

# *Virtuelle Organisation*

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 2000  
TCW-report Nr. 25

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

**Specht, Dieter; Kahmann, Joachim**

Virtuelle Organisation: Wege zur Anwendung und Gestaltung virtueller Unternehmen  
München, Transfer-Centrum GmbH  
ISBN 3-931511-49-9

*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.*

# *Virtuelle Organisation*

## **Was der TCW-report „Virtuelle Organisation“ leistet**

Unternehmen kooperieren im Zuge der Globalisierung über große Entfernungen hinweg. Weit voneinander entfernte Wirtschaftsräume rücken zusammen. Die globale Vernetzung verlangt nach geeigneten Organisationsformen und Managementkonzepten. Die Vernetzung unterschiedlicher Unternehmen oder von Unternehmensteilen zu einem fiktivem, einem virtuellen Unternehmen, stellt eine Lösung dar, die in den letzten Jahren in zunehmendem Maße untersucht und in einigen Fällen realisiert wurde.

Der Report ist ein Leitfaden zur Einführung und Nutzung virtueller Organisationsformen. Er vermittelt das notwendige Grundwissen, das bei der Gestaltung und Führung eines virtuellen Unternehmens erforderlich ist. Zu diesem Zweck werden virtuelle Unternehmen aus der Kooperationssicht der beteiligten Partner, aus Organisationssicht und aus Managementsicht dargestellt. Es wird eine systematische Vorgehensweise zur Einführung virtueller Kooperationen gegeben, die insbesondere auf den Regelungsbedarf beim Übergang von der konventionellen zur virtuellen Organisation abstellt. Der Report enthält Konzepte, Handlungsanweisungen und praxisorientierte Beispiele für den Aufbau eines virtuellen Unternehmens. Es werden Erfolgsfaktoren, Grenzen und Anwendungsbereiche dieser Unternehmensform gezeigt. Der Report ist mit zahlreichen Schaubildern und Erläuterungen ausgestattet, so daß er sich zum Selbststudium wie auch für Schulungszwecke eignet. Das Konzept des virtuellen Unternehmens unterstützt den Aufbau von E-Business Aktivitäten.

Die Autoren sind sehr an der Anwendung dieses Leitfadens interessiert und würden sich über Rückmeldungen freuen.

## **Die Autoren:**



**Univ.-Prof. Dr. Dieter Specht**

Brandenburgische Technische Universität Cottbus



**Dipl.-Ing. Joachim Kahmann**

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

# *Virtuelle Organisation*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Potentiale der Virtuellen Organisation .....</b>	<b>1</b>
Ist die virtuelle Organisation eine neue Herausforderung für das Management? .....	1
Was kennzeichnet die virtuelle Organisation ? .....	5
Welche Ziele verfolgt eine virtuelle Organisation ? .....	9
Worauf basiert die virtuelle Organisation ? .....	13
Was unterscheidet die virtuelle Organisation von anderen Kooperationskonzepten ? .....	21
<b>Wege zur Gestaltung der Virtuellen Organisation .....</b>	<b>25</b>
Was ist bei der virtuellen Organisation zu gestalten ? .....	25
Welche Gestaltungsanforderungen gibt es ? .....	28
Was unterscheidet die virtuelle Organisation von anderen Organisationsaufgaben ? .....	38
Wie wird die Arbeitsteilung in der virtuellen Organisation gestaltet ? .....	42
Wie wird die Koordination der arbeitsteiligen Prozesse gestaltet ? .....	52
Wie können Anreiz- und Sanktionsmechanismen eine effiziente Zusammenarbeit sicherstellen ? .....	67
Welche Konzepte für die Konfiguration einer virtuellen Organisation gibt es ? .....	74
<b>Wege zur Anwendung der Virtuellen Organisation .....</b>	<b>83</b>
Wann kommt die virtuelle Organisation zur Anwendung ? .....	83
Was unterscheidet die virtuelle Organisation von anderen Managementkonzepten ? .....	85
Wie kann die virtuelle Organisation zur Verbesserung der organisatorischen Effizienz beitragen ? .....	90
Wie kann die virtuelle Organisation zur Optimierung des Leistungsangebotes genutzt werden ? .....	94
Wie kann die virtuelle Organisation bei der Erschließung neuer Märkte hilfreich sein ? .....	97
Welche Schritte sind bei der Anwendung der virtuellen Organisation zu beachten ? .....	100
Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Anwendung zu berücksichtigen ? .....	107
Welche Grenzen schränken den Anwendungsbereich der virtuellen Organisation ein ? .....	113
Fazit .....	119

