

Steigerung der Vertriebs- effizienz durch den Einsatz von Produktkonfiguratoren

Vertriebskonfiguratoren erfolgreich implementieren

Guido H. Baltes, Thomas Schäfer und Philipp Sticksel,
Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG)



Prof. Dr.-Ing. Guido H. Baltes leitet an der Hochschule Konstanz die Anwendungsforschungsgruppe CoPS (Community of Practice for Strategic Management Architectures), die sich der (Weiter-)Entwicklung strategischer Führungssysteme widmet.



M. Eng. Thomas Schäfer arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Konstanz in einer Living Lab Einrichtung der Forschungsgruppe CoPS, dem Konstanzer Labor für Führungssysteme (eArchitecture Lab).



B.A. Philipp Sticksel arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Konstanz in einer Living Lab Einrichtung der Forschungsgruppe CoPS, dem Konstanzer Labor für Führungssysteme (eArchitecture Lab).

Zur Differenzierung im globalen Wettbewerb ist für den technologieorientierten Mittelstand kundenspezifische Leistungserstellung ein adäquates Mittel. Vertriebskonfiguratoren

Kontakt:

HTWG Konstanz
Forschungsgruppe CoPS
Brauneggerstraße 55
78405 Konstanz
Tel.: 07531 / 206 - 278
E-Mail: gbaltes@htwg-konstanz.de

helfen, vor dem Hintergrund der Mass Customization den dafür notwendigen Trade-off zwischen Effizienz und Individualisierung der Leistungserstellung zu bewältigen. Die Einführung solcher Lösungen ist jedoch eine organisatorische und strategische Herausforderung. Vor dem Hintergrund des Change-Managements werden Fallstudien zu Konfigurator-Implementierungen vorgestellt und im Quervergleich analysiert. Ein daraus abgeleitetes Modell der Einführungsphasen adressiert Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für den Implementierungsprozess.

Individualisierte Nachfrage und globaler Preiswettbewerb stellen Industrieunternehmen, vor allem den technologieorientierten Mittelstand, vor neue wettbewerbsstrategische Herausforderungen. Kundenspezifische Leistungserstellung ist für diese ein adäquates Mittel der Differenzierung im globalen Wettbewerb. Mit dem damit einhergehenden Anstieg der Komplexität steigen jedoch die Kosten der Leistungserstellung [1, 2].

Als Reaktion darauf setzen Unternehmen auf „Mass Customization“ [3, 4]. Ziel ist es, den Kundenwunsch nach individuellen Produkten zielgenau zu bedienen und gleichzeitig die Effizienz der Massenproduktion zu nutzen. Dazu sind zwei Grundprinzipien wichtig:

- Modularer Aufbau der Produktstruktur für eine standardisierte Produktion mit positiven Effekten hinsichtlich Qualität und Effizienz [5],
- Integration des Kunden in die Produktspezifizierung für erlebbar individualisierte Leistungserstellung [6].

Produktkonfiguratoren als Werkzeuge der strategischen Vertriebssteuerung („Vertriebskonfiguratoren“) unterstützen beide Anforderungen: Kundenindividuelle Lösungen werden durch einen softwaregestützten, interaktiven Prozess aus einem modularen Baukasten generiert. Die dabei automatisiert erzeugten Daten ermöglichen den nachfolgenden technischen Bereichen effiziente Auftragsklärung und -bearbeitung [7]. Daher können Vertriebskonfiguratoren als Erfolgstreiber im Sinne der Mass Customization angesehen werden [1, 3].

Fallstudien erfolgreicher Implementierungen zeigen, dass durch Vertriebskonfiguratoren erhebliches Wachstum bei annähernd gleichbleibenden Vertriebs- und Auslegungskapazitäten erreicht werden kann („Sales Automation“) [8, 9]. In Fallstudien nicht erfolgreicher Implementierungen ist die Ursache meist das Misslingen der Modellierung des Produktbeziehungs-wissens im Konfigurator: Der Fokus liegt auf (software-)technischen Aspekten der Umsetzung, der Umfang der

organisationalen Veränderungen wird unterschätzt.

