



„Genossenschaften und Virtualisierung – Perspektiven für die Kooperation“

Arnold Picot

Ludwig-Maximilians-Universität München
Department für Betriebswirtschaft - Munich School of Management
Institut für Unternehmensentwicklung und Organisation

Vortrag und Diskussion auf der Mitgliederversammlung der
**Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen
Münster e.V.**

17. April 2002

Genossenschaften und Virtualisierung – Perspektiven für die Kooperation

1. **Neue Anforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen**
2. **Konzept und Prinzip virtueller Formen der Zusammenarbeit**
2. **Virtuelle Formen der Zusammenarbeit als erfolgsversprechende Organisationsform in der digitalen Wirtschaft?**
3. **Voraussetzungen virtueller Organisationen**

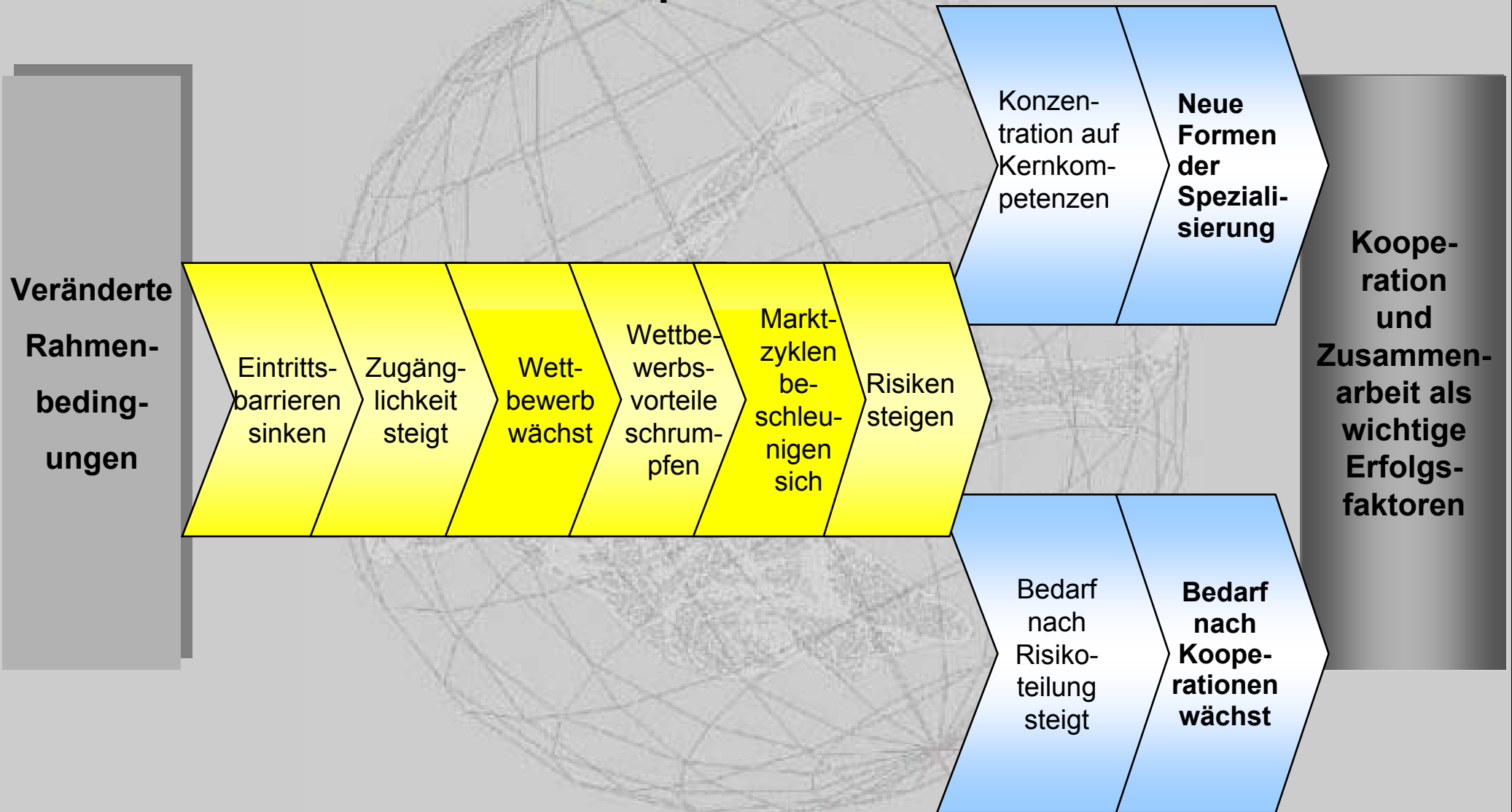
Genossenschaften und Virtualisierung – Perspektiven für die Kooperation

1. **Neue Anforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen**
2. **Konzept und Prinzip virtueller Formen der Zusammenarbeit**
3. **Virtuelle Formen der Zusammenarbeit als erfolgsversprechende Organisationsform in der digitalen Wirtschaft?**
2. **Voraussetzungen virtueller Organisationen**

Veränderte Rahmenbedingungen verschärfen den Wettbewerb



Die Verschärfung des Wettbewerbs erhöht den Bedarf nach Kooperation



Stellen Formen der virtuellen Zusammenarbeit eine Lösung dar?

Digitalisierung

IuK-technische Entwicklungen

Neue Formen der inner- und zwischenbetr. Zusammenarbeit

Neue Möglichkeiten für die Leistungserstellung

Digitale Wirtschaft

Veränderte Gesetzmäßigkeiten und Erfolgspotenziale

Neue Möglichkeiten für die inner- und zwischenbetriebliche Kommunikation

Erforderlich sind Organisationsformen, die

- die Potenziale der iuk-technischen Entwicklungen und der Digitalisierung unterstützen sowie
- die Gesetzmäßigkeiten und Erfolgspotenziale der digitalen Wirtschaft konsequent umsetzen

Virtualisierung von Organisationen als Lösung?



Genossenschaften und Virtualisierung – Perspektiven für die Kooperation


1. Neue Anforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen
2. Konzept und Prinzip virtueller Formen der Zusammenarbeit
3. Virtuelle Formen der Zusammenarbeit als erfolgsversprechende Organisationsform in der digitalen Wirtschaft?
2. Voraussetzungen virtueller Organisationen

Virtuell und Virtualisierung

- ➔ **Virtuell bedeutet “nicht wirklich”, “scheinbar”, “als Möglichkeit vorhanden”.**

- ➔ ***Virtuell ist immer objektbezogen:***
 - virtuelles Produkt
 - virtuelles Leistungsnetz
 - virtuelle Arbeitsteilung

- ➔ ***Formen der virtuellen Arbeitsteilung:***
 - virtuelle Mitarbeiter im Sinne von Telearbeit
 - virtuelle Teams z. B. im FuE-Bereich
 - virtuelle Unternehmen

-  ***Klassische Wertschöpfungsketten lösen sich zunehmend auf, flexibel konfigurierte Wertschöpfungsnetze entstehen.***

Es existiert eine Vielzahl von Definitionen und Begriffsverständnissen zu virtuellen Organisationsformen

„Ein virtuelles Unternehmen ist eine Kooperationsform rechtlich unabhängiger Unternehmen, Institutionen und/oder Einzelpersonen, die eine Leistung auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses erbringen. Die kooperierenden Einheiten beteiligen sich an der Zusammenarbeit vorrangig mit ihren Kernkompetenzen und wirken bei der Leistungserstellung gegenüber Dritten wie ein einheitliches Unternehmen.“

(Mertens/Griese/Ehrenberg 1998)

„Virtuelle Unternehmen sind informationstechnisch unterstützte Projektnetzwerke.“

(Sydow 2000)

Mitunter wird der Begriff an den Charakteristika und Realisierungsprinzipien

Charakteristika:

