

Flexible Personalstrukturen

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 2002

TCW-report Nr. 32

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Brumberg, Claudia; Hüttemann, Anna

Flexible Personalstrukturen, Variable Arbeits- und Organisationsstrukturen im e-Business

München, Transfer-Centrum GmbH

ISBN 3-934155-02-2

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 146, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, *Internet:* http://www.tcw.de

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Flexible Personalstrukturen

Was der TCW-report "Flexible Personalstrukturen" leistet

Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im dynamischen Umfeld einer Net Economy erfordert neben einem auf die Unternehmensstrategie abgestimmten Einsatz der e-Business-Bausteine e-Procurement, e-Manufacturing, e-Sales und e-Logistics eine hohe Anpassungsfähigkeit der Arbeits- und Organisationsstrukturen.

So eröffnet der Einsatz von e-Procurement, e-Sales und e-Logistics Potentiale zur Senkung von Einstandspreisen, Bestandskosten und Transaktionskosten sowie zur Reduzierung der Lieferzeiten. Es lassen sich neue Kunden- und Marktsegmente erschließen und die Prozessqualität verbessern.

Voraussetzung für die Realisierung dieser Potentiale ist eine Neugestaltung von Strukturen und Prozessen. Diese kann je nach Strategie und angestrebtem e-Business Level von der Optimierung der Liefer- und Leistungsbeziehung bis zur völligen Neustrukturierung der Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette reichen. Innerhalb der Unternehmensnetzwerke entstehen neue Strukturen, Hierarchien lösen sich auf, bereichs- und unternehmensübergreifende virtuelle Teams finden sich zusammen. Der Report zeigt Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeits- und Organisationsstrukturen in e-Business Networks von Teleworking und flexibler Arbeitszeitgestaltung bis zur Koordination von e-Lancern auf.

Die Autoren:



Prof. Dr. Claudia Brumberg

Fachbereich Wirtschaft mit Schwerpunkt Logistik
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg



Dr. Anna Hüttemann

Unternehmensgruppe Kandaouroff,
Datteln

Flexible Personalstrukturen

Der Weg zur e-Business Excellence führt über die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, deren Qualifizierung und die Akquisition und Integration von High Skill Potenzialen. Die Funktionen des Human Resource Management im e-Business sind vor diesem Hintergrund Akquisitionsfunktion, Qualifikationsfunktion, Wissensmanagementfunktion, Coachingfunktion und Kulturfunktion. Der Report thematisiert Aufgaben und Instrumente eines Human Resource Management im e-Business. Fallbeispiele erfolgreich agierender Unternehmen sind integriert. In dem Report sind Ergebnisse eines an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg von den Autorinnen durchgeführten Forschungsprojekts integriert.

Inhaltsverzeichnis

Welche Entwicklungstendenzen kennzeichnen die Net Economy?	1
Wie verstärken die e-Technologien die Globalisierung?	2
Welche Optionen eröffnet e-Business zur kundenindividuellen Produktion?	4
Inwiefern erhöhen e-Technologien die Markttransparenz?	6
Wie verändert sich die Wertschöpfungstiefe in der Net Economy?	8
Mit welchen e-Business Anwendungsfeldern und Geschäftsmodellen läßt sich die Wertschöpfungskette optimieren?	11
Wie verbessern e-Procurement, e-Manufacturing, e-Sales, e-Supply Chain Management die Kerngeschäftsprozesse?	11
Welche e-Business Geschäftsmodelle stehen für Information, Kommunikation und Transaktion zur Verfügung?	23
Wie verändern sich Aufgaben, Prozesse und Organisationsstrukturen im B2B Eco-System?	33
Wie läßt sich das B2B Eco-System durch die Optimierung der Liefer- und Leistungsbeziehungen konzeptionieren?	34
Welche Auswirkungen hat e-Procurement auf Beschaffungsfunktionen und -prozesse?	35
Wie läuft der Beschaffungsprozess bei Reverse Auctions über virtuelle Märkte ab?	38
Wie erfolgt die Beschaffung mit elektronischen Katalogen über virtuelle Märkte?	40
Wie kann Direct Purchasing den Beschaffungsvorgang optimieren?	42
Welchen Einfluß hat e-Procurement auf Aufgabeninhalte im strategischen und operativen Einkauf?	43
Wie wirkt sich e-Procurement auf die Rolle des Einkäufers aus?	46
Welche Qualifikationen sind bei e-Procurement von Bedeutung?	48