Die hier vorgestellte Untersuchung legt nahe, dass die Einführungsentscheidung v.a. aus strategischer Perspektive zur Unterstützung von Wachstumsstrategien getroffen werden sollte. Der Erfolg der Implementierung hängt dabei vom Zusammenspiel vertrieblicher und technischer Einheiten ab und findet im Spannungsfeld von technischer Implementierung und organisatorischer Veränderung statt. Der nachfolgende Beitrag beleuchtet ein erfolgversprechendes Implementierungsvorgehen vor dem Hintergrund des Change Management. Die vergleichende Analyse von Fallstudien stützt die Ableitung eines geeigneten Phasenmodells und darauf aufbauender, konkreter Handlungsempfehlungen für Anwender und Anbieter.

Vertriebskonfiguratoren als strategische Werkzeuge für den Mittelstand

Die Beherrschung des Trade-off der „Mass Customization“ – kundenindividuell angepasste Lösungen mit Standardisierungsvorteilen der Massenproduktion zu verbinden – erfordert als Basis zum einen den stabilen innerbetrieblichen und übergreifenden Informationsfluss und zum anderen stabile Prozesse einer modularisierten Leistungserstellung. Erst dies ermöglicht eine gleichzeitig individualisierte und dennoch effiziente Fertigung [3, 5, 10]. Für die Umsetzung des geforderten Informationsflusses liegt der Einsatz von Software nahe, die Nutzung von Konfigurator-Werkzeugen im Vertrieb ist ein konkretes Beispiel dafür [10, 11].

Ziel ist der effiziente Transfer individueller Kundenanforderungen in zuverlässig umsetzbare technische Spezifikationen [6, 11, 12]. Der Vertriebskonfigurator speichert dazu die Regeln und Bedingungen des Lösungsraums der Leistungserstellung (Produktbeziehungswissen) und bildet damit kundenindividuell eingegebene Anforderungen ab. Das Ergebnis des

Konfigurationsvorgangs ist ein Produkt, das gleichermaßen technischen Randbedingungen sowie Anforderungen des Kunden genügt [1, 10].

Strategischen Wert entwickelt diese Vorgehensweise v.a. für Unternehmen des technologieorientierten Mittelstands, da deren i.d.R. technologisch begründete Differenzierungsstrategie im Sinne kundenindividueller Leistungserstellung erweitert wird. Der zunehmende Preiswettbewerb führt jedoch zu abnehmenden Differenzierungsprämien, d.h. das technologisch hochwertige und individuell angepasste Produkt muss im scharfen Preiswettbewerb bestehen können. Vertriebskonfiguratoren ermöglichen hier die Unterstützung der bestehenden Differenzierung durch die Einbeziehung des Kunden in den Produktspezifizierungsprozess. Gleichzeitig werden wesentliche Voraussetzungen für systemisch effiziente Prozesse der Auftragsgewinnung und -abarbeitung geschaffen.

Wirtschaftliche und strategische Potenziale von Vertriebskonfiguratoren

Bezüglich des wirtschaftlichen Nutzens von Vertriebskonfiguratoren gibt es vielfältige Untersuchungen [1, 6, 8, 9, 10]. Daraus lassen sich die Nutzenpotenziale gruppieren:

- (1) **Geschwindigkeit der Angebotserstellung:** Durch die Software-Anwendung können Prozesse wie z.B. eine simultane und permanente Plausibilitätskontrolle während des Konfigurationsprozesses automatisiert ablaufen. Rückfragen und Iterationen entfallen, da nicht realisierbare Produktanforderungen ausgeschlossen werden. Dies senkt signifikant die Durchlaufzeit im Angebotserstellungsprozess.
- (2) **Qualität der Angebote:** Produktbeziehungswissen wird explizit in einer Datenbasis abgelegt. Die technischen Einheiten können über deren Pflege die Machbarkeit des abgebildeten Lösungsraums sicherstellen. Die konfiguratorgestützte

Iteration zwischen Vertrieb und Kunden stellt die Abdeckung der individuellen Bedürfnisse sicher. Fehlermöglichkeiten im Angebotserstellungsprozess werden systematisch eliminiert.