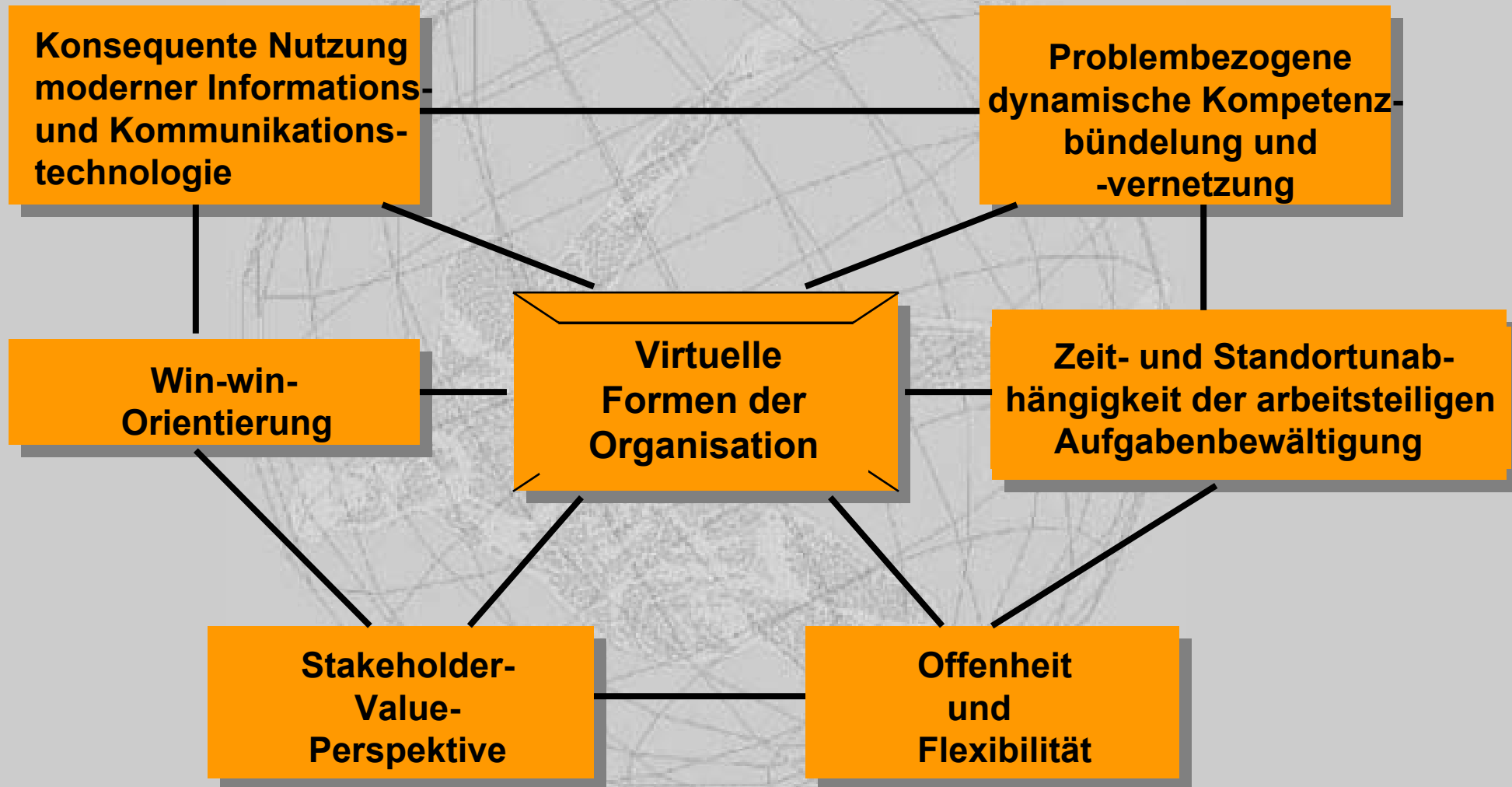
- ➔ *Modularität*
- ➔ *Heterogenität*
- ➔ *räumliche und zeitliche Verteiltheit*

Realisierungsprinzipien:

- ➔ *Offen-Geschlossen-Prinzip*
- ➔ *Komplementaritätsprinzip*
- ➔ *Transparenzprinzip*

Quelle: Picot/Reichwald/Wigand 2001

... oder an bestimmten Prinzipien festgemacht



In unserem Verständnis entstehen virtuelle Unternehmen ...

durch die problem-, kunden- bzw. aufgabenorientierte Vernetzung von Unternehmen, Unternehmensbereichen bzw. einzelnen Arbeitsplätzen auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechniken, die sich nach der Abwicklung der Aufgabe unter Umständen wieder auflöst.

Wesentliche Merkmale:

- ➔ flexible, problemorientierte Konfiguration
- ➔ Vernetzung von Kompetenzen
- ➔ Projekt- und Aufgabenbezug
- ➔ Informations- und Kommunikationstechnik als Basis

Virtuelle Formen der Zusammenarbeit als interessante Alternative?

Virtuelle Formen der Organisation und Zusammenarbeit stellen nicht unbedingt eine neue Entwicklung dar.

Klassische Organisations- und Kooperationsstrukturen wie z. B. Genossenschaften realisieren wesentliche Prinzipien virtueller Formen der Zusammenarbeit.



Handelt es sich bei virtuellen Formen der Zusammenarbeit tatsächlich um erfolgsversprechende Strukturen in einer zunehmend digitalisierten Wirtschaft?



Welche Chancen eröffnet das Konzept der Virtualisierung für bestehende Kooperationsformen wie z. B. Genossenschaften und umgekehrt?

Genossenschaften realisieren einige Prinzipien der Virtualisierung

Genossenschaften sind Gesellschaften ohne geschlossene Mitgliederzahl, die zur Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs gegründet werden.

- aufgaben- bzw. zweckgebundene Konfiguration mehrerer Unternehmen
- mit dem Ziel der gegenseitigen Förderung und Ergänzung
- auf der Basis „peripherer Idiosynkrasien“

Genossenschaften und Virtuelle Formen der Zusammenarbeit

Das Konzept der Virtualisierung eröffnet neue Potenziale für die Organisation und Gestaltung von Genossenschaften

- höhere Flexibilität
- geringere Transaktionskosten
- neue Gestaltungsspielräume
- neue Möglichkeiten der Steuerung (z. B. Online-Management)

Die Organisationsform der Genossenschaft ergänzt das Konzept virtueller Formen der Zusammenarbeit, indem sie als organisatorischer Rahmen für neue Konzepte der Zusammenarbeit dienen kann.

- dauerhaft angelegte virtuelle Unternehmen bzw. b2b-Netzwerke entlang der Wertschöpfungskette (SCM-Verbund)
- Business Webs
- elektronische Märkte



Genossenschaften als wichtiges ergänzendes Gestaltungsinstrument für typische Organisationsformen der digitalen Wirtschaft?

Genossenschaften und Virtualisierung – Perspektiven für die Kooperation

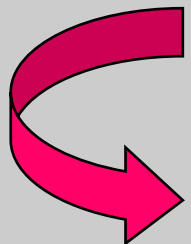
1. Neue Anforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen
2. Konzept und Prinzip virtueller Formen der Zusammenarbeit
3. **Virtuelle Formen der Zusammenarbeit als erfolgsversprechende Organisationsform in der digitalen Wirtschaft?**
2. Voraussetzungen virtueller Organisationen

Veränderte Rahmenbedingungen im Überblick



Steigende Potenziale der IuK-Techniken durch ein kontinuierlich verbessertes Preis- / Leistungsverhältnis

- Auf die Einheit bezogen sind die Kosten für die elektronische Informationsverarbeitung in den letzten 25 Jahren um deutlich mehr als den Faktor 100 000 gefallen. Ähnliches gilt für die Datenübertragung.
- Die Leistungssteigerung wird auch zukünftig anhalten. Sie wird die Automatisierung und Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechniken in Bereichen ermöglichen, die zuvor und zum Teil auch jetzt noch undenkbar sind.
- Die Folge sind massive Produktivitätssteigerungen, die Eröffnung neuer Verhaltensweisen, neuer Formen der Koordination und Arbeitsteilung sowie neue Produkte und Märkte.



