zu seiner Verbesserung

Diplomarbeit
Fachhochschule Köln
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Abgabe November 2005



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 9368

Schubert, Benjamin/Scholz, Jan Henning: Die Bedeutung von Wissensschatz in mittelständischen Unternehmen und Wege zu seiner Verbesserung
Druck Diplomica GmbH, Hamburg, 2006
Zugl.: Fachhochschule Köln, Diplomarbeit, 2005

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006
Printed in Germany

■ **Persönliche Daten**

geboren am 20.10.1976 in Gütersloh
ledig, ortsungebunden

■ **Markanteste Eigenschaften**

Team- und Kommunikationsfähigkeit
Innovationsbereitschaft
Organisationsvermögen
Durchsetzungsvermögen
Flexibilität

■ **Stärken**

Lösungsorientierte Veränderungsbereitschaft
Projekt- und Prozessarbeit nach Wissensmanagement-
Gesichtspunkten
Einsatzbereitschaft und Tatendrang
Lösungsfindung
Eigen- und Fremdmotivation



■ **Mein Typ**

Der Aufbauer (55%) ■ Der Kreative (30%) ■ Der Tausendsassa (10%) ■ Der Vorsichtige (5%)

■ **Fähigkeiten**

Verhalten nach systemischen Prinzipien ■ Schaffung und Bewahrung eines Klimas zur betrieblichen Lernbereitschaft ■ Zügige Einarbeitung in Software-Produkte ■ Beschaffung, Verarbeitung und Präsentation von (strategisch relevantem) Wissen ■ Umgang mit Wissen unter Schutzkriterien ■ analytisches Denken

■ **Studium**

SS01-WS05 Studium der Informationswirtschaft an der FH Köln (Gesamtnote 1,6)
Diplomarbeit: Die Bedeutung von Wissensschutz in mittelständischen Unternehmen und Wege zu seiner Verbesserung (Note 1,3)

■ **Berufliche Ausbildung**

1997-2001 Doppelausbildung zum Elektroinstallateur und Assistent in Handwerkswirtschaft

■ **Schulbildung**

1987-1996 Evangelisch-Stiftisches-Gymnasium Gütersloh (Abiturnote 3,2)

■ **Sonstige Kenntnisse**

Englisch (fließend in Wort und Schrift) ■ Spanisch (fortgeschrittene Kenntnisse)
IT-, Software- und Recherche-Kenntnisse ■ betriebswirtschaftliche Kenntnisse

■ **Angestrebter Aufgabenbereich**

Schutz von firmenspezifischem Wissen deutscher Unternehmen
Strategische Frühaufklärung / Competitive Intelligence

■ **Kunden-Kunden-Nutzen**

Erhöhte Sicherheit ■ Gewährleistung des vertraulichen Umgangs mit Daten ■ Ausbildung und Weitergabe von Grundwerten zur Steigerung der Corporate Identity ■ Gestärkte Vertrauensbasis ■ Steigerung der Dienstleistungsqualität ■ Gewährleistung von Dokumentation und Archivierung ■ Ausbildung im sicherheitsgestützten Wissensmanagement ■ Garantie der Stetigkeit von Leistungen und Produkten ■ Problemloser Einsatz in Projekten

Autorenprofil



Dipl. Informationswirt (FH) Jan Henning Scholz

Anschrift:	Pfälzer Str. 19, 50677 Köln
Telefon:	0178/ 523 80 82
E-Mail:	henningscholz@web.de
Geburtsdatum:	10.03.1975
Geburtsort:	Westerstede
Familienstand:	ledig

Ausbildung:

10/2001 – 12/2005	Studium der Informationswirtschaft an der FH Köln
08/1996 – 07/1998	Ausbildung zum Industriekaufmann bei der Bawi GmbH, Wilhelmshaven
07/1995 – 06/1996	Zivildienst bei den Freien Sozialen Diensten Varel e.V.
09/1981 – 05/1995	Abitur am Jade Gymnasium, Jaderberg

Interessenschwerpunkte:

Wissensmanagement, Wissensschutz, Projekt- Prozessmanagement, Marketing

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	5
2 Begriffsklärungen	7
2.1 Zeichen, Daten, Information, Wissen	7
2.2 Wissen in impliziter und expliziter Form	10
2.3 Wissenskapital und Wissensbewertung	12
2.4 Sensibles Wissen	17
2.5 Wissensmanagement	19
2.6 Wissensbewahrung und Wissensschutz	25
3 Bedeutungswandel von Wissen, Wissensmanagement und Wissensschutz	28
3.1 Technologischer Fortschritt	31
3.2 Vom Handarbeiter zum Wissensarbeiter	36
3.3 Wissen im veränderten Wettbewerb	44
3.4 Die entscheidende Ressource für den deutschen Mittelstand	48
4 Wissen als bedrohtes und schützenswertes Gut in Deutschland	51
4.1 Wissen verlieren	52
4.1.1 Bewusste und unbewusste Kommunikationsfehler	52
4.1.2 Mangelhafte Dokumentation	54
4.1.3 Verlust von Mitarbeitern	55
4.2 Wissen nicht aufnehmen	59
4.2.1 Information Overload	60
4.2.2 Misstrauen gegenüber Veränderungen	64
4.3 Wissen teilen	68
4.3.1 Nachteile grenzenloser Zusammenarbeit	70
4.3.2 Competitive Intelligence	76
4.3.3 Spionage	86
4.4 Derzeitige Rahmenbedingungen in Deutschland	97
5 Entwicklung eines Schutzkonzeptes	103
5.1 Entwicklungsbereiche des Schutzmanagements	104
5.1.1 Ansätze aus Wissensmanagement-Modellen	105
5.1.2 Wissensbasiertes Risikomanagement	108
5.1.3 Gegenaufklärung	110
5.2 Der Wissensschutzring	114
6 Fazit	121
Literaturverzeichnis	123
Anhang A: Anlaufstellen für Competitive Intelligence und Spionage	128
Anhang B: CD-Rom mit Quellen-Dateien	129

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Die Wissenstreppe	8
Darstellung 2: Komponenten des Wissenskapitals	12
Darstellung 3: Der Wissensmanagementprozess	20
Darstellung 4: Funktionen der Hauptakteure im Wissensmanagement	21
Darstellung 5: Das TOM-Modell	22
Darstellung 6: Die Hype Kurve der Gartner Group.....	25
Darstellung 7: Suchergebnisse ausgewählter Informationsanbieter	27
Darstellung 8: Triebkräfte für die Bedeutung von Wissen	30
Darstellung 9: Gefahrenbereiche der IT	32
Darstellung 10: Entwicklung des Personalwesens	43
Darstellung 11: Beschäftigungszahlen der einzelnen Wirtschaftssektoren.....	47
Darstellung 12: Auslöser von Wissensmanagement-Initiativen	63
Darstellung 13: Einflussfaktoren des Wissenszeitalters und deren Auswirkung auf Organisations- und Kommunikationsstruktur	65
Darstellung 14: Typisches gefährdetes Unternehmenswissen	70
Darstellung 15: Formen der Zusammenarbeit.....	71
Darstellung 16: Wissen teilen bei unternehmensübergreifender Zusammenarbeit	72
Darstellung 17: Competitive Intelligence - Begriffsverständnis	79
Darstellung 18: Möglicher Wissensabfluss durch Competitive Intelligence Methoden	80
Darstellung 19: Spionage-Akteure in der Wirtschaft	87
Darstellung 20: Möglicher Wissensabfluss durch Spionage Methoden	93
Darstellung 21: Der Counter Intelligence Prozess	111
Darstellung 22: Ablaufphasen der Personalarbeit nach Schutzkriterien	113
Darstellung 23: Der Wissensschutzring	115