- (3) **Effizienz im Vertrieb:** Verkürzte Durchlaufzeit und Reduktion von Fehlermöglichkeiten erhöhen die Effizienz der Vertriebsressourcen. Die Ablösung manueller und die Reduktion nicht-wertschöpfender Tätigkeiten (z.B. Dokumentenerstellung, Rückfragen) entlastet vertriebliche Ressourcen und ermöglicht die Fokussierung auf Kernbereiche vertrieblicher Kompetenz wie Kundengewinnung und -betreuung.
- (4) **Effizienz in der Auftragsbearbeitung:** Neben der automatisierten Erstellung geklärter Kundenaufträge kann durch die Vorbelegung von Merkmalen und die Pflege des Regelsatzes vertriebliche Steuerung in Richtung vorteilhafter Komponenten- und/oder Produktvarianten erfolgen. Dies ermöglicht die Reduktion der Komplexität in der Leistungserstellung durch gezieltes Variantenmanagement.

Diese Nutzenpotenziale sind i.d.R. gut nachvollziehbar und bieten meist die Grundlage für die RoI-Betrachtung der Beschaffungsentscheidung. Von ebenso starker Bedeutung ist jedoch der strategische Wert: Produktbeziehungswissen, das vorher in vielen Köpfen verteilt und nur implizit vorhanden war, wird im Konfigurator explizit und steht damit in Echtzeit für eine Vielzahl von Beteiligten zur Verfügung. Damit reduzieren sich nicht nur Fehlerquellen, sondern insbesondere auch die Kosten vertrieblicher Expansion. Für internationale Expansion können Vorinvestition (z.B. technische Schulungen) und Risiko (z.B. geschultes Personal schnell zu verlieren) deutlich verringert werden, denn explizites Produktbeziehungswissen ist durch Übersetzung international portierbar. Weiter wird durch die Automatisierung aufwändiger Prozessschritte erreicht, dass die Anzahl von Vertriebsprozessen (z.B. Anzahl der Angebote)

wachsen kann, ohne dass proportional Vertriebsressourcen aufgebaut werden müssen [8].

Change Management als Voraussetzung für Konfigurator-Nutzen

Die vorhergehende Betrachtung zeigt, dass die Hebung der vorgenannten Nutzenpotenziale zum einen voraussetzt, dass die beteiligten Mitarbeiter neue, zum Teil automatisierte Vertriebsprozesse akzeptieren und zum anderen, dass Erfahrungsträger in der Organisation bereit sind, ihr implizites Wissen zu teilen und als Produktbeziehungswissen über den Vertriebskonfigurator zur Verfügung zu stellen.

Darin liegt die Herausforderung einer Vertriebskonfigurator-Einführung: Schon die Preisgabe des teils nur impliziten Produktbeziehungswissens kann mit Ressentiments verbunden sein. Hier besteht ein enger Zusammenhang zwischen privatem, erfahrungsbasiertem Wissen auf der einen und Einfluss und Status der Mitarbeiter auf der anderen Seite [2]. Eine weitere Herausforderung besteht in der Übertragung des impliziten Wissens auf den spezifischen technischen Kontext der gewählten Softwarelösung (Sprache, Syntax etc.). Beides sollte sowohl über Randbedingungen und Projektablauf (z.B. Einbindung, Job-Sicherheit) als auch über Bereitstellung von Ressourcen (z.B. Spezialisten für Regelaufbau) unterstützt werden.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Einführung eines Vertriebskonfigurators weniger eine technische als eine strategische Herausforderung im Sinne des Change Management darstellt. Es wird weiter deutlich, dass kaum erwartet werden kann, dass die oben beschriebenen Effizienzgewinne *ceteris paribus*, z.B. bei gleichbleibenden Umsätzen erreicht werden können – würde dies doch bei erfolgreicher Umsetzung die Freisetzung von Personal erfordern. Es wäre zu erwarten, dass dies die Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen Einführung (Akzeptanz des neuen Pro-

zesses – aktive Bereitstellung impliziten Wissens) erheblich gefährdet.