# *Virtuelle Organisation*

<i>Fallbeispiele</i> .....	<i>121</i>
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	<i>127</i>
<i>TCW-report - Themen 1999/2000</i> .....	<i>131</i>
<i>Impressum</i> .....	<i>133</i>

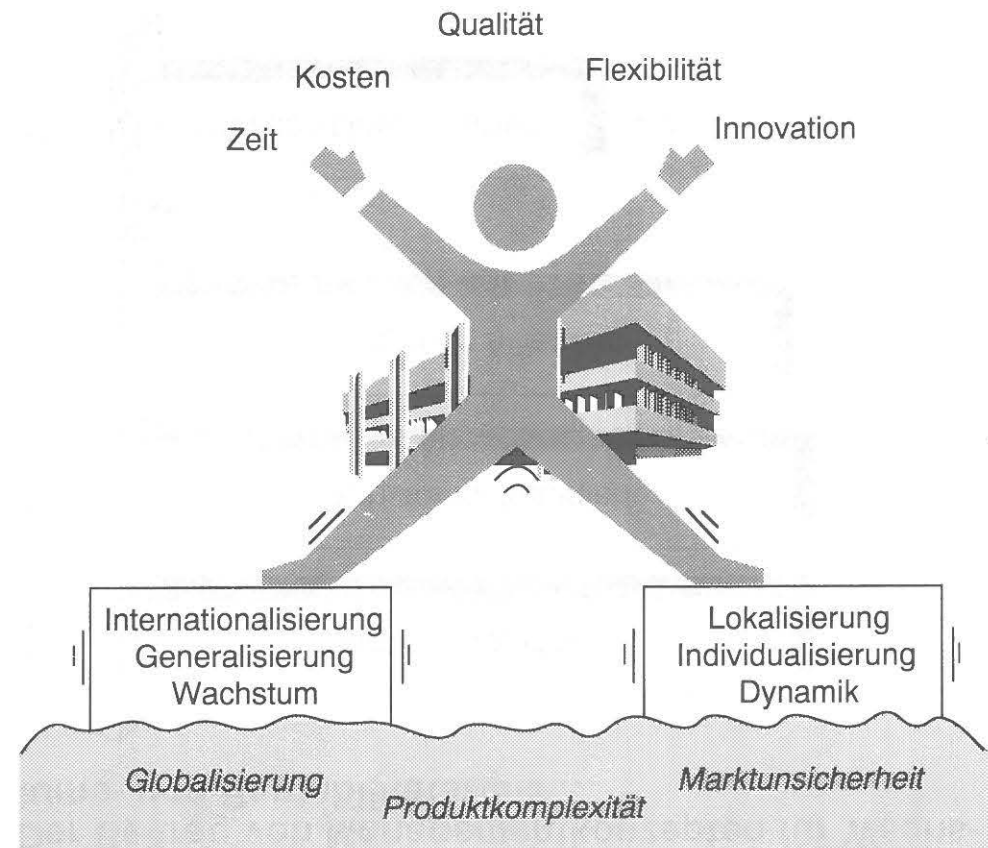
## Potentiale der Virtuellen Organisation

### Ist die virtuelle Organisation eine neue Herausforderung für das Management?

Wirtschaftsunternehmen stehen vor kontinuierlich zunehmenden Herausforderungen des Marktes. Sie sind gefordert international zu agieren und zugleich den hohen lokalen Produkthanforderungen gerecht zu werden. Sie stellen sich die Aufgabe, die Effizienz zu steigern und zugleich den Kunden immer individuellere Leistungen anzubieten und sie wollen an wirtschaftlicher Größe zuzunehmen, ohne die Dynamik und Agilität des Unternehmens einzuschränken. Trotz Globalisierung, zunehmenden Marktunsicherheiten und stetig wachsender Produkt- und Technologiekomplexität müssen wirtschaftlich tätige Organisationen diesen Spagat bewältigen. Sie verfolgen hierbei das Ziel, die wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren gegenüber der Konkurrenz nicht nur zu sichern, sondern weiter auszubauen. Dies erfordert die Faktoren Zeit, Kosten, Qualität, Flexibilität und Innovation gleichzeitig zu beherrschen und potentielle Wettbewerbsvorteile konsequent zu nutzen.