Flexible Personalstrukturen

e-Business Networks – Wie strukturieren sich Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette neu? 51

Collaboration – optimale Form der Zusammenarbeit in e-Business Networks?	53
Collaboration – wie sind die Erfahrungen in Automotive und Luftfahrt?	56
Wie gestaltet sich eine Collaboration über virtuelle Marktplätze?	59
Wie erfolgt die Neuausrichtung der Logistikaktivitäten in e-Business Networks im Sinne eines e-Fulfillment?	60
Wie gestaltet der Netzwerkhersteller Cisco sein e-Business Network?	62
e-Business Network – wie sieht das Szenario für die Automobilbranche aus?	66
Welche Koordinationsmechanismen in e-Business Networks zum Einsatz?	67

Wie variabel sind die Arbeitsstrukturen in e-Business Networks? 69

Wie sind die Arbeitsstrukturen in e-Business Networks aufgebaut?	69
Core Workforce – Was sind die Rollen und Aufgaben von Top Management und High Skill Employees?	71
e-Lancer – wie werden die neuen Selbständigen in e-Business Networks integriert?	73

Welche Elemente umfaßt ein Human Ressource Management in e-Business Networks? 75

Zeitliche Entkopplung und Virtualisierung – wie gestaltet sich die Zusammenarbeit?	75
Teleworking und innovative Bürokonzepte – wie sehen die Arbeitsplätze der Zukunft aus?	76
Zeitautonomie statt Minutendenken – wie erfolgt die Arbeitszeitgestaltung?	78
Vertrauensgleitzeit und Zeitwertpapiere – wie sind die Erfahrungen bei Siemens und VW?	80
Stock Options und variable Vergütung nach Zielvereinbarung – wie sind Anreizsysteme für Mitunternehmer zu gestalten?	82
Wie ist die variable Vergütung bei DaimlerChrysler aufgebaut?	85
Skill Development – wie sind maßgeschneiderte Qualifizierung, Wissensaufbau und -transfer zu realisieren?	87
Wie gelingt die marktgerechte Akquisition und Integration von High Skill Potentials?	92
Welche Rollen spielen e-Business Culture und Network Standards?	93
Welche Funktionen hat das Human Ressource Management bei der e-Business Implementierung?	95

Flexible Personalstrukturen

<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>97</i>
<i>TCW-report - Themen 1999/2002</i>	<i>105</i>
<i>Impressum</i>	<i>109</i>

Flexible Personalstrukturen

Welche Entwicklungstendenzen kennzeichnen die Net Economy?

Entwicklung und Einsatz von Internet-Technologien zur Information, Kommunikation und Transaktion im B2B- und B2C- Bereich revolutionieren momentan die Unternehmenspraxis wie kaum eine technologische Entwicklung zuvor. Prozesse werden um ein Vielfaches beschleunigt, Stufen in der Wertschöpfungskette werden überflüssig, die Kundenreichweite steigt exponentiell und die Verbesserung des Kundenkontaktes wird aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks gleichzeitig so notwendig wie nie zuvor.

Vier Entwicklungstendenzen kennzeichnen die Net Economy:

- Globalisierung
- Individualisierung
- Markttransparenz und reduzierte Transaktionskosten
- Wertschöpfungstiefe und Spezialisierung

Die Net Economy ...