Um dieser Frage nachzugehen, wurden Fallstudien zu Vertriebskonfiguratoren erarbeitet und im Hinblick auf die Einführungsphase vergleichend untersucht.

Vertriebskonfigurator- Einführung im technologieorientierten Mittelstand

Die nachfolgenden Überlegungen basieren auf Tiefenfallstudien von Implementierungsprojekten, die intensiv begleitet wurden. Weitere, interviewbasierte Fallstudien und Fallbeschreibungen der Literatur ergänzen diese. Da der individuelle Kontext interessant erscheint, werden kurz die Hintergründe der Tiefenfallstudien aufgezeigt:

Fallstudie 1 war ein Maschinen- und Anlagenbauer, der als Technologiepartner für die Nahrungsmittelindustrie tätig ist. Das Unternehmen beschäftigt 120 Mitarbeiter, generiert einen Umsatz von ca. 50 Mio. EUR p.a. und zeigt dabei hohe internationale Präsenz. Aus Marktveränderungen folgte verschärfter Preiswettbewerb und ein Trend zu anspruchsvolleren Lösungen. Letzteres verursacht hohen Aufwand (z.B. Machbarkeitsprüfung, Anzahl Iterationen...), der durch eine Hitrate von 1 zu 10 (#Angebote/#Aufträge) verstärkt wird. Dieser Aufwand soll reduziert werden. Das Unternehmen befindet sich in einem Turnaround nach Insolvenz.

Fallstudie 2 war ein Komponentenhersteller für den Sondermaschinenbau. Das Unternehmen beschäftigt ca. 45 Mitarbeiter, generiert einen Jahresumsatz von 12 Mio. EUR p.a. und beliefert den europäischen Markt. Das Unternehmen benötigt während der Angebotsphase CAD-Daten, um diese in der Applikation des Kunden zu platzieren. Ziel ist ein Konfigurator, der CAD-Daten automatisch erzeugt, um den Angebotsprozess zu beschleunigen und Ressourcen im Vertrieb freizusetzen. Dies soll mehr Zeit für die Akquise neuer Kunden und die Pflege von Bestandskunden schaffen.

Fallstudie 3 war ein Systemanbieter der Straßen-Verkehrstechnik. Das Unternehmen beschäftigt ca. 350 Mitarbeiter und generiert einen Jahresumsatz von ca. 60 Mio. EUR p.a. im europäischen Raum. Die Kunden sind meistens öffentliche Kommunen, wobei sich die Vergabeprozesse am Günstigkeitsprinzip orientieren. Anzumerken sind die zwingend einzuhaltenden Abgabetermine und Angebotsstandards. Ziel ist ein einheitliches Angebots- und Kalkulationswerkzeug zur Beherrschung der Variantenvielfalt.

Phasenmodell für die erfolgreiche Einführung von Vertriebskonfiguratoren

Die Fallstudien zeigen große Unterschiede im Kontext der Einführung: Während die Einführungsentscheidung in Fall 1 durch eine Einzelperson der Geschäftsführung mit eher unscharfen Zielen zur Kosteneinsparung getroffen wurde, waren bei den Fällen 2 und 3 sowohl die gesamte Geschäftsführung beteiligt als auch klare strategische Zielvorstellungen vorhanden. Bei Fall 3 wurde jedoch parallel zur Konfigurator-Einführung eine weitere, davon unabhängige organisatorische Veränderung angestoßen.

Es zeigte sich, dass unscharfe Zielvorstellungen und die Ankündigung von Kosteneinsparungen große Unsicherheit verursachten. Analoge Effekte zeigten auch parallele Organisationsveränderungen. Dies löste eine eher abwartende Haltung bei Know-how-Trägern aus. Von diesen jedoch wäre ein aktiver Beitrag erforderlich (z.B. bzgl. Erfassen des Produktbeziehungswissens) – der konsequenterweise unterblieb. Dies führte zunächst zu Verzögerungen und der Projekterfolg blieb deutlich hinter den Erwartungen.

