

UNIV.-PROF. DR. MICHAEL REIB/UNIV.-PROF. DR. HANS CORSTEN

1.3 Das „House of Integration“ als Leitidee

1.3 Das „House of Integration“ als Leitidee

Integrationsmanagement in der Produktentstehung stellt eine komplexe Gestaltungsaufgabe dar. Um den vielfältigen Integrationsanforderungen aus Wissenschaft und Praxis genügen zu können, müssen sich die Integrationsbemühungen an einer Leitidee orientieren können. Eine solche *Leitidee* hat eine doppelte Funktion zu erfüllen: Sie soll einerseits als *Diagnoseinstrument* fungieren, um die vorhandenen Handlungsbedarfe in der Produktentstehung, sowohl die Risiken (Schwachstellen, Defizite) als auch die Chancen, zu orten.

Andererseits soll sie als *Gestaltungsleitfaden* dienen, mit dessen Hilfe gangbare Wege zur „exzellenten“ Integration gefunden werden können. Der erzielte Integrationsstatus stellt eine unverzichtbare Säule für eine günstige Wettbewerbsposition dar.

Als Grundlage für ein praktikables Integrationsmanagement kommt nur ein realistisches Integrationsmodell in Betracht. Einem monolithischen Modell einer Totalintegration muß eine klare Absage erteilt werden. Um die Machbarkeit des Integrationsansatzes zu gewährleisten, ist das gesamte Integrationsfeld „Produktentstehung“ in überschaubare *Integrationssektoren* aufzuteilen.

Die Existenz von unterschiedlichen Integrationsbedarfen sowie von vielfältigen Integrationsinstrumenten spricht für eine zweidimensionale Aufteilung des Integrationsfeldes.

Eine Dimension muß dabei eine nach Sektoren geordnete Gesamtsicht der *Integrationsbedarfe* ermöglichen. In diesem Zusammenhang soll von *Integrationsaspekten* gesprochen werden. Hiermit wird der Tatsache Rechnung getragen, daß Integrationsmanagement an den Schnittstellen zwischen den *Funktionsbereichen*, den *Phasen*, den *Produkten* und *Produktgenerationen*, den *Geschäftsfeldern*, den *Technologien* und den beteiligten *Unternehmungen* zu leisten ist.

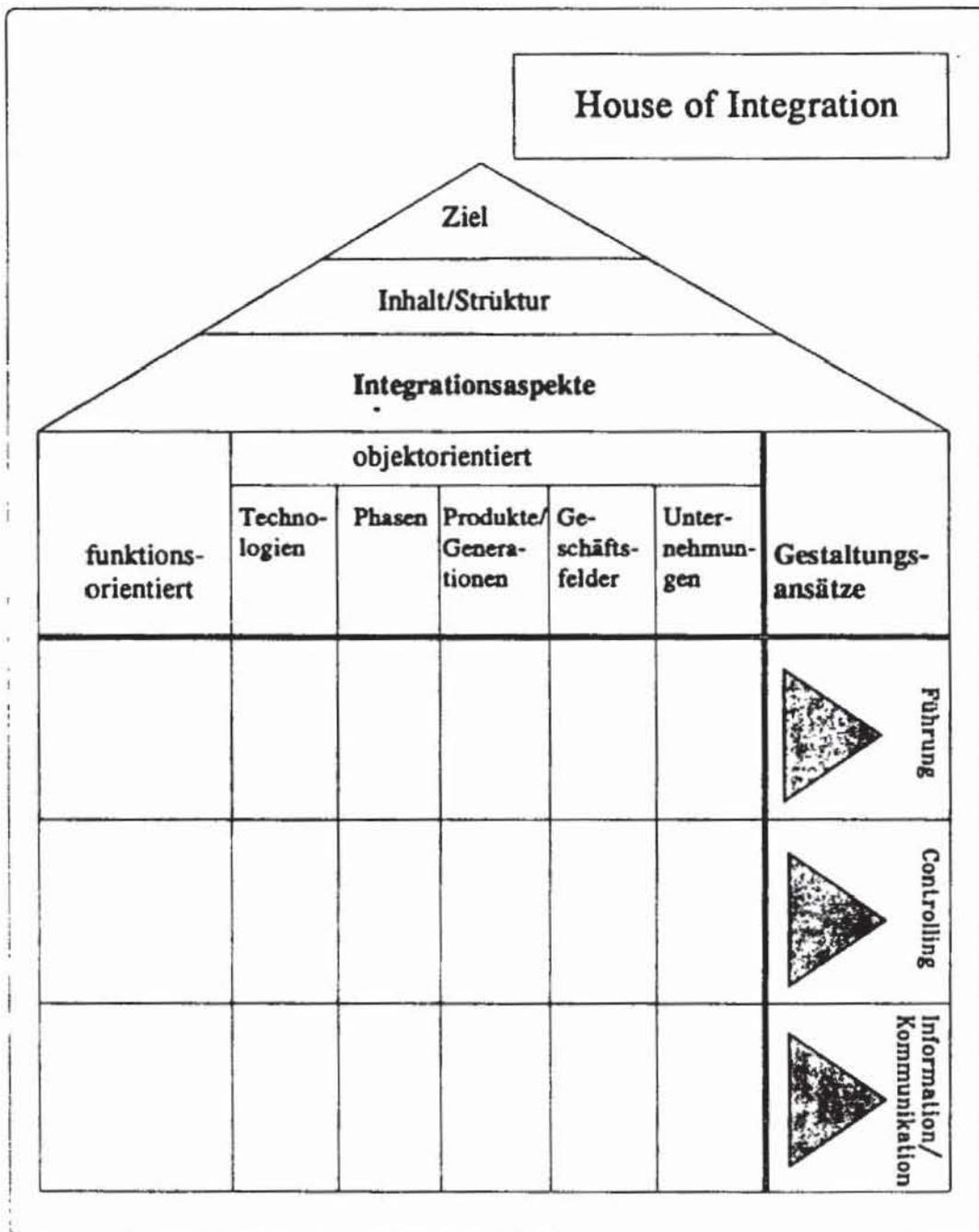
Auf der zweiten Dimension sollen die unterschiedlichen Zugänge zur Bewältigung der Integrationsaufgaben erfaßt werden. Sie werden im folgenden als „*Gestaltungsansätze*“ bezeichnet. Hierzu zählen vornehmlich die Integrationskonzepte aus dem Führungs-, Controlling- sowie Informations- und Kommunikationssektor.