Flexible Personalstrukturen

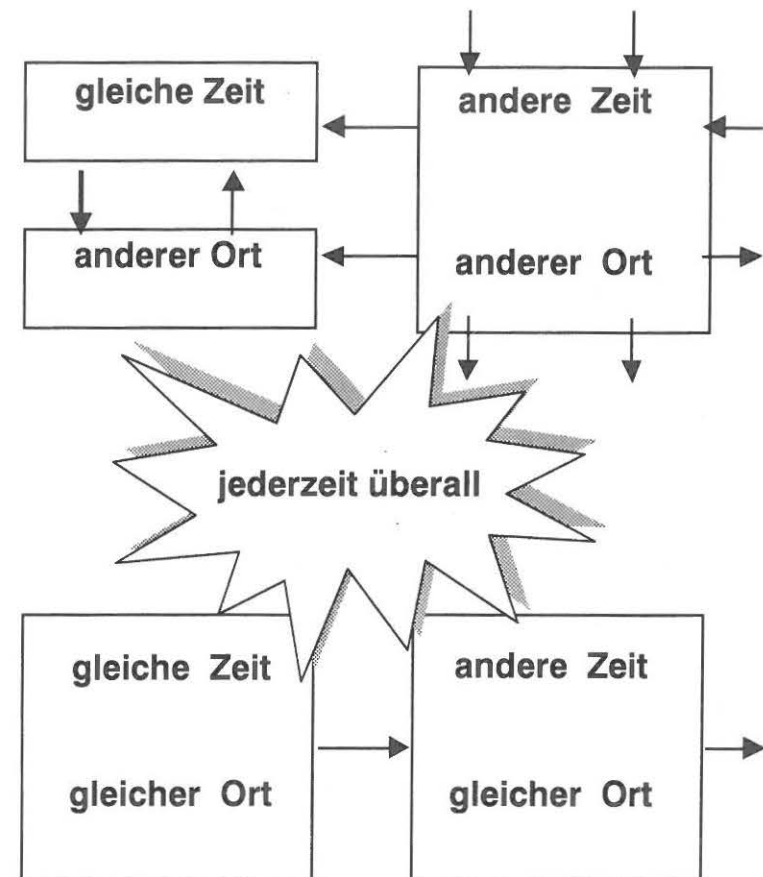
ENTWICKLUNGSTENDENZEN IN DER NET ECONOMY

Wie verstärken die e-Technologien die Globalisierung?

e-Business verstärkt die Tendenz der Globalisierung. Es entsteht eine Überbrückung von Raum und Zeit, Informationen und Daten sind gleichzeitig und sekundenschnell weltweit verfügbar. Die Komprimierung von Zeit und Raum mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht netzwerkorientierte Geschäftsprozesse. Die Globalisierung der Märkte beinhaltet die weltweite Integration der Geschäftsabläufe, Etablierung integrierter Operationen im Ausland, globale Suche nach strategischen Allianzen und Kooperationspartnern. Hierbei sind e-Technologien der Schlüsselfaktor. Die Entwicklung der Informationstechnologie und der Telekommunikation ermöglicht die Entstehung globaler Netzwerke innerhalb oder zwischen Unternehmensverbunden. Dies unterstützt die Realisierung von Zeit-, Kosten-, Qualitäts- und Innovationsvorteilen sowie Skaleneffekten. Kosten- und ressourcenorientierte, technologieorientierte und auf Markterschließung ausgerichtete Standortstrategien lassen sich in weltweit operierenden Unternehmensnetzwerken umsetzen.

Um die hohen Wachstumspotenziale auf globalen Märkten zu nutzen, müssen Unternehmen globale Strategien erfolgreich umsetzen. Dies erfordert ein Zusammenspiel von globaler Innovation und Integration sowie globaler Renditeführerschaft. Die drei entscheidenden Faktoren sind in Anlehnung an das 3 S-Konzept Speed, Share und Scale.

e-Technologien ermöglichen durch Überwindung von Distanzen ...



(Quelle: Wildemann)

➔ ... eine radikale Neugestaltung von Strukturen und Prozessen.

Speed bildet die Basis für globale Innovationsführerschaft.

Markttechnologien und Wettbewerbstrends auf den Weltmärkten müssen schnell erfasst und Innovationskapazitäten kurzfristig mobilisiert werden, um Produkt- und Leistungsinnovationen zuerst auf den Markt zu bringen.

Share auf Basis eines globalen Marktanteils ermöglicht globale Renditeführerschaft.