Eine gesamthafte Entscheidung der Leitung als Startpunkt zeigte sich dagegen als förderlich. Insbesondere traf dies dort zu, wo diese Entscheidung mit zeitlichem Vorlauf zum Implementierungsprojekt getroffen wurde. Die Einbettung der Einführungsentscheidung in einen strategischen Rahmen

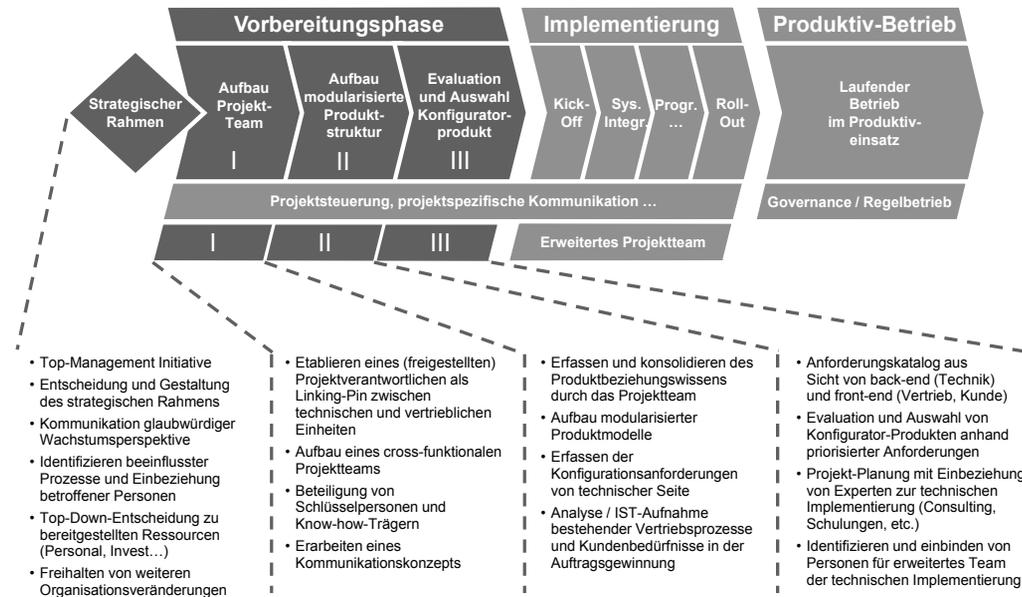


Bild 1: Vorphase ergänzt Einführungsprojekte von Vertriebskonfiguratoren.

der (glaubwürdigen) Wachstumsorientierung unterstützt zusätzlich. Wurden Erwartungen an den Konfigurator-Einsatz bezüglich z.B. Prozesse, Effizienz etc. in diesem Kontext kommuniziert, konnte dafür sowohl in technischen wie vertrieblichen Einheiten Akzeptanz verzeichnet werden. Die isolierte Kommunikation ebendieser Erwartungen stieß dagegen auf geringe Akzeptanz.

Es zeigte sich, dass eine Vorphase (Bild 1) zur Implementierung für den erforderlichen organisatorischen Wandel von entscheidender Bedeutung ist. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass der Konfigurator-Einsatz auch in den erfolgreichen Fällen eine neue, bisher ungeübte Zusammenarbeit zwischen Einheiten aus Technik und Vertrieb zur Folge hat. D.h. die Konfigurator-Einführung stellt im jeweiligen Kontext eine Prozessinnovation dar. Diese erfordert Maßnahmen und Begleitung, damit die Innovation in der Organisation Akzeptanz finden kann („adoption“).

