

---

# Inhalt

## Teil I Theoretische Grundlagen

|          |                                                     |    |
|----------|-----------------------------------------------------|----|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>                                   | 3  |
|          | Literatur                                           | 8  |
| <b>2</b> | <b>Wissen und Wissensmanagement</b>                 | 9  |
| 2.1      | Wesen und Eigenschaften des Wissens                 | 9  |
| 2.2      | Dimensionen des Wissens                             | 12 |
| 2.3      | Perspektiven im Wissensmanagement                   | 14 |
| 2.3.1    | Kernprozesse im Wissensmanagement                   | 16 |
| 2.3.2    | Wissenstransformation in sozialen Interaktionen     | 18 |
| 2.3.3    | Gestaltung von Wissensmanagement                    | 20 |
| 2.4      | Zusammenfassung                                     | 21 |
|          | Literatur                                           | 22 |
| <b>3</b> | <b>Kundenbeziehungen und Wissen</b>                 | 23 |
| 3.1      | Beziehungsmarketing und Wissen                      | 23 |
| 3.2      | Nutzung von Wissen in der Produktionsgüterindustrie | 28 |
| 3.3      | Customer Knowledge Management                       | 31 |
| 3.4      | Zusammenfassung                                     | 37 |
|          | Literatur                                           | 37 |
| <b>4</b> | <b>Change Management</b>                            | 39 |
| 4.1      | Das Veränderungsdilemma                             | 40 |
| 4.1.1    | Zunehmende Dynamik der Veränderung                  | 40 |
| 4.1.2    | Geringe Bereitschaft zur Veränderung                | 40 |
| 4.1.3    | Widerstände und ihre Erscheinungsformen             | 42 |
| 4.2      | Wandel erfolgreich gestalten                        | 45 |
| 4.2.1    | Veränderungskompetenz und Veränderungsphasen        | 45 |
| 4.2.2    | Ansatzpunkte im Change Management                   | 46 |
| 4.2.3    | Erfolgsstrategien im Change Management              | 46 |
| 4.3      | Erfolgsbausteine und Erfolgsfaktoren                | 50 |
| 4.3.1    | Erfolgsbaustein Vertrauen                           | 50 |
| 4.3.2    | Erfolgsbaustein Orientierung                        | 51 |
| 4.3.3    | Erfolgsbaustein Startmotivation und Startvertrauen  | 52 |

|                            |                                                                             |           |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.4                      | Erfolgsbaustein Zielmotivation und Zielvertrauen . . . . .                  | 53        |
| 4.3.5                      | Erfolgsbaustein Prozessmotivation<br>und Prozessvertrauen . . . . .         | 54        |
| 4.3.6                      | Erfolgsfaktor Person . . . . .                                              | 55        |
| 4.3.7                      | Erfolgsfaktor Kommunikation . . . . .                                       | 56        |
| 4.3.8                      | Erfolgsfaktor Partizipation . . . . .                                       | 56        |
| 4.4                        | Zusammenfassung . . . . .                                                   | 58        |
|                            | Literatur . . . . .                                                         | 58        |
| <b>5</b>                   | <b>Konfigurationsprobleme und wissensbasierte Systeme . . . . .</b>         | <b>61</b> |
| 5.1                        | Produktkonfiguratoren in der Produktionsgüterindustrie . . . . .            | 62        |
| 5.2                        | Konventionelles versus computergestütztes Konfigurieren . . . . .           | 67        |
| 5.3                        | Wissensbasierte Systeme . . . . .                                           | 71        |
| 5.4                        | Knowledge Engineering . . . . .                                             | 73        |
| 5.5                        | Wissensrepräsentation in Produktkonfiguratoren . . . . .                    | 80        |
| 5.6                        | Zusammenfassung . . . . .                                                   | 80        |
|                            | Literatur . . . . .                                                         | 81        |
| <b>Teil II Fallstudien</b> |                                                                             |           |
| <b>6</b>                   | <b>Fallstudie 1: Schlanke und sichere Prozesse . . . . .</b>                | <b>85</b> |
| 6.1                        | Problemanalyse . . . . .                                                    | 86        |
| 6.2                        | Lösungsstrategie zur Schaffung schlanker<br>und sicherer Prozesse . . . . . | 88        |
| 6.3                        | Lösungskonzepte zur Schaffung schlanker<br>und sicherer Prozesse . . . . .  | 91        |
| 6.3.1                      | Portfoliodifferenzierung nach Komplexität . . . . .                         | 91        |
| 6.3.2                      | Preisdifferenzierung durch Target Pricing<br>und Kundengruppen . . . . .    | 95        |
| 6.3.3                      | Kernprozesse und Workflows . . . . .                                        | 97        |
| 6.4                        | Kernfunktionen des Vertriebskonfigurators . . . . .                         | 101       |
| 6.4.1                      | Akzeptanz durch Lösungsorientierung . . . . .                               | 101       |
| 6.4.2                      | Orientierung durch grafische Präsentation . . . . .                         | 105       |
| 6.4.3                      | Flexibilität durch vorstrukturierte Textbausteine . . . . .                 | 106       |
| 6.4.4                      | Kundenorientierung durch Preisvarianten<br>und Alternativangebote . . . . . | 106       |
| 6.4.5                      | Unterstützung der Kernprozesse durch Workflows . . . . .                    | 107       |
| 6.4.6                      | Differenzierung von Rollen und Rechten . . . . .                            | 108       |
| 6.4.7                      | Kopplung der Systeme durch einen Integrationsservice . . . . .              | 109       |
| 6.5                        | Umsetzung- und Einführung . . . . .                                         | 110       |
| 6.5.1                      | Die Aufgabenstellung . . . . .                                              | 110       |
| 6.5.2                      | Projektaufbauorganisation . . . . .                                         | 112       |
| 6.5.3                      | Die Entwicklungsmethodik für<br>den Vertriebskonfigurator . . . . .         | 116       |
| 6.5.4                      | Projektverlauf . . . . .                                                    | 122       |
| 6.5.5                      | Gelernte Lektionen bei der Umsetzung . . . . .                              | 131       |