Die gleichzeitige Berücksichtigung beider Dimensionen mündet in eine Matrixaufteilung. Anschaulicher läßt sich diese zweidimensionale Konstruktion im Bild eines Hauses einfangen. In Anlehnung an das aus dem Qualitätsmanagement bekannte „House of Quality“ wurde diesem Gebilde der Name „*House of Integration*“ gegeben (vgl. Abbildung).

Der Arbeitskreis hat sich im wesentlichen die Aufgabe gestellt, den in der Abbildung wiedergegebenen Rohbau des „House of Integration“ mit einer Inneneinrichtung zu versehen. Im Mittelpunkt der Bemühungen steht die Einrichtung der einzelnen Etagen. Der gemeinsame architektonische Bezugsrahmen gewährleistet eine einheitliche und damit vergleichbare Analyse der denkbar

heterogenen Integrationssektoren. Darüber hinaus muß durch Installation von Querverstrebungen für eine verlässliche Statik gesorgt werden. Ein Aspekt, der in der Sprache des Integrationsmanagements als systemischer Integrationsansatz bezeichnet wird.

Abbildung: „House of Integration“



Die Behandlung der einzelnen Gestaltungsansätze erfolgt auf drei Ebenen.

Zunächst wird auf einer *konzeptionellen Grundlagenebene* das integrative Anliegen und Funktionsprinzip des jeweiligen Gestaltungsansatzes umrissen. Aufbauend auf diesen „philosophischen“ Fundamenten, wird dann eine Übersicht über die *inhaltlichen Teilbereiche* des jeweiligen Gestaltungsansatzes gegeben. Auf dieser Ebene kreisen die Überlegungen mithin um die innere Struktur integrativer Führungs-, Controlling- sowie Informations- und Kommunikationssysteme in der Produktentstehung. Innerhalb jeder dieser Domänen finden sich zahlreiche *konkrete Integrationsinstrumente*. Deren Kennzeichen, Stärken und Schwächen stehen im Mittelpunkt der abschließenden Analyse einzelner Integrationswerkzeuge.

Über die drei Ebenen nimmt der *Detaillierungsgrad* der Betrachtung zu. Während sich die konzeptionelle Ebene auf die eher globale Charakterisierung des jeweiligen Integrationsprinzips beschränkt, beschäftigt sich die Instrumentenebene mit der Vielfalt einzelner Maßnahmen, Vorgehensweisen bzw. Einzelaspekte. Die detaillierte Bestandsaufnahme und kritische Evaluierung vermitteln einen Überblick über den Entwicklungsstand der Integrationsbemühungen. Graphisch wird diese mehrstufige Verfeinerung durch die Dreiecke bzw. Pyramiden auf den drei Etagen des „House of Integration“ angedeutet (vgl. Abbildung).