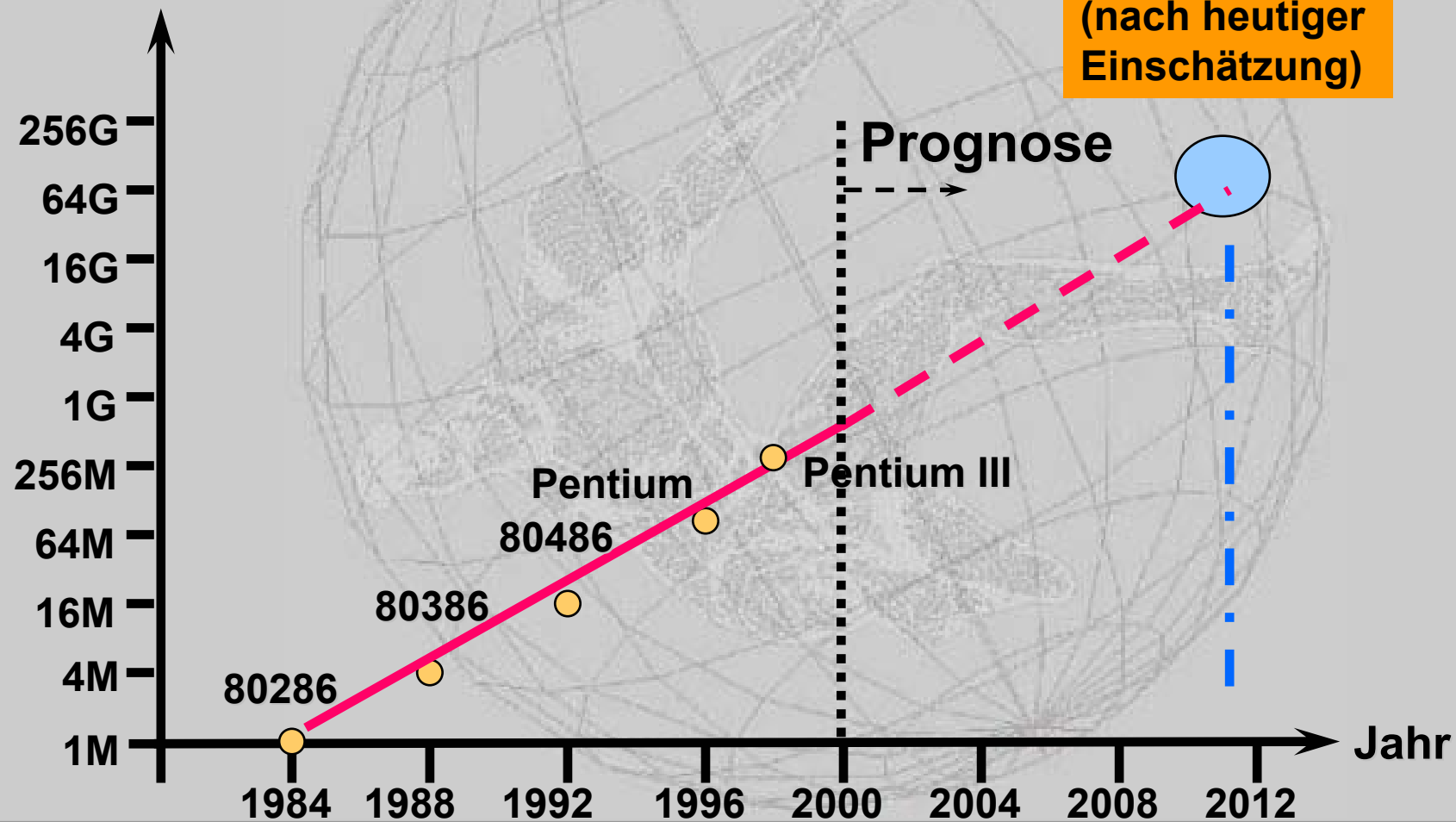
Zukünftig ist mit einer noch stärkeren Durchdringung der Wirtschaft mit Informations- und Kommunikationstechniken zu rechnen.

Chancen für die Optimierung, Automatisierung und Rationalisierung der Kommunikation und des Informationsaustauschs zwischen den Mitgliedern virtueller Unternehmen bzw. Genossenschaften.

Mikroelektronik: Leistungssteigerung bei Mikroprozessorchips

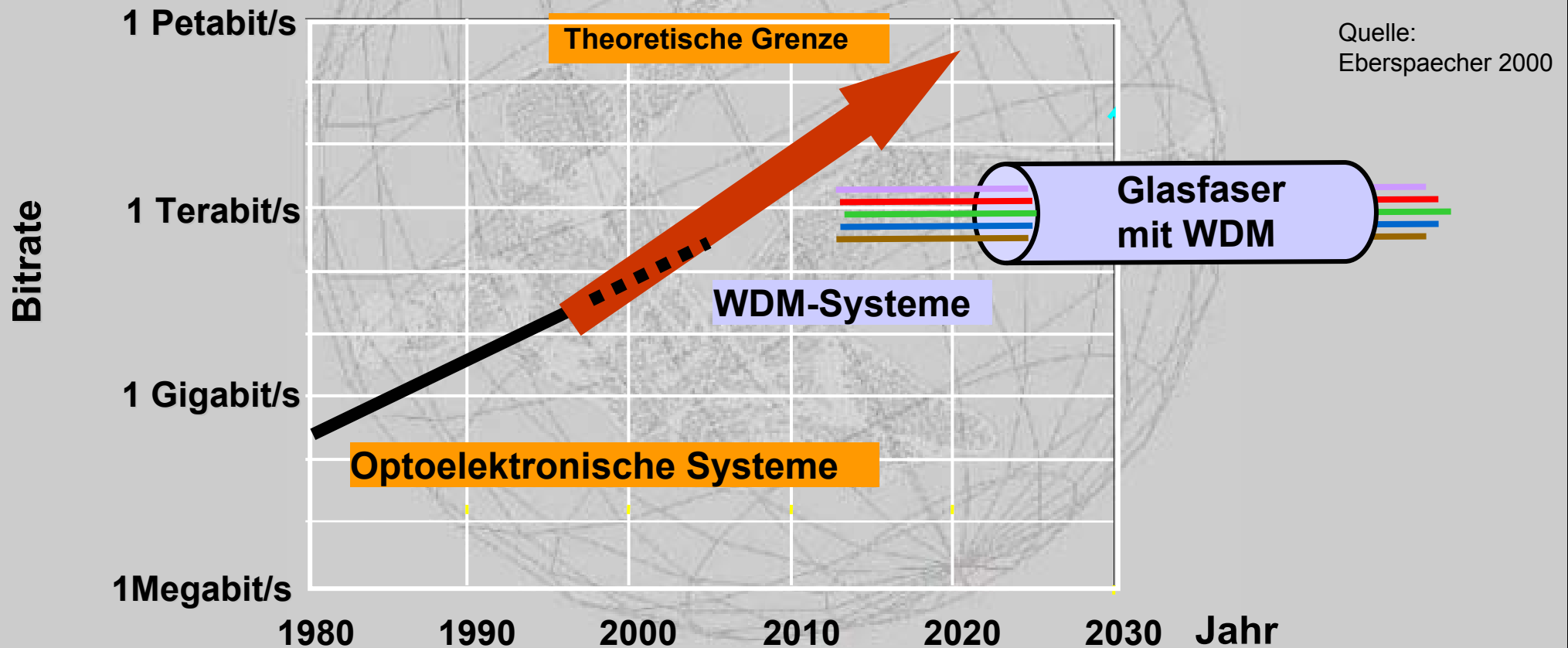
Prozessorleistung in Instruktionen pro Sekunde
(M: Millionen, G: Milliarden)

