

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVI
Tabellenverzeichnis	XVII
1 Widerstand im innovationsbewirkenden Beschaffungsprozeß	1
2 Charakteristika von Beschaffungsentscheidungsprozessen als Auslöser innovativer Veränderungen	9
2.1 Ziele und Wirkungsfelder innovationsbewirkender Beschaffungsentscheidungen	9
2.1.1 Ökonomische Zielsetzungen als Ausgangspunkt	10
2.1.2 Organisationale Umgestaltung als Folge und ihre Implikationen aus Anbieter- und Nachfragersicht	11
2.1.2.1 Veränderungen des Technikeinsatzes im nachfragenden Unternehmen	11
2.1.2.2 Sozio-organisatorische Wirkungen	12
2.2 Multipersonalität und interaktive Lösungssuche	14
2.2.1 Entscheidungsfindung auf Grundlage divergierender Präferenzen der Entscheidungsbeteiligten	14
2.2.2 Bedeutung einer ressourcenorientierten Analyse zur Ermittlung des Entscheidungseinflußpotentials personaler Akteure	16
2.3 Innovationsbewirkende Beschaffungsentscheidungen als dynamisches Phänomen	17
2.3.1 Abgrenzung von Beschaffungsphasen	17
2.3.2 Veränderbarkeit individueller Präferenzen im Prozeßverlauf	20
2.4 Wechselseitige Integrativität von Anbieter und Nachfrager	21
3 Ansätze zur Beschreibung und Erklärung personaler Einflußnahme in innovationsbewirkenden Beschaffungsprozessen	29
3.1 Erfassung personaler Einflußnahme durch Abgrenzung individueller Rollen	29
3.1.1 Beschreibung von Akteuren durch die Rollen des buying center-Ansatzes	30
3.1.1.1 Konzeption des buying center-Ansatzes	30

3.1.1.2 Erklärungsgehalt hinsichtlich realer Einflußnahme personaler Akteure	33
3.1.1.3 Mangelnde Innovationsorientierung	36
3.1.2 Innovationsorientierte Abgrenzung personaler Rollen auf Grundlage individueller Charakteristika	37
3.1.2.1 Promotoren-Modell von Witte	37
3.1.2.2 Erweiterungen des Ansatzes von Witte	39
3.2 Erfassung personaler Einflußnahme durch Berücksichtigung der Interaktivität des Entscheidungsprozesses im Netzwerkansatz	44
3.2.1 Grundlegende Charakteristika von Netzwerkansätzen	44
3.2.1.1 Bedeutung von Beziehungen	44
3.2.1.2 Abgrenzung von Netzwerkrollen	47
3.2.1.3 Strukturelle Merkmale des Beziehungsgeflechts zwischen den beteiligten Akteuren	49
3.2.2 Übertragung der Netzwerkkonzeption auf das organisationale Beschaffungsverhalten	52
3.2.2.1 Organisationale Netzwerkansätze im Investitionsgüter-Marketing	52
3.2.2.2 Personale Netzwerkansätze zum organisationalen Beschaffungsverhalten	54
3.2.2.3 Innovationsorientierte Netzwerkanalyse	56
4 Ursachen der Entfaltung personaler Widerstände beim Nachfrager	59
4.1 Widerstand als Ergebnis eines Prozesses der Prognose und Bewertung von Innovationsfolgen	59
4.1.1 Modell des Verhaltensentwurfs des Individuums	59
4.1.2 Unternehmensbezogene Beweggründe der Widerstandsentsfaltung	64
4.1.2.1 Widerstände aufgrund erwarteter technisch-funktionaler Probleminadäquanz	66
4.1.2.2 Widerstände aufgrund der erwarteten ökonomischen Folgen	68
4.1.2.2.1 Probleme der Erfolgsprognose bei innovationsbewirkenden Beschaffungsprojekten	68
4.1.2.2.2 Probleme der Beschaffungsfinanzierung	71