|                                                      |                                                           |            |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|
| 6.6                                                  | Evolution der Lösung                                      | 135        |
| 6.6.1                                                | Entwicklungsfelder und Entwicklungsthemen                 | 135        |
| 6.6.2                                                | Methodisches Vorgehen bei der Evolution<br>der Lösung     | 137        |
| 6.7                                                  | Zusammenfassung                                           | 141        |
|                                                      | Literatur                                                 | 141        |
| <b>7</b>                                             | <b>Fallstudie 2: Erhöhung der Kundenbindung</b>           | <b>143</b> |
| 7.1                                                  | Problemanalyse                                            | 143        |
| 7.2                                                  | Lösungsstrategie zur Erhöhung der Kundenbindung           | 147        |
| 7.3                                                  | Lösungskonzepte zur Erhöhung der Kundenbindung            | 150        |
| 7.3.1                                                | Transformation der Verkaufssicht<br>in eine Einkaufssicht | 150        |
| 7.3.2                                                | Vernetzung der Workflows von Kunde<br>und Hersteller      | 151        |
| 7.3.3                                                | Eingrenzung des wählbaren Portfolios                      | 152        |
| 7.4                                                  | Umsetzung und Einführung                                  | 152        |
| 7.4.1                                                | Projektverlauf                                            | 152        |
| 7.4.2                                                | Gelernte Lektionen                                        | 153        |
| 7.5                                                  | Zusammenfassung                                           | 154        |
| <b>8</b>                                             | <b>Fallstudie 3: Stärkung des Kernportfolios</b>          | <b>155</b> |
| 8.1                                                  | Problemanalyse                                            | 156        |
| 8.2                                                  | Lösungsstrategie zur Stärkung des Kernportfolios          | 157        |
| 8.3                                                  | Lösungskonzepte zur Stärkung des Kernportfolios           | 159        |
| 8.3.1                                                | Behandlung nationaler Portfoliovarianten                  | 159        |
| 8.3.2                                                | Vereinbarung von Service Level Agreements                 | 160        |
| 8.3.3                                                | Modellierung der Beschaffungswege                         | 160        |
| 8.4                                                  | Umsetzung und Einführung                                  | 160        |
| 8.4.1                                                | Aufgabenstellung und Umsetzungsstrategie                  | 160        |
| 8.4.2                                                | Projektverlauf                                            | 163        |
| 8.5                                                  | Gelernte Lektionen                                        | 164        |
| 8.6                                                  | Zusammenfassung                                           | 165        |
| <b>Teil III Erfolgsbausteine und Erfolgsfaktoren</b> |                                                           |            |
| <b>9</b>                                             | <b>Erfolgsbausteine im Überblick</b>                      | <b>169</b> |
|                                                      | Literatur                                                 | 171        |
| <b>10</b>                                            | <b>Erfolgsbaustein Lösungsstrategie</b>                   | <b>173</b> |
| 10.1                                                 | Aktivierung von Wissen                                    | 173        |
| 10.1.1                                               | Wissen und Handlungsorientierung                          | 173        |
| 10.1.2                                               | Wissen, Empowerment und Vertrauen                         | 175        |
| 10.1.3                                               | Wissen und Geschäftsbeziehungen                           | 178        |
| 10.1.4                                               | Soziale Interaktion und Wissensbedarf                     | 181        |
| 10.1.5                                               | Strategische Wettbewerbsvorteile durch Wissen             | 185        |
| 10.2                                                 | Ganzheitliche Einbeziehung aller Gestaltungsfelder        | 187        |