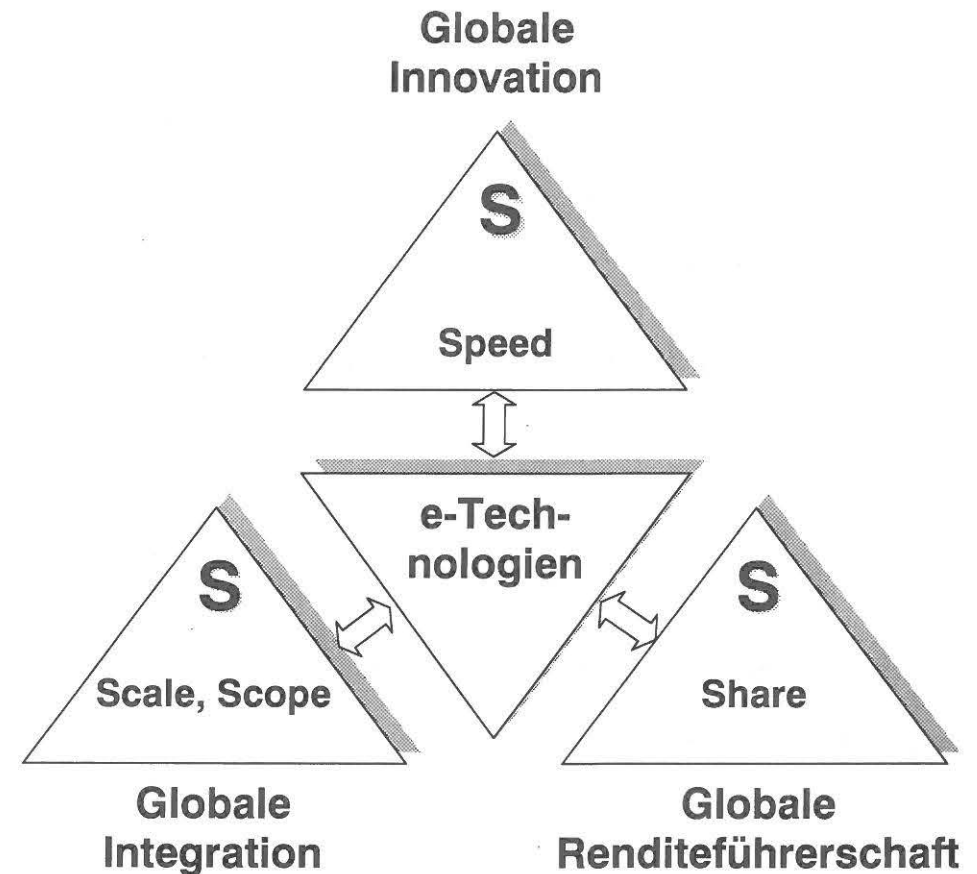
Die führende Marktposition wirkt als strategische Barriere im Wettbewerb und schafft Erlösdifferenziale.

Scale ist Basis globaler Kostenführerschaft.

Unternehmen erzielen durch die globale Integration Skaleneffekte und erlangen durch die überlegene Stückkostenposition im Vergleich zum Wettbewerber Margen, die wiederum investiert werden können. Hierdurch beschleunigen sich Speed, Share und Scale gegenseitig. Der strategiadäquate Einsatz von e-Technologien wirkt als Katalysator.

Zu den Kernelementen einer globalen Unternehmensstrategie zählen Innovation, Konzentration auf die eigenen Stärken, globale Marktstrategien sowie die Fokussierung von Zeit- und Produktivitätsvorteilen. Dies erfordert ein konsequentes Change Management und ein auf virtuelle Unternehmen ausgerichtetes Human Resource Management.

Der strategiadäquate Einsatz von e-Technologien ...