Einen möglichen Ausweg aus dem Dilemma gegenläufiger Ziele und Anforderungen wird in einer Kombination aus zunehmender Spezialisierung und Optimierung der eigenen Unternehmensstrukturen und dem nachdrücklichen Aufbau von ergänzenden und

### Die gegenläufigen Anforderungen des Marktes ...



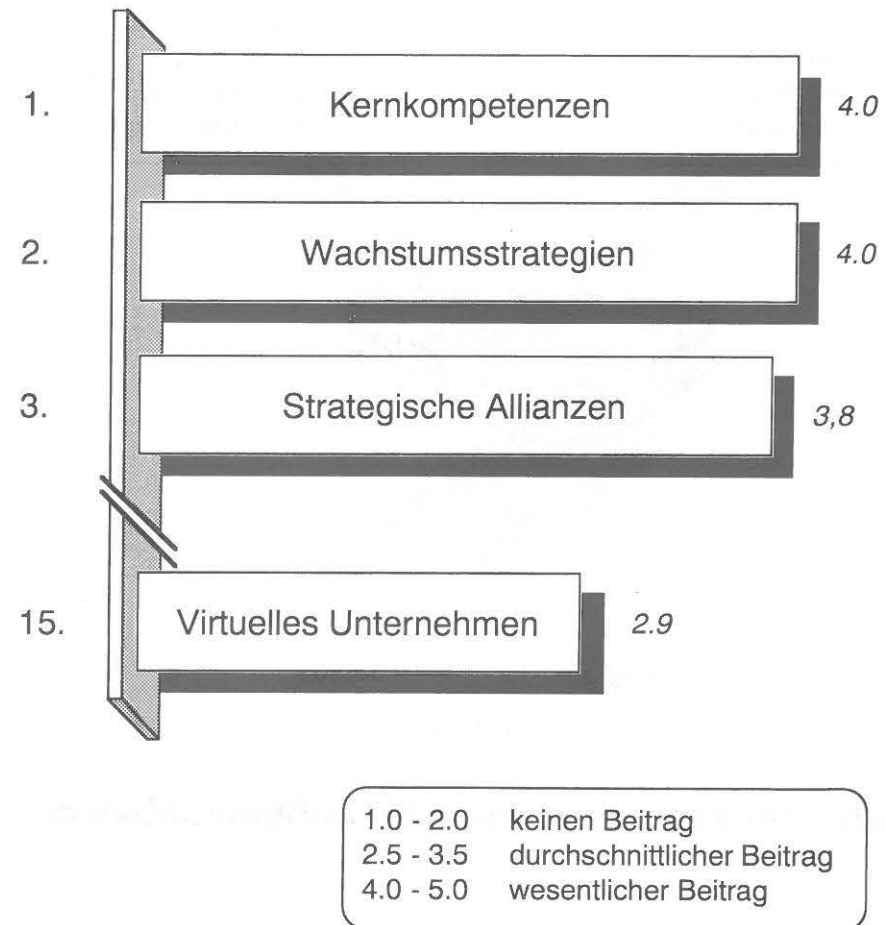
⇒ ... sind für wirtschaftlich tätige Unternehmen eine zunehmend schwieriger werdende Herausforderung.

## POTENTIALE DER VIRTUELLEN ORGANISATION

strategisch wichtigen Kooperationsbeziehungen gesehen. Ziel ist es, die eigenen Ressourcen schlank zu halten und dort gezielt einzusetzen, wo sie den größten Nutzen bringen, ohne die Fähigkeit zur ganzheitlichen Leistungserbringung gegenüber dem Kunden zu verlieren.

Die Bedeutung einer Spezialisierung einerseits und von Kooperation andererseits wird in einer aktuellen Studie über den Beitrag von Managementkonzepten zur Erreichung von Wachstums- und Rentabilitätszielen erkennbar (vgl. ECO 1999). Die Studie basiert auf der Befragung von Führungskräften, Hochschullehrern und Unternehmensberatern. Auf den ersten drei Plätzen rangieren die Themen Kernkompetenzen, Wachstumsstrategien und Strategische Allianzen. Das Thema Kernkompetenzen propagiert eine Konzentration auf das Wesentliche zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und zur Wertsteigerung. Wachstumsstrategien zielen auf das Wachstum eines Unternehmens u. a. durch die Verbesserung der Marketingpolitik hinsichtlich Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation. Strategische Allianzen intendieren eine strategische Ausrichtung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zur Erschließung von Erfolgspotentialen und zur Verbesserung der strategischen Wettbewerbsposition.