Technische
Grenzen
(nach heutiger
Einschätzung)



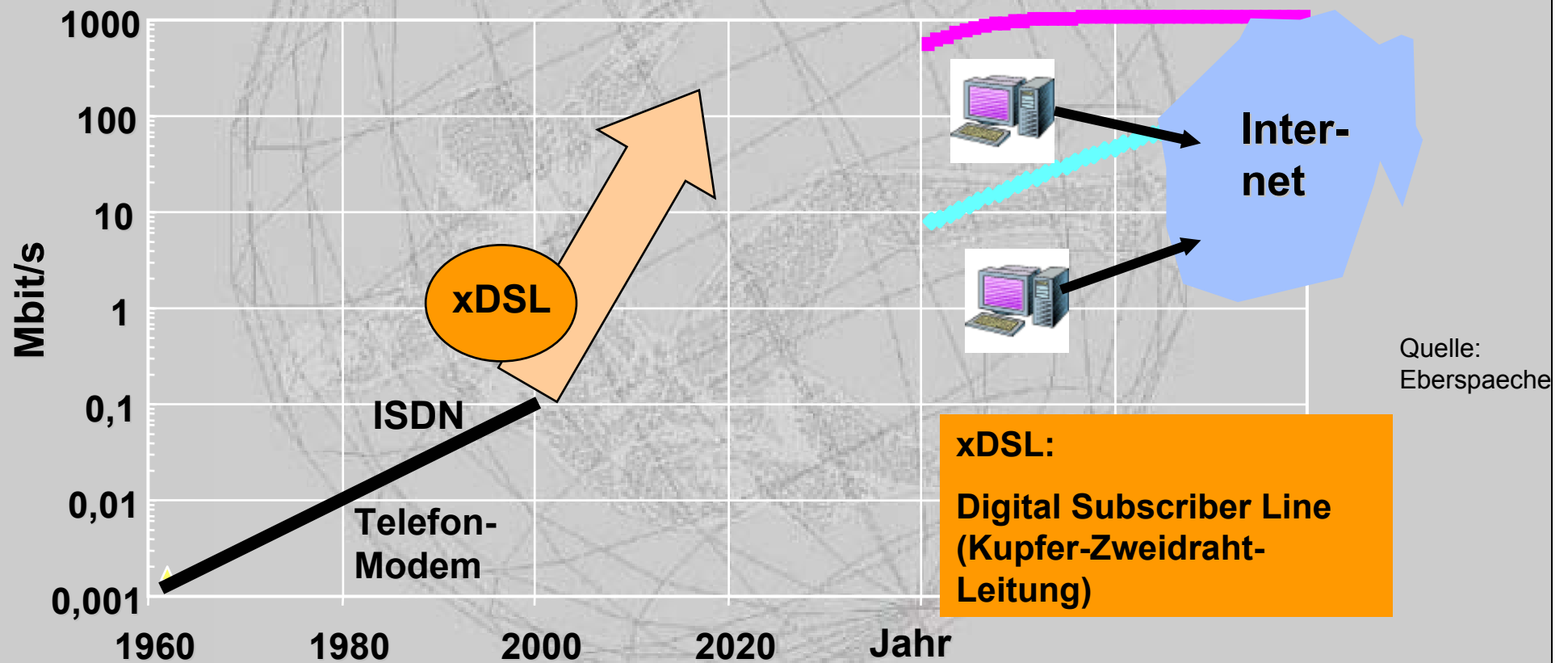
Internet by Light: Bitraten per Glasfaser

Glasfasern mit optischer Wellenlängen-Multiplexübertragung (WDM) bringen eine weitere enorme Steigerung der Netzkapazitäten im Weitverkehr.



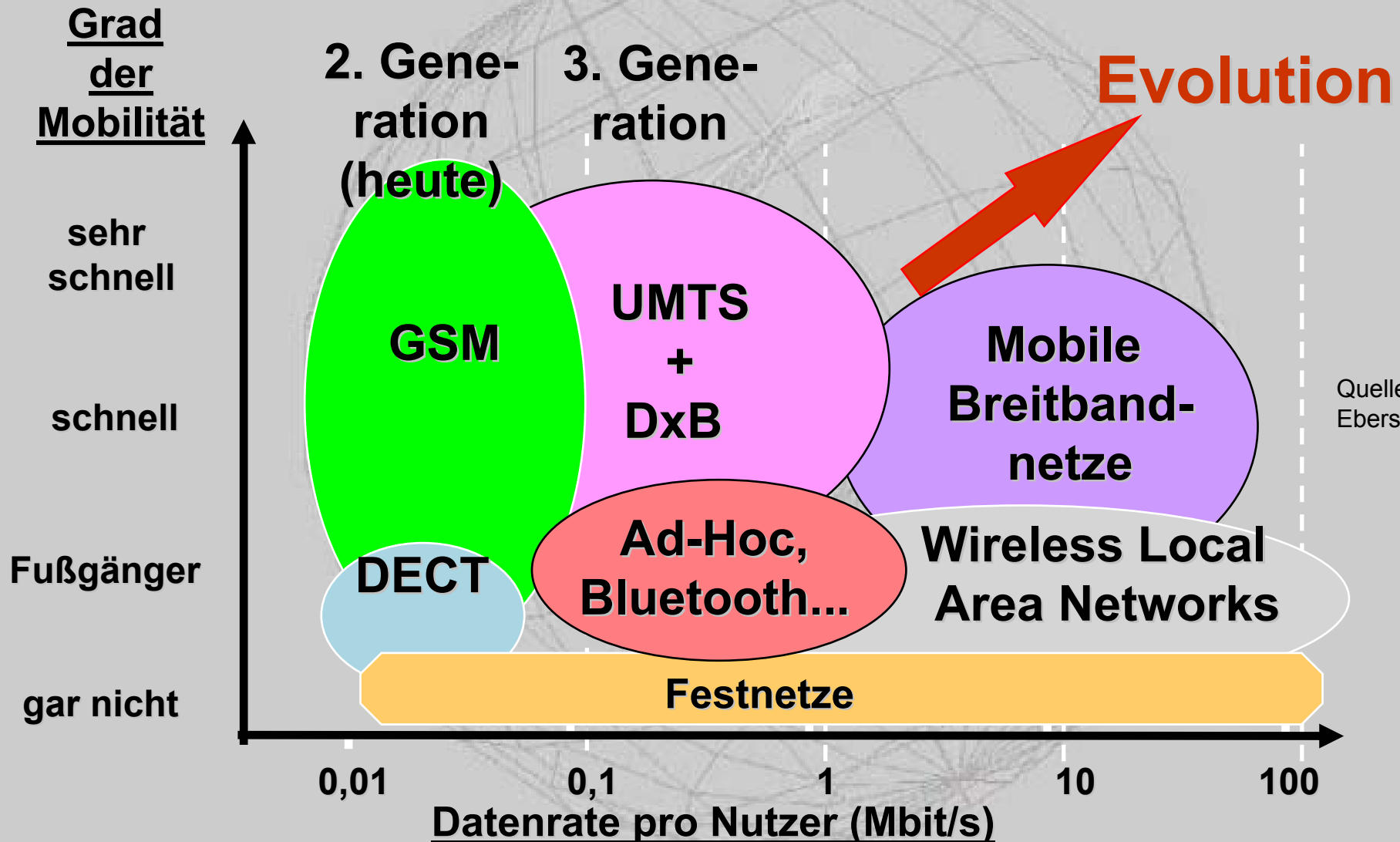
Technologien für den Netzzugang: Bitraten-Trend bei "wired access"

Engpässe am Netzzugang werden durch bessere Ausnutzung der Kupferleitungen, Kabel, Glasfaser, und evtl. Powerline zunehmend verschwinden.