Literaturverzeichnis zu Kapitel 1

- BAETGE, J.: Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, Opladen 1974
BIERFELDER, W. H.: Innovationsmanagement, 2. Aufl., München-Wien 1989
BROCKHOFF, K.: Forschung und Entwicklung - Planung und Kontrolle, 2. Aufl., München-Wien 1989
BROCKHOFF, K./PICOT, A./URBAN, CH. (Hrsg.): Zeitmanagement in Forschung und Entwicklung, Sonderheft 23/1988 der ZfbF, Düsseldorf 1988
BULLINGER, H. J.: Die Lebensdauer eines Produkts ist schon kürzer als seine Entwicklungszeit, in: Handelsblatt, Nr. 126 vom 4. 7. 1989, S. 16
DOMSCH, M./FISCHER, J.: Entscheidungsgremien und strategisches Forschungsmanagement, in: ZfbF, 42. Jg. (1990), S. 851-868
ELLINGER, TH.: Die Marktperiode in ihrer Bedeutung für die Produkt- und Absatzplanung der Unternehmung, in: ZfhF - Neue Folge, 13. Jg. (1961), S. 580-597
GAISER, B.: Die Lebenszyklen der Produkte werden sich in Zukunft weiter verkürzen, in: Handelsblatt, Nr. 25 vom 5. 2. 1991, S. 22
HAYES, R. H./WHEELRIGHT, S. C.: Dynamische Aspekte des Produkt- und Prozeßlebenszyklus, in: Harvardmanager, 3. Jg. (1981), S. 58-69
KERN, W.: Produktionswirtschaft, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. v. W. Kern, Stuttgart 1979, Sp. 1647-1660
KERN, W./SCHRÖDER, H. H.: Forschung und Entwicklung in der Unternehmung, Reinbek bei Hamburg 1977

- KOSIOL, E./SZYPERSKI, N./CHMIELEWICZ, K.: Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, in: ZfbF, 17. Jg. (1965), S. 337–378
- MACKENZIE, R. A.: Die Zeitfalle – Sinnvolle Zeiteinteilung und Zeitnutzung (dt. Übers.), 8. Aufl., Heidelberg 1988
- PERILLIEUX, R.: Der Zeitfaktor im strategischen Technologiemanagement, Berlin 1987
- PFEIFFER, W./BISCHOF, P.: Produktlebenszyklen als Basis der Unternehmensplanung, in: ZfB, 44. Jg. (1974), S. 635–666
- PFEIFFER, W./WEISS, E.: Zeitorientiertes Technologiemanagement als Kombination von „just-in-time-design“, „just-in-time-production“ und „just-in-time-distribution“, in: Technologiemanagement-Philosophie, Methodik, Erfahrungen, hrsg. v. W. Pfeiffer und E. Weiss, Göttingen 1990, S. 1–39
- PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage) – Spitzenleistungen erreichen und behaupten (dt. Übers.), Frankfurt/M. 1986
- REICHWALD, R./SCHMELZER, H. J.: Durchlaufzeiten in der Entwicklung, München/Wien 1990
- SIMON, H.: Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitaspekte in betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis, hrsg. v. H. Hax, W. Kern und H.-H. Schröder, Stuttgart 1989, S. 117–130
- SOMMERLATTE, T./KOWALSKI, M.: Fit für den Innovationswettbewerb, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 78 vom 4. 4. 1989, S. B 8
- STALK JR., G.: Zeit – Die entscheidende Waffe im Wettbewerb, in: Harvardmanager, 11. Jg. (1989), S. 37–46
- TRAPP, W. G.: Produktideen müssen schneller umgesetzt werden, in: Handelsblatt, Nr. 64 vom 3. 4. 1991, S. 25
- UTTERBACK, J. M./ABERNATHY W. J.: A Dynamic Model of Process and Product Innovation, in: Omega, Vol. 3 (1975), S. 639–656
- WARSCHAT, J./WASSERLOS, G.: Simultaneous Engineering, in: FB/IE, 40. Jg. (1991), S. 22–27
- WEISS, E.: Management diskontinuierlicher Technologie-Übergänge – Analyse und Therapie hemmender Faktoren, Göttingen 1989
- WILDEMANN, H.: Neben Kosten und Qualität kann der Faktor Zeit im Wettbewerb zum entscheidenden Element werden, in: Handelsblatt, Nr. 195 vom 9. 10. 1990, S. 26
- WOMACK, J. P./JONES, D. T./ROOS, D.: The Machine That Changed the World, New York 1990, dt. Übersetzung mit dem Titel: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt – New York 1991