4.1.2.2.3 Organisatorischer Wandel als Ursache unternehmensbezogener Widerstände	72
4.1.3 Ursachen egozentrierter Widerstandsentfaltung	75
4.1.3.1 Flexibilität versus Rigidität der Persönlichkeitsstruktur als Grundausprägungen menschlichen Veränderungsverhaltens	76
4.1.3.2 Die Fähigkeitsbarriere	79
4.1.3.3 Verlust personaler Kernkompetenzen	80
4.1.3.4 Verlust von Einflußpotentialen	82
4.1.3.5 Verlust des Arbeitsplatzes	83
4.1.4 Loyalität und Eigennutz als grundlegende Verhaltensausrägungen personaler Akteure in innovationsbewirkenden Beschaffungsprozessen	84
4.1.5 Der Grad wahrgenommener Unsicherheit als Ursache der Widerstandsentfaltung	92
4.2 Entwicklung von Widerstandsursachen im Verlaufe des innovationsbewirkenden Beschaffungsprozesses	96
4.2.1 Widerstände im Verlaufe der Initiierungsphase	96
4.2.1.1 Problemevidenz, -akzeptanz und Problemlösungsbereitschaft als Ziele der Innovationsinitiierung	96
4.2.1.2 Widerstände gegen die Entscheidung zur Beschaffung externer Problemlösungsleistungen	103
4.2.2 Widerstände im Verlaufe der Alternativensuch- und -bewertungsphase	105
4.2.2.1 Widerstände ohne direkten Anbieterbezug	106
4.2.2.1.1 Im Prozeßverlauf nicht überwundene Widerstandsursachen	106
4.2.2.1.2 Entwicklung wahrgenommener Unsicherheiten bezüglich des allgemeinen Innovationsplans	108
4.2.2.1.3 Promotorenverhalten als nachfragerseitige Widerstandsursache	109
4.2.2.2 Gegen Anbieter und/oder Problemlösungsalternative gerichtete Widerstände	112
4.2.2.2.1 In den wahrgenommenen Potentialen des Anbieters begründete Widerstände	114
4.2.2.2.2 Anbieterseitige Einflüsse auf den Prozeßverlauf als Widerstandsursache	119

4.2.2.2.3 Erreichte Teilergebnisse als Ursache der Entfaltung von Widerständen	121
4.2.3 Widerstände in der Implementierungsphase	122
4.2.3.1 Wahrgenommene Divergenzen im Grad der Entscheidungs- mitwirkung und Entscheidungsbetroffenheit	124
4.2.3.2 Defizite der Präparations- und Integrationspolitik	127
4.3 Fazit	130
5 Erscheinungsformen von Widerstand in multipersonalen Beschaffungs- entscheidungsprozessen	133
5.1 Macht- und Einflußgrundlagen als wesentliche Determinanten der Erscheinungsformen personaler Widerstände	136
5.2 Klassifikationsansätze zur Beschreibung von Widerständen	150
5.2.1 Offener und verdeckter Widerstand	150
5.2.2 Aktiver und passiver Widerstand	155
5.2.3 Direkter und indirekter Widerstand	160
5.2.4 Destruktiver und konstruktiver Widerstand	161
5.2.5 Loyal und egozentrierter Widerstand	162
5.3 Ansatzpunkte zur Identifikation von Opponenten in innovationsbewirken- den Beschaffungsprozessen	162
5.3.1 Identifikation loyalen Opponentenverhaltens	164
5.3.1.1 Bedeutung der Interaktions- und Innovationsatmosphäre für Möglichkeiten der Identifikation loyaler Widerstände	164
5.3.1.2 Loyales Opponentenverhalten als Reaktion auf egozentriertes Promotorenverhalten	167
5.3.1.3 Folgen loyaler Opposition aus Anbieter- und Nachfragersicht	170
5.3.2 Möglichkeiten und Grenzen der Identifikation egozentrierter Einflußnahme	175
5.3.2.1 Probleme der Erfassung egozentrierten Opponentenverhaltens	175
5.3.2.2 Ansatzpunkte zur Identifikation eigennützigem Opponenten- verhaltens	177
5.3.2.2.1 Bedeutung situationsspezifischer Faktoren für die Erkennung eigennützigem Opponentenverhaltens	177