(in Anlehnung an Berger)

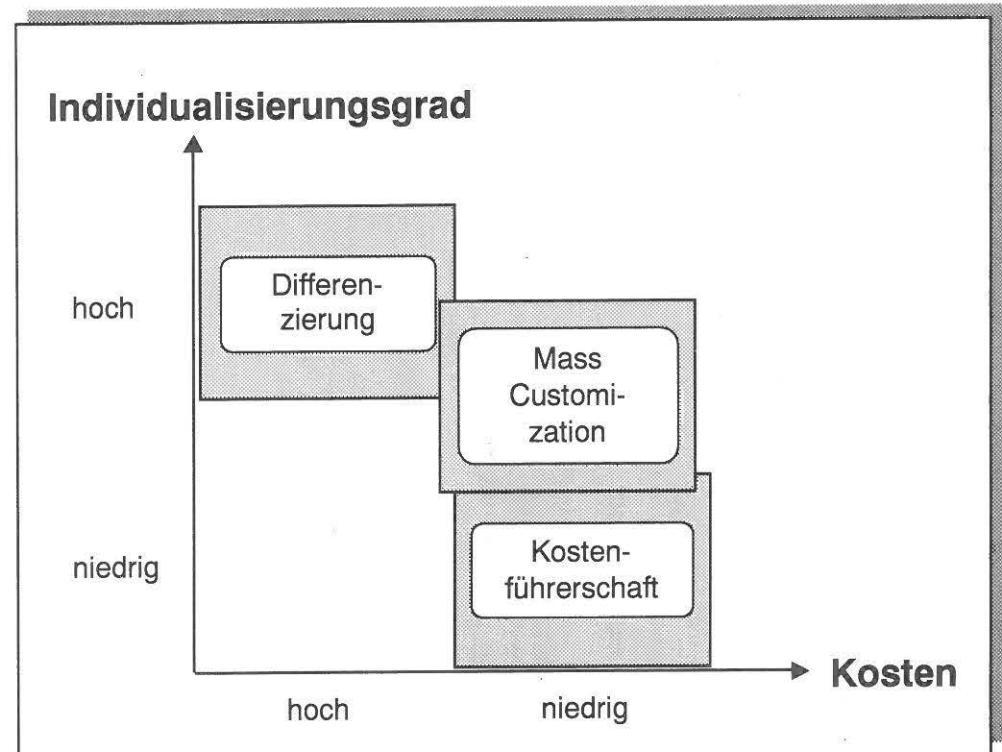
➡ **... wirkt als Katalysator für die Beschleunigung von Speed, Share und Scale bei Global Playern.**

Welche Optionen eröffnet e-Business zur kundenindividuellen Produktion?

Die Wettbewerbssituation auf den Absatzmärkten ist durch eine zunehmende Individualisierung der Nachfrage gekennzeichnet. Diese charakterisiert sich auf den Konsumgütermärkten durch hybrides Kaufverhalten, steigende Qualitätsanforderungen und neue Nachfragegruppen. Anspruchsvolle, informierte Kunden fordern maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen. Auf B2B-Märkten schlägt sich die Individualisierung in Form einer abgeleiteten heterogenen Nachfrage nieder. So erfordern kundenspezifische Endprodukte trotz Plattformkonzepten und Variantenmanagement kundenindividuelle Lösungen auf Komponenten- und Teileebene, so dass auch Zulieferanten maßgeschneiderte Produkte und Lösungen anbieten müssen. Geschäftsprozesse sind bei Sourcing Konzepten wie Single-Sourcing, System-Sourcing und Just In Time im B2B-Bereich individuell den Kundenanforderungen anzupassen. Vor diesem Hintergrund versagen die traditionellen generischen Wettbewerbsstrategien, eine Fokussierung auf Kostenführerschaft oder Differenzierung entspricht nicht mehr den Marktanforderungen einer Net Economy.

Hybride Wettbewerbsstrategien wie die von Davis und Pine entwickelte Strategie der Mass Customization tragen dieser Entwicklung Rechnung. Im Mittelpunkt steht eine kundenindividuelle Mas-

e-Technologien sind Enabler für Mass-Customization ...