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
APQC	American Productivity and Quality Center
ASW	Arbeitsgemeinschaft für Sicherheit in der Wirtschaft e.V.
Aufl.	Auflage
Bek. v.	Bekanntmachung vom
BGBI. IS	Verkündungsfundstelle
BI	Business Intelligence
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
BVSW	Bayerischer Verband für Sicherheit in der Wirtschaft e.V.
BMW	Bayerische Motoren Werke
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Compact Disc
CIA	Central Intelligence Agency (Geheimdienst der USA)
CIV	Calculated Intangible Value
Co.	Company (Gesellschaft des Handelsrechts)
COK	Community of Knowledge
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
doc	Document (u.a. als Dateinamen-Erweiterung für Worddateien)
Dr.	Doktor
ebd.	ebendort
et al.	et altera (und weitere)
etc.	et cetera (und so weiter)
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
f. (ff.)	folgende Seite(n)
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FBI	Federal Bureau of Investigation (Hauptermittlungsbehörde des amerikanischen Justizministeriums)
F & E	Forschung und Entwicklung
FH	Fachhochschule
GenTG	Gentechnikgesetz
GfdS	Gesellschaft für deutsche Sprache e.V.
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
G v.	Gesetz verändert
Jhdt.	Jahrhundert
jpg	Joint Photographic Expert Group (Dateinamen-Erweiterung für stark komprimierte unbewegte Bilder)
Hrsg.	Herausgeber
Hrsg. von	herausgegeben von
html	Hypertext Mark-up Language (WWW-Sprache; Untermenge von SGML)
HWWA	Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv
IAW	Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V.
IDC	International Data Corporation
i.d.R.	in der Regel
IAI	Institut für angewandte Informationsforschung
IfeM	Institut für e-Management e.V.
Ifo	Institut für Wirtschaftsforschung e.V.
IFM	Institut für Mittelstandsforschung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie(n)
in Anl. an	in Anlehnung an
Inc.	Incorporated Company (eingetragenes Unternehmen, entspricht in etwa der AG)
IPK	Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik

IRB	Informationszentrum Raum und Bau
IT	Informationstechnologie
IuK-	Informations- und Kommunikations-
IZB	Informationszentrum Benchmarking
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KB	Kilobyte
KM	Knowledge Management
Ltd.	Limited (Gesellschaftsform im anglo-amerikanischen Sprachraum; entspricht in etwa der GmbH)
Matr.Nr.	Matrikelnummer
MCERT	Mittelstand Computer Emergency Response Team
Mrd.	Milliarden
MSN	Microsoft Network
N.N.	nomen nominandum (nicht bekannt)
Nr.	Nummer
NSA	National Security Agency (einer der Geheimdienste der USA)
o.A.	ohne Angaben
o.ä.	oder ähnliches
od.	oder
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
OPAC	online public access catalog
orig.	original
PC	Personal Computer
pdf	Portable Document Format (Dateinamen-Erweiterung von Adobe zum Dokumentenzugriff auf mehrere Plattformen)
s.	siehe
S.	Seite
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals
SCM	Supply-Chain-Management
sic	wirklich! (lateinisch), Fehler aus Originalzitat übernommen
StGB	Strafgesetzbuch
STW	Standard Thesaurus Wirtschaft
TOM	Technologie Organisation Mensch
TV	Television
u.	und
u.a.	unter anderem
u.E.	unseres Erachtens
u.U.	unter Umständen
u.v.a.	und viele andere
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
USA	United States of America
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WS	Wintersemester
VW	Volkswagen
z.B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH
zit. n.	zitiert nach
z.T.	zum Teil

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Wirtschaftswissenschaft ist die einzige Disziplin, in der jedes Jahr auf dieselben Fragen andere Antworten richtig sind.

Danny Kaye

Was der amerikanische Schauspieler und Komiker Kaye humorvoll als Problem formuliert hat, kennen Manager¹ und Mitarbeiter bestens aus ihrer Arbeitswelt: Das einzig Beständige ist die Unbeständigkeit. Folglich ist es für Unternehmen wichtig, auf Veränderungsprozesse einzugehen und zu reagieren, anstatt in einer erstarrten Kultur hängen zu bleiben.² Im Grunde bedeutet Veränderung, neues Wissen aufzunehmen, altes Wissen teilweise zu vergessen und für den Unternehmenszweck nicht-verzichtbares Wissen zu schützen.³ Diese Aufgaben müssen moderne Unternehmen bewältigen können, um Wettbewerbsfähigkeit und Überleben langfristig zu sichern.