5.3.2.2.2 Personale Betroffenheit von technischem Wandel als Indikator	178
5.3.2.2.3 Personale Betroffenheit von organisatorischem Wandel als Indikator	181
5.3.2.2.4 Aussagekraft der Netzwerkposition von Akteuren im Transaktionsgremium	183
5.3.2.2.5 Expertenurteile - Entscheidungsbeteiligte als Auskunftgeber	184
5.3.2.3 Bedeutung und Probleme der Identifikation egozentrierten Promotorenverhaltens	187
6 Möglichkeiten der Überwindung personaler Widerstände	191
6.1 Loyale Widerstände als Herausforderung an die Problemlösungskonzeption des Anbieters und der Promotoren	191
6.2 Überwindung egozentrierter Widerstände auf den Beschaffungsprozeß	199
6.2.1 Anpassung der Problemlösungskonzeption an individuelle Präferenzen von Akteuren	200
6.2.2 Individuelle Machtgrundlagen als Barrieren der Widerstandsüberwindung	202
6.2.3 Beeinflussung netzwerkspezifischer Machtgrundlagen durch networking	204
6.2.3.1 Überwindung kritischer Positionen im Netzwerk	205
6.2.3.1.1 Position des gatekeepers	205
6.2.3.1.2 Zentrale Akteure	209
6.2.3.1.3 Isolierte Akteure	212
6.2.3.1.4 Cliques und Koalitionen	213
6.2.3.2 Ausweitung und Einengung des Netzwerks	214
6.2.3.3 Koalitionsbildung der die Innovation fördernden Kräfte - Chancen und Risiken	216
6.2.4 Sicherstellung des Innovationserfolges in der Implementierungsphase	218
7 Personale Widerstände und Geschäftsbeziehungsmanagement - ein Ausblick	225
Literaturverzeichnis	229

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Phasenschema eines innovationsbewirkenden Beschaffungsprozesses	18
Abbildung 2:	Arten innovationsbewirkender Beschaffungsentscheidungen	25
Abbildung 3:	Beiträge der Promotoren im Innovationsprozeß	40
Abbildung 4:	Graphische Darstellung einer hypothetischen Netzwerkstruktur	45
Abbildung 5:	A Model of Positional Influence	54
Abbildung 6:	Der Verhaltensentwurf des Individuums	60
Abbildung 7:	Klassifikation des Promotoren- und Opponentenverhaltens	85
Abbildung 8:	Wahrgenommenes Risiko im Adoptionsprozeß bei technologischen Innovationen	94
Abbildung 9:	Initiierung der Problembewältigung	100
Abbildung 10:	Die Veränderung des Entscheidungsspielraums bei unterschiedlichem Partizipationsgrad	127
Abbildung 11:	Die Ausrichtung von Widerständen in unterschiedlichen Prozeßphasen	131
Abbildung 12:	Einflußfaktoren für die Ausbildung des Opponentenverhaltens	133
Abbildung 13:	Zuordnung der Machtgrundlagen von French und Raven zum Promotorenmodell	139
Abbildung 14:	Hypothetisches Beispiel für eine dichte Subgruppe innerhalb eines Netzwerks	144
Abbildung 15:	Netzwerkstruktur mit Beispielen für unterschiedliche gatekeeper-Positionen	146
Abbildung 16:	Das Spektrum möglicher Verhaltensweisen gegenüber dem Wandel	156
Abbildung 17:	Das absatzpolitische Instrumentarium	192
Abbildung 18:	Networking bei zentralen Akteuren	210
Abbildung 19:	Serviceleistungen im Investitionsgütergeschäft	220

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Der Opponent aus Sicht des Anbieters und des Nachfragers	114
Tabelle 2: Machtgrundlagen bei French/Raven	138
Tabelle 3: Machtgrundlagen bei Mintzberg	140
Tabelle 4: Verhaltenstypen nach Offenheit ihrer Einflußnahme	152
Tabelle 5: Kombination zweier Systematisierungsmerkmale	159
Tabelle 6: Analyseschritte nach dem Promotorenmodell	163