Eine Voraussetzung für diese Adoption ist die Gewährleistung von „Sicherheit“ im Prozess der Einführung – Unsicherheit bzgl. des Ergebnisses (unbekannte, „innovative“ Prozesse) scheint akzeptabler, wenn der Prozess dazu (Implementierung) einen sicheren und zuverlässigen Rahmen

bietet. Ein zuverlässiger Zeit- und Fahrplan für die technische Implementierung ist dazu ein wichtiger Beitrag. Wurden Meilensteine nicht eingehalten, löste dies die Wahrnehmung einer (ungewollt positiven) Incentivierung von verharrendem Verhalten und entsprechende Zurückhaltung in der Unterstützung aus. Jedoch zeigt sich auch, dass einige Projektinhalte, wie z.B. die Entwicklung einer modularen Produktstruktur, selten in einem genau vorherbestimmbaren Zeitplan zu leisten sind. Dem kann dadurch begegnet werden, dass derartige Themenfelder (wie z.B. Wissenskonsolidierung oder modulare Struktur der Produkte) in eine Vorphase zum Implementierungsprojekt verlagert werden.

Weiter zeigt sich, dass die Adoption durch dezidierte Projektressourcen gefördert werden kann, wenn diese mit vollem Kapazitätsumfang für Projektleitung und -durchführung freigestellt sind. Wir konnten feststellen, dass diese Personen dann als „Linking Pin“ agieren und ähnlich einem Matrix-Schnittpunkt die unterschiedlichen Konflikte und Sichtweisen der technisch und vertrieblich Beteiligten integrieren. Die dadurch erreichte Ausbildung einer spezialisierten Kompetenz für die Übertragung des impliziten Wissens in die Syntax und

Sprache des jeweiligen Konfigurator-Produkts reduziert zusätzlich Hürden für den aktiven Beitrag von Know-how-Trägern.

Es ist in einigen Fällen zu beobachten, dass die zunächst temporär als Projektteam beauftragten, freigestellten Mitarbeiter nach der Implementierung als Governance-Einheit Verantwortung für die kontinuierliche Pflege und Weiterentwicklung des Konfigurators übernehmen. Es zeigte sich daher als förderlich, dem Implementierungsteam eine längerfristige Bindung an das Ergebnis des Projekts von vorneherein in Aussicht zu stellen. Der strategische Aspekt der Konfigurator-Einführung wird an diesen Governance-Einheiten weiter dadurch deutlich, dass diese nicht (wie zu erwarten) anhand der ursprünglichen Effizienz-Ziele sondern nach Kategorien wie z.B. „Durchdringungsgrad“ (% der Angebote durch Konfigurator) und „Benutzerzufriedenheit“ (Technik, Vertrieb) gesteuert werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Die aus dem Quervergleich der Fallstudien abgeleiteten Erkenntnisse für ein erfolgversprechendes Vorgehen bei der Implementierung von Vertriebskonfiguratoren zeigen klar die Bedeutung

des strategischen Rahmens. Weiter wird aufgezeigt, dass eine geeignete Vorphase zum (technischen) Implementierungsprojekt den Erfolg begünstigt.

Es wurde gezeigt, dass für die Hebung der eingangs ausgeführten Nutzenpotenziale von Vertriebskonfiguratoren maßgeblich die Akzeptanz der Mitarbeiter und vielmehr noch deren aktiver Beitrag insbesondere im Sinne der strukturierten Erfassung des Produktbeziehungswissens ist. Wird dies im Kontext der Konfigurator-Einführung als Prozessinnovation betrachtet, ergeben sich klare Handlungsempfehlungen hinsichtlich eines erfolgversprechenden Vorgehens:

- Positionierung als strategisches Projekt, Gestaltung eines förderlichen, glaubwürdigen strategischen Rahmens (Wachstum), Initiative des Top Management, parallel keine große, weitere organisatorische Veränderung oder konsequente Einbettung in diese,
- Aktive Vorphase zum Implementierungsprojekt, Schaffung produktseitiger Voraussetzungen wie z.B. modularisierte Produktstruktur, Vorziehen stark iterativer, zeitlich nicht zuverlässig planbarer Aktivitäten im Kontext der Einführung,
- Aufbau bzw. Freistellung dezidiert Projektressourcen bereits in der Vorphase, Auswahl mit dem Ziel, daraus die spätere Governance-Einheit zu bilden, cross-funktionale Besetzung, Einsatz als „Mittler“ zwischen vertrieblichen und technischen Einheiten.