Quellen: Stein 1999 u.a.

Diversifizierung der Mobilfunknetze: Das Universalnetz wird es nicht geben!

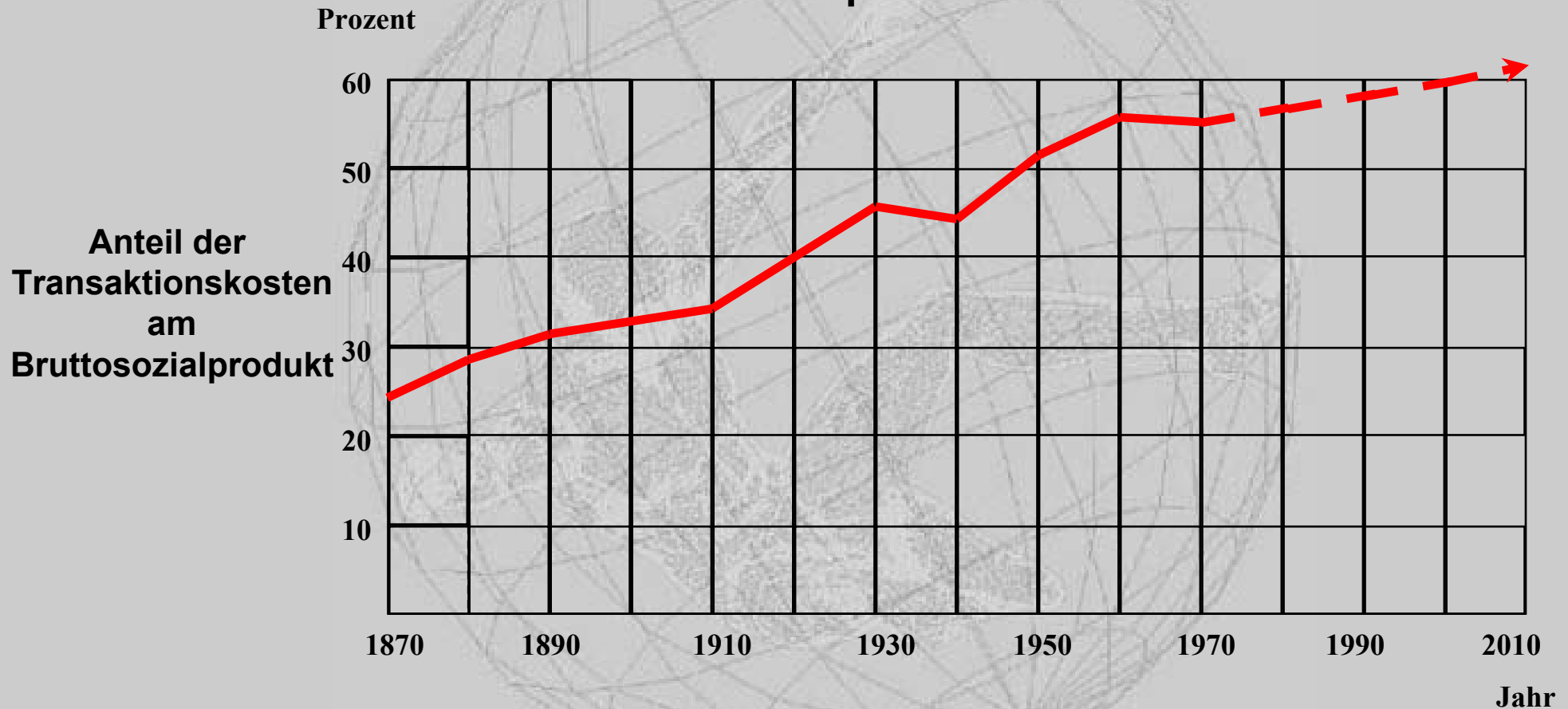


Quelle:
Eberspaecher 2000

GSM: Global System for Mobile Communication, UMTS: Universal Mobile Telecommunications System
DECT: Digital European Cordless Telecommunication, DxB: Digital Audio/Video Broadcast

Der größte Teil des Volkseinkommen wird für Information und Kommunikation zur Bewältigung von Koordinationsproblemen eingesetzt

Beispiel USA



Quelle: In Anlehnung an Wallis/North 1986 und weiteren Schätzungen

Veränderte Rahmenbedingungen im Überblick



Die Digitalisierung der Wertschöpfung wird zukünftig zunehmen

Die Realität verändert sich: Digitalisierung und Dematerialisierung erfassen immer mehr Bereiche der Volkswirtschaften. Die Basis ist eine neue elektronische Infrastruktur, die den Wechsel von physischen Atomen zu digitalen Bits beschleunigt und altbekannte Strategien unwirksam werden lässt.

- > *Physische Prozesse werden zunehmend digital abgewickelt*
- > *Elektronische Märkte und Geschäftsbeziehungen lösen klassische Marktbeziehungen ab*
- > *Neue Formen der Intermediation entstehen*
- > *Steuerung physischer und nicht-physischer Prozesse dramatisch erleichtert*

Digitalisierung treibt den Wechsel von Atomen zu Bits immer schneller voran

“Bits haben kein Gewicht und bewegen sich mit Lichtgeschwindigkeit. Die Grenzkosten für die Produktion weiterer Bits sind gleich null. Man benötigt keine Lagerhallen für Bits. Man kann sie verkaufen und gleichzeitig behalten. Das Original und die Kopie sind nicht voneinander zu unterscheiden. Sie halten sich nicht an Zoll- oder andere Grenzen. Regierungen können nicht feststellen, wo sie sich gerade befinden. Regierungsinstanzen können keine angemessene Rechtsprechung durchsetzen. Der Marktplatz von Bits ist global.”

Quelle: Negroponte 1998.

Die Digitalisierung führt zu zwei wichtigen Trends

Informations- und Kommunikationstechniken eröffnen neue Potenziale für die Steuerung von Leistungsprozessen

⇒ *“Management by Wire”*

Neue Potenziale für Online-Prozessabwicklung und Zusammenarbeit, auch über mehrere Wertschöpfungsstufen / Entstehung elektronischer Märkte

Virtualisierung der Markt- und Unternehmensstrukturen

Die kundenbezogene Wertschöpfung findet zunehmend in der Informationssphäre statt

⇒ *“From Market Place to Market Space”*

Quelle: Haeckel/Nolan (1993) bzw. Rayport/Sviokla (1995)

Genossenschaften als Gestaltungsrahmen für elektronische Märkte?

		NACHFRAGER		
		one	some	many
ANBIETER	one	E-Commerce Website	E-Commerce Website	Verkäufer - Website
	some	E-Commerce Website	Commerce plattform	Distributions - plattform
	many	Einkäufer - Website	Einkaufs - Plattform	Virtueller Marktplatz

■ Genossenschaften als Gestaltungsrahmen?

Quelle: Picot, Buttermann, Heger 2001.