### Der Beitrag von Managementkonzepten für Wachstums- und Rentabilitätsziele ...



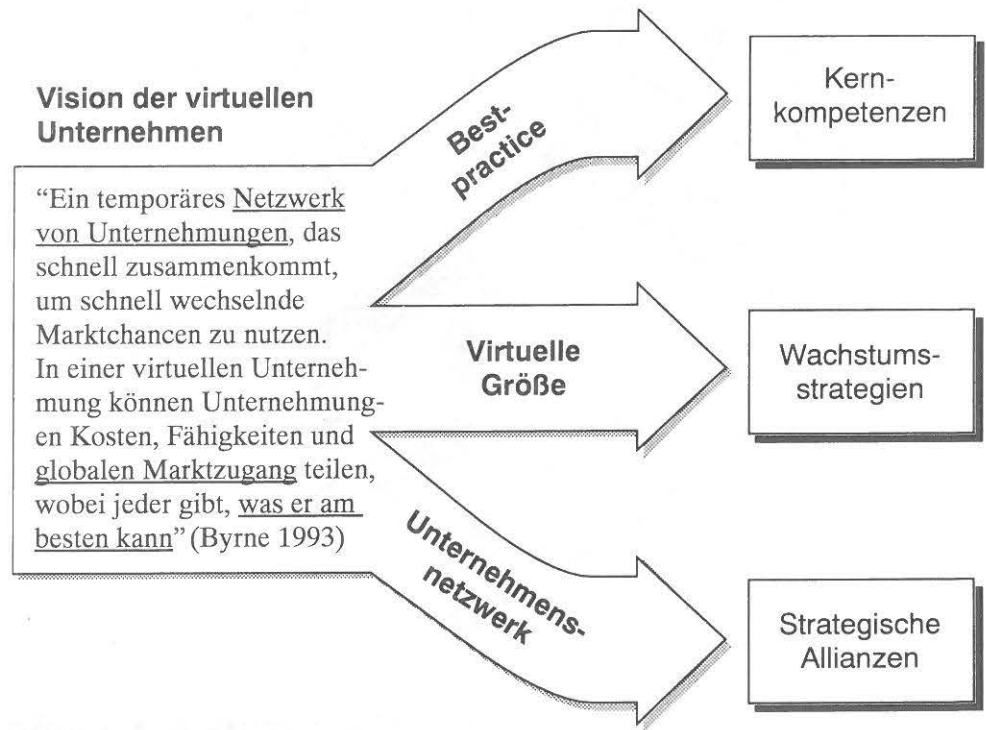
➔ ... fokussiert auf Spezialisierung, wirtschaftliche Größe und Kooperation.



In dieser Befragung wird dem virtuellen Unternehmen Rang 15 zugeordnet. Was ist die Ursache für diese Einordnung? Ist das virtuelle Unternehmen ohne Relevanz oder ist es eine sich erst entwickelnde und daher noch nicht ausreichend vertraute Organisationsform? Welchen Beitrag kann das Konzept des virtuellen Unternehmens zur Lösung konkreter Probleme leisten?

Byrne beschreibt das virtuelle Unternehmen als "ein temporäres Netzwerk von Unternehmungen, das schnell zusammenkommt, um schnell wechselnde Marktchancen zu nutzen. In einer virtuellen Unternehmung können Unternehmungen Kosten, Fähigkeiten und globalen Marktzugang teilen, wobei jeder gibt, was er am besten kann" (BYRNE 1993). Diese vage Umschreibung läßt aufhorchen, enthält sie doch bekannte Ansatzpunkte aus den zuvor beschriebenen Managementkonzepten. Ein "Netzwerk von Unternehmungen, das schnell zustande kommt, um schnell wechselnde Marktchancen zu nutzen ..." klingt wie eine bessere Operationalisierung strategischer Allianzen. Eine Teilung von Kosten, Fähigkeiten und globalen Marktzugängen erinnert an Maßnahmen aus dem Repertoire der Wachstumsstrategien. Reichwald et al. (1998) sprechen in diesem Zusammenhang von der Möglichkeit zur Schaffung von "virtueller Größe trotz realer Kleinheit". Und "... jeder gibt, was er am besten kann" ist ein wesentliches Anliegen einer Strategie der Konzentration auf Kernkompetenzen.