Der vorliegende Beitrag hat insbesondere auf die Notwendigkeit und Gestaltung einer geeigneten Vorphase zur Konfigurator-Einführung fokussiert. Weitere Arbeiten in dem Kontext werden diesen Grundgedanken aufnehmen und sowohl weitere Detaillierungen der angedeuteten Prozessschritte als auch das weitere Vorgehen in der Einführung bis hin

zum operativen Betrieb betrachten. Die fortschreitende Akzeptanz und der zunehmende Einsatz dieser Werkzeuge wird dazu weiteres empirisches Studienmaterial liefern, das zur Validierung herangezogen werden kann.

Literatur

- [1] Felfering, A.; Freidrich, G.; Jannach, D.: Intelligente Produktkonfiguratoren als Voraussetzung für maßgeschneiderte Massenprodukte. In: Elektrotechnik und Informationstechnik (e&iti), (1999) 3, S. 201-207.
- [2] Robey, D.; Ross, J.W.; Boudreau, M.: Learning to implement enterprise systems: an exploratory study of the dialectics of change. In: Journal of Management Information Systems 19 (2002) 1, S.17-46.
- [3] Piller, F.: Mass Customization – Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, 4. Auflage. Wiesbaden 2006.
- [4] Pine II, J.: Mass Customization – The New Frontier in Business Competition. In: Harvard Business School Press. Boston 1993.
- [5] Qiang, T.; Vondermebse, M.; Ragunathan, T.: Manufacturing practices: antecedents to mass customization. In: Production Planning & Control, 15 (2004) 4, S. 373-380.
- [6] Blecker, T.; Abdelkafi, N.; Kreuter, G.; Friedrich, G.: Product Configuration Systems: State-of-the-Art, Conceptualization and extensions. In: 8th Maghrebian Conference on Software Engineering and Artificial Intelligence (MCSEAI), Sousse/Tunisia 2004.
- [7] Wüpping, J.: Massgeschneidert. Konfigurationstechnik für die individuelle Serienfertigung. In: IT Management (2000) 4, S. 2-9.
- [8] Dissel, M.C.; Katzy, B.R.: Managing complex product innovations in dynamic environments; a case from the telecommunications equipment manufacturing industry. Paper presented at IAMOT 2004 - Washington DC, USA 2004.
- [9] Heiskala, M.; Tiihonen, J.; Paloheimo, K.-S.; Anderson, A.: Mass Customization with Configurable Products and Configurators: A Review of Benefits and Challenges. In: Blecker T.; Friedrich G. (Hrsg): Mass Customization Information Systems. 2007.
- [10] Hvam, L.; Pape, S.; Nielson, M. K.: Improving the Quotation Process with Product Configuration. In: Computers in Industry 57 (2006).

[11] Dellaert, B. G. C.; Stremersch, S.: Marketing Mass Customized Products: Striking the Balance between Utility and Complexity. In: Journal of Marketing Research 42 (5/2005), S. 219-227.

[12] Jaio, J. R.; Helander, M. G.: Development of an electronic configure-to-order platform for customized product development. In: Computers in Industry 57 (2006).

Schlüsselwörter:

Produktkonfigurator, Change Management, Expertensystem, Sales Automation, configure-to-order

Dieser Beitrag entstand im Rahmen des Projekts „iTechSales – Vertriebskonfiguratoren für den Mittelstand“, das vom Land Baden-Württemberg im Rahmen des Programms „Innovative Projekte“ gefördert wird.

Increasing Sales Efficiency Based on Product Confirmations Successfully Implementing Sales Confirmators

Customer specific value creation is an adequate mean for technology oriented small and medium sized enterprises (SMEs) to differentiate themselves in the global market place. To achieve this, a tradeoff between efficiency and individualization in value creation has to be handled. In context of mass customization, sales configurators help to accomplish this. However, implementing such solutions rise both an organizational and strategic challenge. Therefore, referencing the context of change management, configurator implementation project case studies and a cross-case analysis are presented. Based on this, a model of implementation phases is derived which allows for addressing the specific challenges and recommendations with respect to such projects..

Keywords:

product configuration, change management, expert system, sales automation, configure-to-order