Veränderte Rahmenbedingungen im Überblick



Zu beobachten ist die Herausbildung einer Wissensökonomie

Der Anteil materieller Ressourcen sinkt auf Grund der Dematerialisierung

Diffusion von und Zugriff auf Daten und Informationen erleichtert durch Digitalisierung und Vernetzung

Aber: Information ungleich Wissen

→ **Information:** Bedeutung tragende Zeichen

→ **Wissen:** Verknüpfung von Informationen unter bewusstem oder unbewusstem Rückgriff auf „Hintergrundkomponenten“ des Subjekts
insofern stets impliziter Charakter des Wissens



Wissen wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor

Wissen ist etwas anderes als Information

**Informationen sind bedeutungs-
tragende Zeichen, die zum Erreichen
eines Ziels benötigt werden**

- Sinkende Preise für Information
(Bsp. Internetdienste u.ä.)
- Information verliert schnell an Wert
- Informationsmärkte sind durch
Überangebot gekennzeichnet
(zunehmender information overload)

**Wissen ist die handlungsorientierte
Vernetzung von Informationen unter
Einsatz subjektgebundener Kenntnisse
und Erfahrungen**

- Steigende Preise für Wissen
(Bsp. Know-how-Produkte, Dienst- und
Beratungsleistungen)
- Wert des Wissens steigt mit Nutzung
und Erfahrung
- Wissensmärkte sind durch steigende
Nachfrage gekennzeichnet und
Wissen ist der neue Engpassfaktor
(z. B. Personalmangel bei Ingenieuren
und IT-Experten, Beratungsbedarf)

Wissen wird zum zentralen Erfolgsfaktor

- ➔ Für eine kundenorientierte Auftragsabwicklung ist das Wissen über Kundenprobleme und Kundenwünsche entscheidend.
- ➔ Das Wissen, wo welche Ressourcen verfügbar sind, auf die bei Bedarf zugegriffen werden kann, ist Voraussetzung für eine kundenorientierte Konfiguration der Leistungen.
- ➔ Es entsteht eine neue Form der Flexibilität und Mobilität: Mobil ist derjenige, der sein Wissen flexibel in unterschiedliche Projekte einbringen kann.
- ➔ Jeder einzelne wird immer mehr zum Unternehmer seiner eigenen Fähigkeiten und seines eigenen Wissens, das entsprechend weiterentwickelt und z. B. in vernetzten, virtuellen Unternehmen vermarktet werden muss.
- ➔ Wissen und Bildung werden immer wichtiger als Orientierungshilfen in der Informationsflut.
- ➔ Expertise und Könnerschaft als überlegenes Wissen im Zentrum

Das Grundmodell der Industriewirtschaft ändert sich

traditionelles Bild (Fabrik)

- Kombination von menschlicher Arbeit und physischem Kapital
- entscheidend sind die (spezifischen) Potential- und Input-Faktoren
- Blueprint-Charakter des zugrunde liegenden Wissens (klar definierte Produktionsprozesse, Wissen ist weitgehend explizit und damit transferierbar)

neues Bild (Küche)

- ebenfalls Kombinationsprozess
- entscheidend ist das Rezept, um (unspezifische) Ressourcen in eine wertvollere Form zu bringen
- Rezept-Charakter des zugrunde liegenden Wissens (Entwicklung und Anwendung ist in hohem Maße erfahrungs- und subjektgebunden, Wissen bleibt weitgehend implizit)

Hierarchische Organisationsformen als geeignetes Instrument, um definierte Produktionsprozesse effizient durchzuführen

Virtuelle Organisationsformen als geeignetes Instrument, um Wissen und Kompetenzen problemorientiert zu kombinieren und konfigurieren



Voraussetzung: Definition des relevanten Wissens
Bereitschaft zum Austausch

Veränderte Rahmenbedingungen im Überblick



Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung

Auf der Ebene der internen *Arbeitsorganisation*

- ➔ Automatisierung von Routine-Tätigkeiten
- ➔ Erleichterung des Informationszugriffs
 - => abnehmende Spezialisierung
 - => vermehrt Integration von Funktionen und Tätigkeiten (autarke Arbeitsplätze, teilautonome Gruppen, prozessorientierte Module,...).

Auf der Ebene der *Unternehmen*

- ➔ neue Spezialisierungsvorteile
- ➔ Arbeitsteilung zwischen Unternehmen nimmt zu, denn



***Das Ausmaß der Spezialisierung wird
begrenzt durch die Größe des Marktes.***

Adam Smith

Hierarchische Unternehmensstrukturen stoßen an ihre Grenzen

Hierarchische Unternehmen:

- ➔ starke Spezialisierung auf der Ebene der Arbeitsorganisation
- ➔ vergleichsweise geringe Spezialisierung auf der Ebene der Unternehmen

Eher Realisierung durch virtuelle Formen der Zusammenarbeit :

- ➔ geringe Spezialisierung auf der Ebene der Arbeitsorganisation (prozessorientierte Module)
- ➔ starke Spezialisierung auf der Ebene der Unternehmen



Welche Möglichkeiten der Spezialisierung lassen sich in Genossenschaften erkennen?

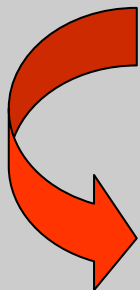
Veränderte Rahmenbedingungen im Überblick



Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit

Erforderlich ist ein strategischer Perspektivenwechsel. Der strategische Fokus wird gleichzeitig enger und breiter als bisher:

- *enger*, da man sich im Wettbewerb auf seine Kernkompetenzen spezialisiert, und
- *breiter*, da dadurch der Bedarf nach einer Zusammenarbeit mit Dritten größer ist.



Die Bildung von kurz- und langfristigen Allianzen und flexiblen Netzwerken mit Partnern und Wettbewerbern stellt zunehmend ein strategisches Element dar.

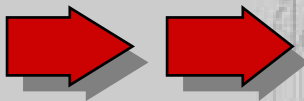
Virtuelle Formen der Zusammenarbeit als Gestaltungsinstrument

Ausgangspunkt für die neue Konfiguration von Unternehmen ist die ganzheitliche, auf die marktorientierte Leistungserstellung ausgerichtete Wertschöpfungskette

Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnik

Untergliederung in zusammenhängende Teilprozesse

Entscheidung über die Art der internen oder externen Koordination



Prozessorientierung der internen Organisation (Modularisierung)

Symbiosen und Netzwerke mit Dritten

Elektronische Märkte

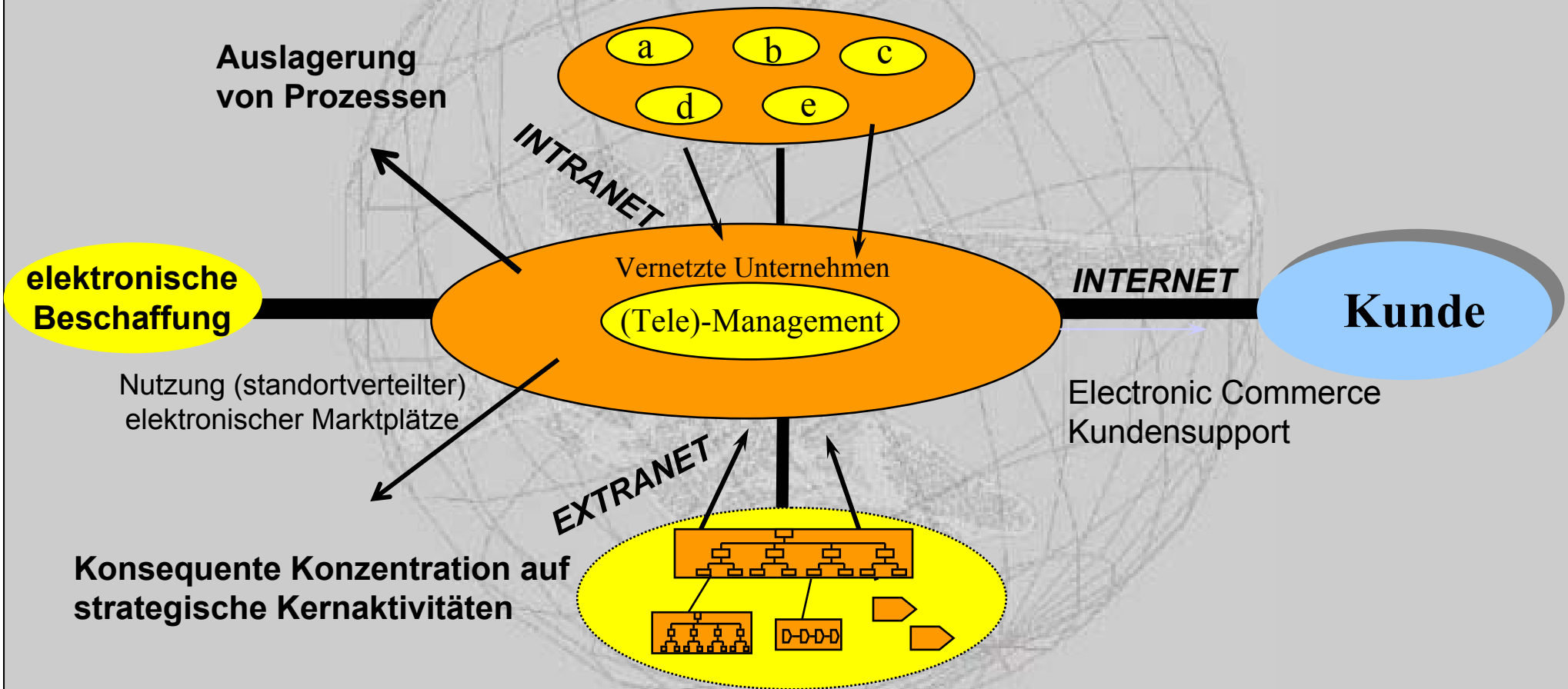
**Standortverteilung / Standortunabhängigkeit
Virtualisierung von Unternehmens- und Marktstrukturen**

