
Bernhard Mescheder • Christian Sallach

Wettbewerbsvorteile durch Wissen

Knowledge Management, CRM
und Change Management verbinden

 Springer Gabler

Inhalt

Teil I Theoretische Grundlagen

1 Einleitung	3
Literatur	8
2 Wissen und Wissensmanagement	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
3 Kundenbeziehungen und Wissen	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
4 Change Management	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 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
5	Konfigurationsprobleme und wissensbasierte Systeme	61
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
Teil II Fallstudien		
6	Fallstudie 1: Schlanke und sichere Prozesse	85
6.1	Problemanalyse	86
6.2	Lösungsstrategie zur Schaffung schlanker und sicherer Prozesse	88
6.3	Lösungskonzepte zur Schaffung schlanker und sicherer Prozesse	91
6.3.1	Portfoliodifferenzierung nach Komplexität	91
6.3.2	Preisdifferenzierung durch Target Pricing 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 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 Integrationservice	109
6.5	Umsetzung- und Einführung	110
6.5.1	Die Aufgabenstellung	110
6.5.2	Projektaufbauorganisation	112
6.5.3	Die Entwicklungsmethodik für 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 der Lösung	137
6.7	Zusammenfassung	141
	Literatur	141
7	Fallstudie 2: Erhöhung der Kundenbindung	143
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 in eine Einkaufssicht	150
7.3.2	Vernetzung der Workflows von Kunde 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
8	Fallstudie 3: Stärkung des Kernportfolios	155
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
Teil III Erfolgsbausteine und Erfolgsfaktoren		
9	Erfolgsbausteine im Überblick	169
	Literatur	171
10	Erfolgsbaustein Lösungsstrategie	173
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
11	Erfolgsbaustein Lösungskonzeption	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
12	Erfolgsbaustein Entwicklungsmethodik	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
13	Erfolgsbaustein Umsetzungsstrategie	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
14	Resümee	245
	Sachverzeichnis	249