

Beata Tatarczyk

# **Organisatorische Gestaltung der frühen Phase des Innovationsprozesses**

Konzeptionen, Methoden und Anwendung  
am Beispiel der Automobilindustrie

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr.-Ing. habil. Dieter Specht

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungen</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Problemstellung</i> .....	1
1.2 <i>Zielstellung der Arbeit</i> .....	4
1.3 <i>Vorgehen und Aufbau der Arbeit</i> .....	8
<b>2 Scouting in der frühen Phase des Produktinnovations- prozesses als Untersuchungsgegenstand</b> .....	<b>11</b>
2.1 <i>Innovation und Innovationsprozess</i> .....	11
2.1.1 <i>Begriffsbestimmung Produktinnovation</i> .....	11
2.1.2 <i>Begriffsbestimmung Produktinnovationsprozess</i> .....	13
2.1.3 <i>Charakteristika von Innovationsprozessen</i> .....	16
2.1.3.1 <i>Neuheitsgrad</i> .....	16
2.1.3.2 <i>Komplexität und Integration</i> .....	19
2.1.3.3 <i>Unsicherheit</i> .....	21
2.2 <i>Frühe Phase des Produktinnovationsprozesses</i> .....	22
2.2.1 <i>Begriffsbestimmung</i> .....	22
2.2.2 <i>Bedeutung der frühen Phase</i> .....	24
2.2.3 <i>Ergebnisse der frühen Phase</i> .....	27
2.3 <i>Vorhandene Ansätze zur Durchführung der frühen Phase</i> .....	29
2.3.1 <i>Wissens- und Intelligenzorientierte Ansätze</i> .....	29
2.3.2 <i>Erfolgsfaktorenforschung zur frühen Phase</i> .....	39
2.3.2.1 <i>Mitwirkung der Unternehmensleitung bei der Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie</i> .....	43
2.3.2.2 <i>Struktur und Netzwerk der beteiligten Akteure</i> .....	45
2.3.2.3 <i>Prozess der frühen Phase</i> .....	48
2.3.2.4 <i>Wissen und Kompetenz</i> .....	54
2.3.2.5 <i>Innovationskultur</i> .....	58
2.4 <i>Scouting als ein neuer Ansatz zur Durchführung der frühen Phase</i> ....	59
2.4.1 <i>Bedarf eines neuen organisatorischen Konzeptes</i> .....	59
2.4.2 <i>Definition von Scouting</i> .....	60
2.4.3 <i>Scouting in der Praxis</i> .....	63