Herausforderungen an die Unternehmensführung

In Folge entstehen virtuelle Organisationsformen

➔ **Herkömmliche - insb. standortbezogene, fachliche und rechtliche Grenzen - werden obsolet**

Auslagerung von Prozessen



Nutzung (standortverteilter) elektronischer Marktplätze

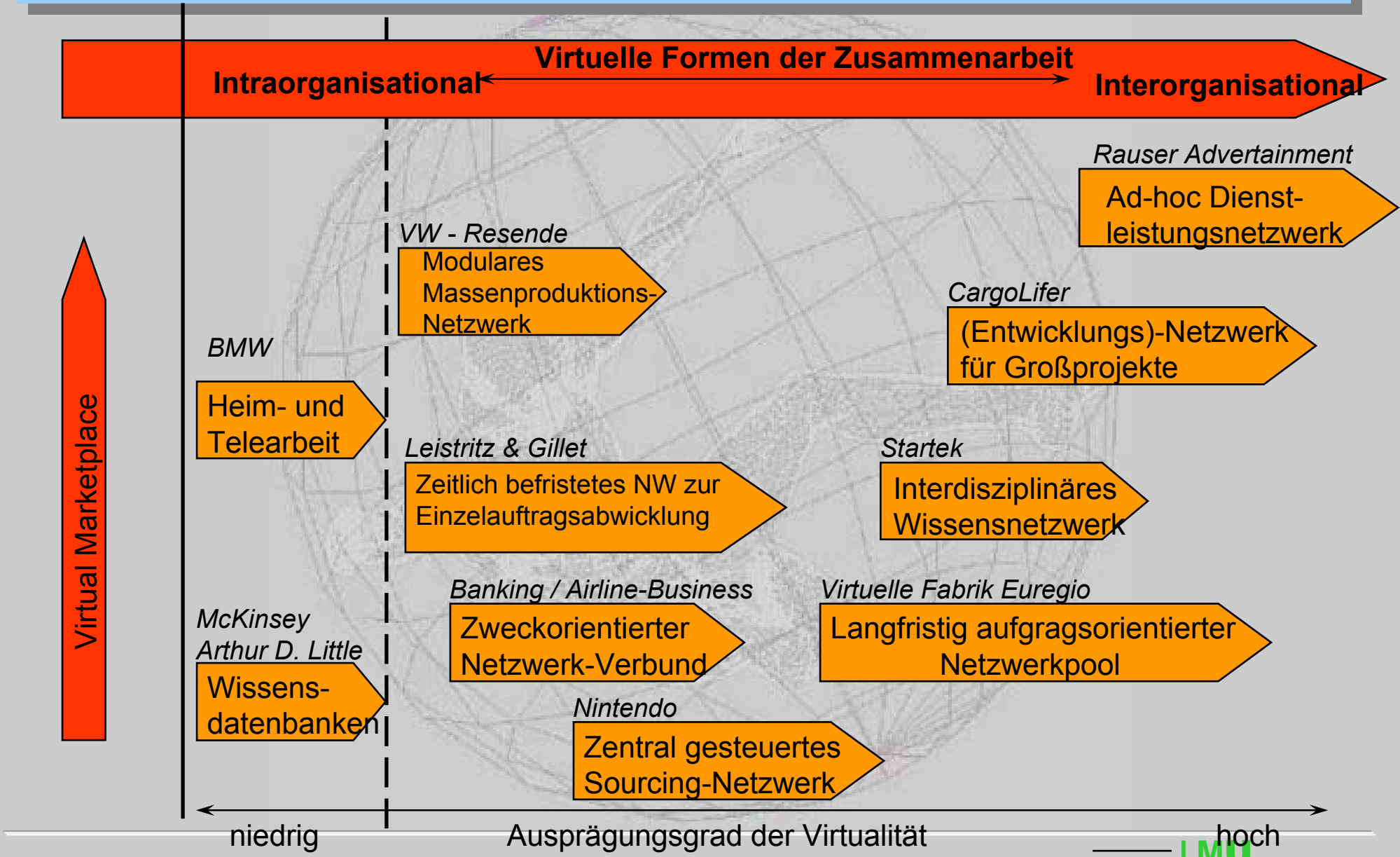
Electronic Commerce Kundensupport

Konsequente Konzentration auf strategische Kernaktivitäten

Kooperations- und Netzwerkpartner

„Genossenschaften und Virtualisierung“

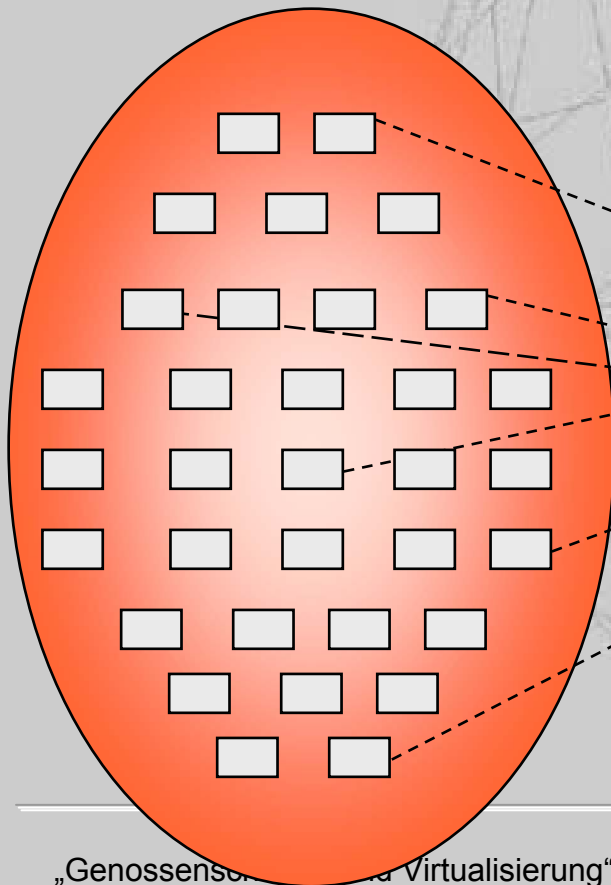
Beispiele für virtuelle Organisationsformen



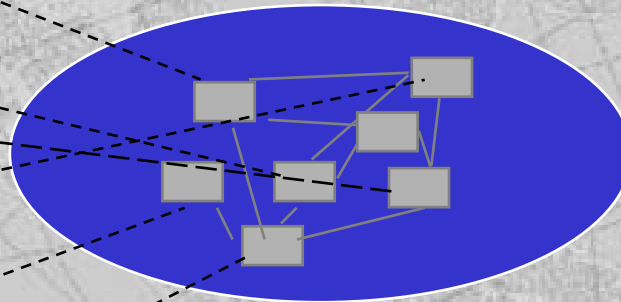
EUREGIO als Beispiel für ein virtuelles Unternehmen

Zusammenschluss 33 selbständiger realer Unternehmen zu einem Unternehmenspool, aus dem im Falle eines Kundenauftrags eine zeitlich begrenzte virtuelle Fabrik konfiguriert wird.