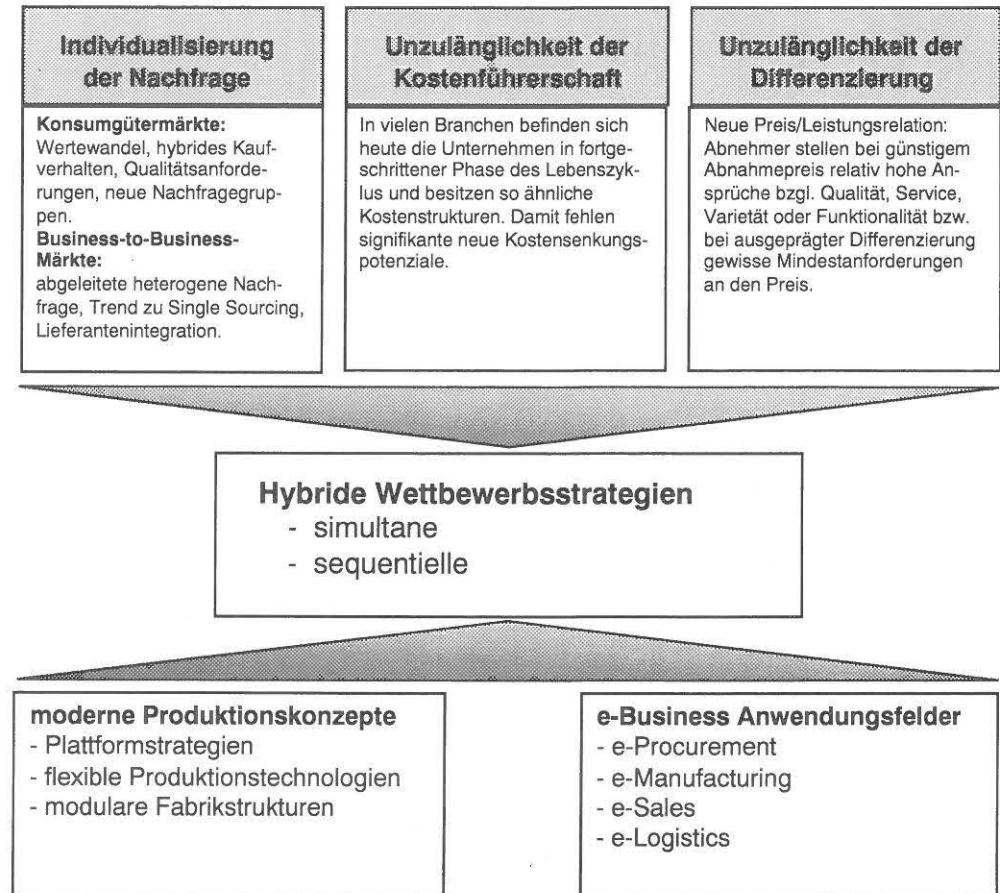
(in Anlehnung an Kaluza)



... und gestatten erstmals die Umsetzung hybrider Wettbewerbsstrategien.

senproduktion, die Davis wie folgt charakterisiert: “Mass Customization of markets means that the same large number of customers can be reached as in mass markets of the industrial economy, and simultaneously they can be treated individually as in the customized markets of pre-industrial economies”. Die Umsetzung der Mass Customization erfolgt mittels verschiedener Ansätze, welche die Individualisierung unter Einhaltung der Kostenrestriktion unterstützen. Dazu zählen neben modularen Produktarchitekturen, wie sie in Plattformkonzepten Anwendung finden, flexible Produktionstechnologien und modulare Fabrikstrukturen. Für eine konsequente Umsetzung hybrider Wettbewerbsstrategien wie der Mass Customization sind Instrumente, die eine kundenspezifische Kommunikations- und Produktstrategie unterstützen, erforderlich. Die auf die Wettbewerbsstrategie abgestimmte Nutzung der geeigneten e-Business Geschäftsmodelle über die gesamte Wertschöpfungskette vom Endkunden bis zum Zulieferanten ermöglicht eine gezielte Ermittlung von Kundenpräferenzen und deren Umsetzung in maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen. e-Business eröffnet somit erstmals die Möglichkeit einer kundenindividuellen Erstellung von Produkten und Dienstleistungen im Sinne eines Built-and-Configure-to-Order und den Aufbau einer langfristigen individuellen Beziehung zu jedem Abnehmer zu wettbewerbsfähigen Kosten.

Zur Umsetzung hybrider Wettbewerbsstrategien ...



(in Anlehnung an Piller/Schoder)

➔ ... ist die Kombination von e-Business und modernen Produktionskonzepten erforderlich.