<b>3</b>	<b>Theoretische Grundlagen der organisatorischen Gestaltung .....</b>	<b>67</b>
3.1	<i>Organisatorische Gestaltung von Systemen auf der Grundlage der Situationstheorie .....</i>	<i>67</i>
3.1.1	Grundlagen der Situationstheorie .....	67
3.1.2	Scouting als Organisation und Organisation des Scouting .....	70
3.1.3	Scouting als ein zu organisierendes System .....	72
3.1.4	Erfolgskriterien der organisatorischen Gestaltung .....	76
3.1.4.1	Effektivität .....	76
3.1.4.2	Effizienz .....	76
3.1.4.3	Flexibilität .....	78
3.2	<i>Klassische und Neoklassische Organisationstheorien .....</i>	<i>79</i>
3.2.1	Historischer Hintergrund der klassischen Organisationstheorien .....	79
3.2.2	Historischer Hintergrund der neoklassischen Organisationstheorien ..	80
3.2.3	Organisationsstruktur .....	82
3.2.4	Gestaltungskonzepte zur Umsetzung von Organisationsstrukturen .....	86
3.2.5	Vorgehenskonzepte zur Umsetzung der Organisationsstruktur .....	90
3.3	<i>Neue Institutionenökonomische Theorie .....</i>	<i>92</i>
3.3.1	Historischer Hintergrund der Neuen Institutionenökonomik .....	92
3.3.2	Transaktionskostengerechte Koordinationsform .....	93
3.3.3	Mechanismen zur Steuerung des Verhaltens der Akteure .....	98
<b>4</b>	<b>Modell und Methodik der organisatorischen Gestaltung eines Scouting Systems .....</b>	<b>103</b>
4.1	<i>Herleitung eines Modells des Scouting Systems .....</i>	<i>104</i>
4.1.1	Anforderungen an das Modell .....	104
4.1.2	Determinanten des Scouting Systems .....	105
4.1.2.1	Zweck .....	105
4.1.2.2	Ziele .....	106
4.1.2.3	Systemstruktur .....	107
4.1.2.4	Systemumwelt .....	108
4.1.2.5	Systemverhalten .....	109
4.1.3	Determinanten der organisatorischen Gestaltung .....	109
4.1.3.1	Organisationsstruktur .....	109
4.1.3.2	Gestaltungskonzept .....	111
4.1.3.3	Vorgehenskonzept .....	111
4.1.3.4	Transaktionskostengerechte Koordination .....	112
4.1.3.5	Regelung der Beziehungen zwischen den Beteiligten .....	115
4.1.3.6	Formalisierung .....	115
4.1.4	Erfolgsdeterminanten der organisatorischen Gestaltung von Scouting .....	116
4.2	<i>Auswahl einer Methodik zur organisatorischen Gestaltung .....</i>	<i>118</i>
4.2.1	Anforderungen an eine Methodik zur Gestaltung von Scouting Systemen .....	118
4.2.2	Bewertung alternativer Organisationsmethodiken .....	119
4.2.2.1	Organisatorische Gestaltung verteilter Produktentwicklung .....	120
4.2.2.2	Organisatorische Gestaltung virtueller Unternehmen .....	120
4.2.2.3	Marktorientierte Organisation einer virtuellen Unternehmung .....	121
4.2.2.4	Akteurorientierte Organisationsanalyse .....	122

4.3	<i>Grundlagen der ausgewählten Methodik</i> .....	123
4.3.1	Organisationsansatz .....	123
4.3.2	Vorgehenskonzept .....	125
4.3.3	Modellierungssprache UML .....	126
<b>5</b>	<b>Anwendung der Methodik zur organisatorischen Gestaltung von Scouting am Beispiel eines Automobilherstellers</b> .....	<b>129</b>
5.1	<i>Die Gestaltungssituation</i> .....	129
5.1.1	Determinanten des Innovationsgrades .....	129
5.1.2	Organisation und Leistungen der frühen Phase von Automobilherstellern .....	134
5.2	<i>Analyse der Anforderungen eines Scouting Systems</i> .....	138
5.2.1	Identifikation der Leistungen .....	138
5.2.2	Ableitung der Kernkompetenzen .....	140
5.2.3	Identifikation und Auswahl der Kooperationspartner .....	141
5.2.4	Bestimmung der Vertragsbeziehungen .....	145
5.2.5	Bestimmung der Potentiale der IuK-Technologien .....	147
5.3	<i>Gestaltung der Organisationsstruktur: Arbeitsteilung, Koordination und Steuerung</i> .....	149
5.3.1	Gestaltung der Arbeitsteilung .....	149
5.3.2	Koordination .....	155
5.3.3	Steuerung der Handlungserwartungen .....	160
5.4	<i>Strukturbewertung</i> .....	164
5.4.1	Effektivität .....	164
5.4.2	Effizienz .....	165
5.4.3	Flexibilität .....	166
5.5	<i>Kritische Betrachtung der vorgeschlagenen Methodik</i> .....	168
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>171</b>
6.1	<i>Zusammenfassung</i> .....	171
6.2	<i>Ausblick</i> .....	172
<b>Anhang</b>	.....	<b>177</b>
I.	<i>Notation zum Akteurmodell</i> .....	177
II.	<i>Scouting Methoden</i> .....	180
III.	<i>Strukturmodelle innovativer Organisationen</i> .....	181
IV.	<i>Vergleich der Methodiken zur organisatorischen Gestaltung</i> .....	184
<b>Literatur</b>	.....	<b>187</b>