Ende des 20. Jahrhunderts wandelte sich die Informationsgesellschaft auf Grund einer beschleunigten technologischen Entwicklung zur Wissensgesellschaft mit zentralen Begriffen wie Wissensarbeiter, Wirtschaftskrieg oder Competitive Intelligence. Zu Gutenbergs drei klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital ist in den letzten zwei Jahrzehnten zunehmend stärker ein weiterer wichtiger Faktor in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt - der Faktor Wissen.⁴ Für Unternehmen bedeutet dies,

¹ Alle personengebundenen Bezeichnungen werden aus Gründen der Leserlichkeit in der männlichen Form geführt, gemeint sind aber immer beide Geschlechter

² vgl. Leendertse, J.: Eine Millionen Jobs in Deutschland. McKinsey-Direktor Jürgen Meffert über falsche Bescheidenheit im Mittelstand. In: Wirtschaftswoche Nr. 18 vom 28.04.2005, S. 80

³ vgl. Knaese 2002, S. 13

⁴ in Anl. an. Gutenberg 1958, S. 27, dort siehe Faktorensystem

vgl. Parsons, Julia: Information - The fourth Resource. In: Best 1996, S. 60

vgl. auch Schindler 2000, S. 35

vgl. auch Soukup 2001, S. 36

Anmerkung: Einige Experten wie Drucker, Probst, Spur, Rehäuser oder Krcmar sprechen von fünf Produktionsfaktoren, da sie Information und Wissen als eigenständige Faktoren betrachten. Wir lehnen diese Ansicht unter Berufung auf Kap. 2.1 ab, da nicht die reine Information, sondern die zu Wissen verarbeitete Information als Ressource in die Unternehmensprozesse mit einfließt.

vgl. auch Spur, G.: Unternehmensführung in der künftigen Industriegesellschaft. In: Siemens-Zeitschrift Nr. 63/6 (1989), S. 4-8

vgl. auch Bierfelder 1999, S. 1f.

vgl. auch Warnecke, G.: Produktionsfaktor Wissen. In: VDI-Zeitschrift Nr. 130/11 (1988), S. 12-16

dass (betriebliches) Wissen als Ressource immer wichtiger für die Konkurrenzfähigkeit wird und strategisch stärker in den Vordergrund tritt, denn durch einen Verlust kann gar die Funktionstüchtigkeit ganzer Unternehmensbereiche herabgesetzt werden.⁵ Fragen wie: „Wie wird Wissen gemanagt?“, „Welches Wissen macht uns aus?“ oder „Wie beschaffe ich notwendiges Wissen?“ gewinnen an Bedeutung und werden unter dem Oberbegriff Wissensmanagement derzeit in Theorie und Praxis diskutiert. Festzustellen ist aber auch, dass die Frage „Wie schütze ich mein Wissen?“ hierbei vernachlässigt wird.⁶

Durch technologische Entwicklungen, Globalisierung und Entstehung neuer Märkte hat sich der Wettbewerb stark verschärft - mit wachsender Tendenz. Geschütztes exklusives Wissen ist ein Engpass- bzw. Erfolgsfaktor, ein key element in bezug auf aktuelle und zukünftige Wettbewerbsvorteile und „Immer häufiger erkennen [...] Vorstände von Großunternehmen einen direkten strategischen Zusammenhang zwischen dem Geschäftserfolg und der Bewahrung des eigenen Know-hows.“⁷ Dieses tritt als additiver Kostenfaktor auf, der Bestandteil der Kalkulation sein muss. „Der Wert einer Firma kann nicht allein aus der Gewinn- und Verlustrechnung oder der Bilanz abgelesen werden. Versteckte ‘Anlagegüter’ - Kompetenz der Mitarbeiter, Software-Systeme, [...] haben steigende Bedeutung für die Wert-Messung.“⁸