|           |                                                         |     |
|-----------|---------------------------------------------------------|-----|
| 10.3      | Reduktionistisches Lösungsmuster: das DAPI-Modell       | 191 |
| 10.4      | Zusammenfassung                                         | 192 |
|           | Literatur                                               | 193 |
| <b>11</b> | <b>Erfolgsbaustein Lösungskonzeption</b>                | 195 |
| 11.1      | Komplementäres Einsatzkonzept                           | 196 |
| 11.2      | Erweiterbare wissensbasierte Lösungsarchitektur         | 201 |
| 11.2.1    | Anpassungsfähiges Produktportfolio                      | 203 |
| 11.2.2    | Anpassungsfähige Geschäftsprozesse                      | 205 |
| 11.2.3    | Anpassungsfähige Systemanbindungen                      | 206 |
| 11.3      | Zusammenfassung                                         | 207 |
|           | Literatur                                               | 209 |
| <b>12</b> | <b>Erfolgsbaustein Entwicklungsmethodik</b>             | 211 |
| 12.1      | Projektrisiken und Risikomanagement                     | 211 |
| 12.2      | Iteratives Entwicklungsmodell                           | 213 |
| 12.3      | Evolutionäre Gesamtstrategie                            | 216 |
| 12.4      | Maßnahmen zur Qualitätssicherung                        | 219 |
| 12.5      | Der Beitrag des Knowledge Engineerings                  | 220 |
| 12.5.1    | Knowledge Engineering im iterativen Vorgehensmodell     | 220 |
| 12.5.2    | Die Person des Knowledge Engineers                      | 221 |
| 12.5.3    | Umgang mit Kommunikationsbarrieren                      | 224 |
| 12.5.4    | Der Knowledge Engineer in der Projektaufbauorganisation | 224 |
| 12.6      | Zusammenfassung                                         | 226 |
|           | Literatur                                               | 226 |
| <b>13</b> | <b>Erfolgsbaustein Umsetzungsstrategie</b>              | 227 |
| 13.1      | Kraftfelder und Energien                                | 227 |
| 13.2      | Aufbau von Vertrauen                                    | 229 |
| 13.2.1    | Aufbau von Startvertrauen                               | 230 |
| 13.2.2    | Aufbau von Zielvertrauen                                | 232 |
| 13.2.3    | Aufbau von Prozessvertrauen                             | 232 |
| 13.3      | Wecken von Motivation                                   | 234 |
| 13.4      | Schaffen und Aufrechterhalten von Orientierung          | 235 |
| 13.5      | Evolution                                               | 236 |
| 13.5.1    | Knowledge Engineering und Wissensmanagement             | 236 |
| 13.5.2    | Knowledge Engineering und organisationale Wissensbasis  | 239 |
| 13.6      | Zusammenfassung                                         | 242 |
|           | Literatur                                               | 243 |
| <b>14</b> | <b>Resümee</b>                                          | 245 |
|           | <b>Sachverzeichnis</b>                                  | 249 |

Wettbewerbsvorteile durch Wissen  
Knowledge Management, CRM und Change  
Management verbinden

Mescheder, B.; Sallach, C.

2012, XIX, 252 S. 80 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-27895-2