### Der Ansatz des virtuellen Unternehmens ...



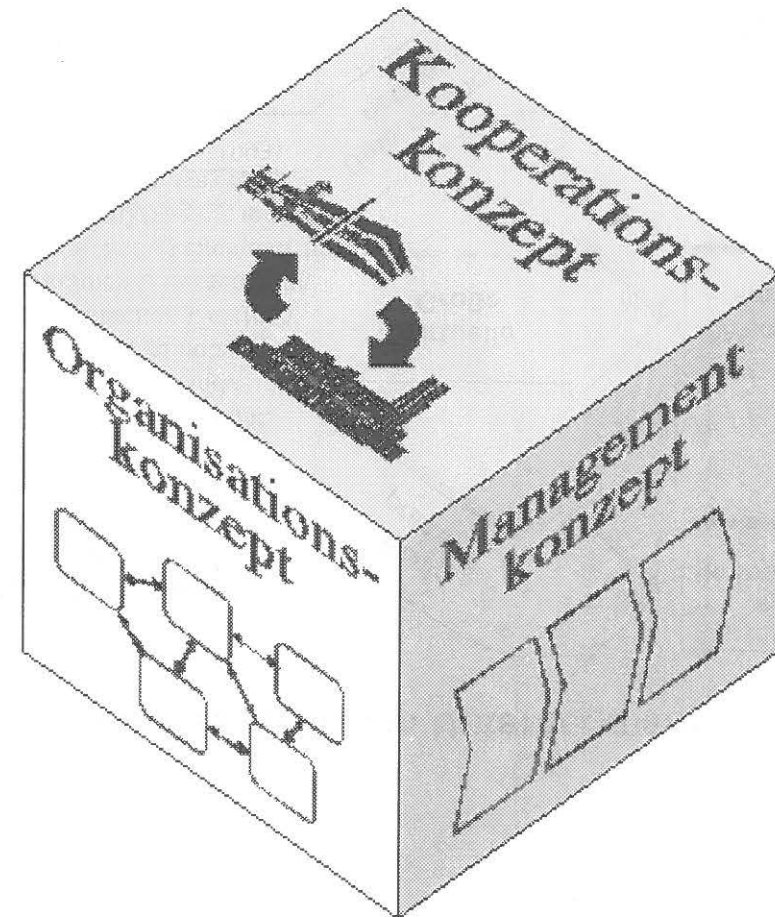
⇒ ... weist Gemeinsamkeiten mit aktuellen Managementkonzepten auf.

Ist das Konzept des virtuellen Unternehmens eine Mega-Managementkonzept? Sicherlich nicht! Wer sich allerdings mit den Potentialen der Konzepte Kernkompetenzen, Wachstumsstrategien, Strategischen Allianzen beschäftigt, sollte die Möglichkeiten des virtuellen Unternehmens prüfen.

Dieser TCW-Report soll Potentiale des virtuellen Unternehmens aufzeigen und Wege der Gestaltung und Anwendung insbesondere für Zwecke der Anwendung in der Praxis darstellen. Es gilt das Schlagwort "virtuelles Unternehmen" mit Leben zu erfüllen und alternative Lösungskonzepte für aktuelle organisatorische Fragestellungen aufzuzeigen. Im Zentrum der weiteren Ausführungen stehen in erster Linie organisatorische Fragestellungen. Ausgehend von einem instrumentellen Organisationsverständnis wird vorwiegend der Begriff "virtuelle Organisation" verwendet. Der Ausdruck "virtuelles Unternehmen" soll den institutionellen Charakter einer virtuellen Organisation betonen.

Der TCW-Report ist in drei Teile gegliedert. Die Potentiale der virtuellen Organisation als innovativer Kooperationsansatz sind Gegenstand des ersten Teils. Der zweite Teil beinhaltet die Fragen der konkreten organisatorischen Ausgestaltung des Kooperationskonzeptes. Im dritten Teil werden Möglichkeiten der Anwendung der virtuellen Organisation aus der Sicht eines Unternehmens aufgezeigt.

Um die Potentiale, Gestaltungs- und Anwendungsmöglichkeit aufzuzeigen, ...



➡ ... wird das Konzept der virtuellen Organisation von drei Seiten beleuchtet.