Weil die Generierung von Wissen kostspielig und strategisches Wissen goldwert (und geldwert) ist, können durch einen Verlust betriebswirtschaftliche Nachteile entstehen. Wissen als immaterielle Unternehmensressource ist Kapital. Es müssen sowohl Strategien und Techniken entwickelt als auch entsprechende Investitionen getätigt werden, die dem Risiko von Verlusten

⁵ vgl. Probst, Raub & Romhardt 1999, S. 190

vgl. auch Kloos, Michael; Kluge, Jürgen; Licht, Thomas & Stein, Wolfram: Wissen entscheidet - Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen. Hrsg. von McKinsey, Redline Wirtschaft, 2003

vgl. Parsons, Julia: Information - The fourth Resource. In: Best 1996, S. 60

⁶ vgl. Knaese 2002, S. 15

⁷ Fank, Matthias: Wissensbewahrung. Wissensverlust bedroht Geschäftserfolg. In: Insider - Hauszeitschrift der Fachhochschule Köln Nr. 1 (2005), S. 13

vgl. Bürgel, Hans Dietmar & Zeller, Andreas: Forschung & Entwicklung als Wissenscenter. In: Bürgel 1998, S. 54

⁸ Kienecker, Stefan: Retten Sie Ihr Wissenskapital. In: Versicherungswirtschaft Nr. 9 (1999), S. 622

entgegenwirken. Dabei sollte auch bedacht werden, dass in bestimmten Fällen schon das Teilen von Wissen als Verlust angesehen werden muss.

Aus unserer Sicht wird der Wissensschutz als Bestandteil des Wissensmanagements oft unterbewertet und nicht ausreichend in die Planung mit einbezogen. Nicht selten wird angenommen, man könne mit Hilfe von IT-Lösungen (z.B. mit dem Erwerb eines Content-Management-Systems) das Problem durch explizites Speichern in den Griff bekommen. „Große Unternehmen, die bei ihren Wissensmanagement-Programmen anfangs die Informationstechnologie in den Vordergrund rückten, hatten nur geringen Erfolg.“⁹ 44 Prozent der Befragten nannten in einer Benchmark-Studie von Heisig und Vorbeck die Unternehmenskultur als kritischen Erfolgsfaktor für das Wissensmanagement.¹⁰ Und auch Bullinger, Wörns und Prieto bestätigen: „Zum erfolgreichen Management des Produktionsfaktors Wissen gehört [...] mehr als nur die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien.“¹¹ Für die Dokumentation des Firmenwissens mag IT eine Grundvoraussetzung sein - vorausgesetzt das System läuft, wird von allen akzeptiert, genutzt und gepflegt. Weitaus größerer Schaden aber kann z.B. entstehen, wenn ein wichtiger Wissensträger aus dem Betrieb ausscheidet und der Unternehmensprozess stockt, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens auf Grund massiver Informationsflut kein relevantes Wissen mehr aufnehmen können oder wenn die Konkurrenz produktspezifisches Wissen in Folge von Spionage oder Unachtsamkeit der Mitarbeiter erlangt. Situationen in Unternehmen wie Umstrukturierung, Fluktuation oder Stellenabbau treten immer öfter auf und haben oft eine Art kollektiver Amnesie zur Folge. „Berater nennen diese Krankheit auch kollektives Alzheimer-Syndrom.“¹²

⁹ Heisig, Peter: Die ersten Schritte zum professionellen Wissensmanagement. In: Antoni 1999, S. 44

¹⁰ Quelle: Heisig, Peter & Vorbeck, Jens: Benchmarking Wissensmanagement. Best Practice in Deutschland und Europa. 1. Deutsche Konsortium-Benchmarkstudie Wissensmanagement. Hrsg. von Fraunhofer IPK. o.O. 1998. zit. n. Heisig, Peter: Die ersten Schritte zum professionellen Wissensmanagement. In: Antoni 1999, S. 45

¹¹ Bullinger, Hans-Jörg; Wörns, Kai & Prieto, Juan: Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel 1998, S. 31
vgl. auch Dreger 1998, Kap. 17.7

¹² Probst, Raub & Romhardt 1998, S. 190