Competence Center



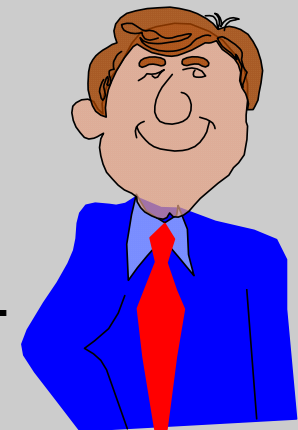
virtuelle Fabrik
(Funktions- und Prozessspezialisten)



auftrags-orientierte

Präzisionslenksäule

Kunde



Genossenschaften als organisatorischer Rahmen für auf Dauer angelegte virtuelle Unternehmen?

Beispiele:

Virtuelles Zulieferunternehmen

sechs mittelständische Automobilzulieferunternehmen aus Nordrhein-Westfalen:

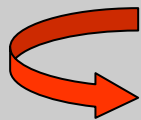
Bildung von Planungsinselfür die Entwicklung von Produkten, in denen - von Fall zu Fall variierend - die spezifischen Kenntnisse der verschiedenen Unternehmen zusammengeführt werden

NEWPLAN: Angebot sämtlicher Dienstleistungen rund um das Selbständigsein. Freelancer konzentriert sich auf seine Kernkompetenz, NEWPLAN übernimmt restliche Aufgaben, die wiederum von unterschiedlichen Dienstleistungsunternehmen erbracht werden.

Produktionsnetzwerk von Dell

Vertriebsnetzwerk von Microsoft, Oracle, SAP, HP, IBM

Yahoo



Verknüpfung von Flexibilität und Beständigkeit

Genossenschaften als organisatorischer Rahmen für Business Webs?

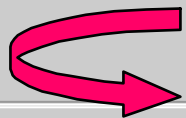
Business Webs = Gruppe von Unternehmen, die unabhängig voneinander wertschöpfende Teilleistungen erbringen

Basis:

- Mischung aus formalen Verträgen und nicht formalen Kooperationen
- Koordination über wirtschaftliche Anreize und positive Netzeffekte
- > Wert des Netzes/Anreiz für Unternehmen steigt mit Anzahl der Teilnehmer

Prinzipien:

- Konzentration auf Kernkompetenzen
- gemeinsame Wertschöpfung von komplementären Systemprodukten steht im Vordergrund
- Win-/Win-Situation: Einzelne sind erfolgreich, wenn Wertschöpfungsnetz erfolgreich ist
- Coopetition: fruchtbares Zusammenspiel von Kooperation und Wettbewerb



Erhöhe nicht den Wert des Unternehmens, sondern den Wert des Netzes bzw. der Genossenschaft

Veränderte Rahmenbedingungen im Überblick



Neue Economies of Scale

Die Ersterstellung von Software, Systemen und digitalen Produkten ist sehr aufwendig. Jede weitere Kopie oder Nutzung ist mit ganz geringen Zusatzkosten verbunden, die mitunter sogar gegen Null gehen.

Hieraus ergeben sich besondere Größenvorteile, die durch die Digitalisierung und den weltweit vernetzten Marktzugang noch bedeutender und leichter ausschöpfbar sind.



Voraussetzung:

Organisations- und Koordinationsformen, die die weltweite Vernetzung mit Partnern und den Zugriff auf globale Ressourcen zulassen

=> Virtuelle Organisationsformen als Lösung

Neue Economies of Scope

In der digitalen Wirtschaft entstehen z. B. durch Referral-Systeme, Links oder die vernetzte Zusammenarbeit mit Dienstleistern neue Potenziale für die Verknüpfung von Produkten und Leistungen sowie das Cross-Selling. Hierdurch ergeben sich günstigere Möglichkeiten für das Ausschöpfen von Verbundvorteilen.



Voraussetzung:
Organisatorischer Rahmen für die vernetzte Zusammenarbeit mit Dienstleistern und anderen Partner-Unternehmen

=> Virtuelle Organisationsformen als Lösung

Veränderte Rahmenbedingungen im Überblick



Netzeffekte und Standards

Vernetzung und Digitalisierung erfordern die Kompatibilität von Schnittstellen, Protokollen, Verfahren, organisatorischen Abläufen und Informations- und Kommunikationsprozessen. Die Bedeutung direkter und indirekter Netzeffekte, das Erreichen einer kritischen Masse sowie das Setzen von Standards nehmen zu.

In der digitalen Wirtschaft spielen Standards eine veränderte Rolle

- ➔ Ihre *Bildung* resultiert oft aus unternehmerischen Kalkülen und Strategien und nicht auf Grund von Kompatibilitätsüberlegungen und -zielen.
- ➔ Ihre *Bedeutung* nimmt auf Grund der zugrunde liegenden technischen und organisatorischen Vernetzung zu.
- ➔ Ihr *Spektrum* vergrößert sich:
 - technische Standards
 - organisatorische Standards
 - mentale Standards
 - strategische Standards

➔ ***Durch welche Standards lässt sich die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern unterstützen und effizienter gestalten?***

Veränderte Rahmenbedingungen im Überblick



Reverse economy

In der digitalen Wirtschaft ändert sich die Rolle des Kunden. Faktoren wie höhere Transparenz oder geringere Transaktionskosten führen zu einer neuen Macht des Kunden. Beispiele sind die Ausschreibung von Wünschen, die Angabe von Höchstpreisen oder der Zusammenschluss von Verbrauchern, um Mengenrabatte zu erhalten. Sie finden sich sowohl im b2b-, b2c und c2c-Bereich.



Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt



Notwendig: kunden- und marktorientierte Organisationsformen

=> Virtuelle Organisationsformen

-> kunden- und problemorientierte Konfiguration

-> Realisierung kundenindividueller Differenzierungsstrategien

Realisierung kundenindividueller Differenzierungsstrategien

Prinzipielle Wettbewerbsstrategien:

- Kostenführerschaft
- Differenzierung

Voraussetzung für Differenzierung:

-> Informationen über Probleme und Bedürfnisse der Zielgruppen

Vorteil der IuK-Technologien und des Internets:

- > Gewinnung und Analyse kunden- und zielgruppenspezifischer Informationen
- > Einsatz von Tools zur kundenindividuellen Betreuung



Auf der Basis von IuK-Strategien und des Internets lassen sich Differenzierungsstrategien

- kundenindividuell realisieren
- mit Strategien der Kostenführerschaft verbinden

Realisierung hybrider Strategien durch virtuelle Organisationsformen

Virtuelle Organisationsformen erlauben die Realisierung hybrider Strategien durch die konsequente Verknüpfung von Kostenführerschaft und Differenzierung.

- ➔ ***Erhöhung der Kundenorientierung:***
Starke Markt- und Kundenorientierung
Informationen über Probleme und Bedürfnisse
Interaktive Kommunikation mit den Kunden
 - ➔ ***Neue Möglichkeiten für Steuerung und Produktion:***
Aufgaben- und problemorientierte Bündelung
von Kompetenzen
Flexible Kombination von Prozess- und Funktions-
spezialisierung
- } **Differenzierung**
- } **Kostenführerschaft**

Virtuelle Verknüpfung zwischen Prozess- und Funktionsspezialisten

Funktionsspezialisierung

Competence-Center

Competence-Center

z.B. Schadensregulierung

Internet / Extranet
corporate network / Intranet

Competence-Center

z.B. Vertragsverwaltung

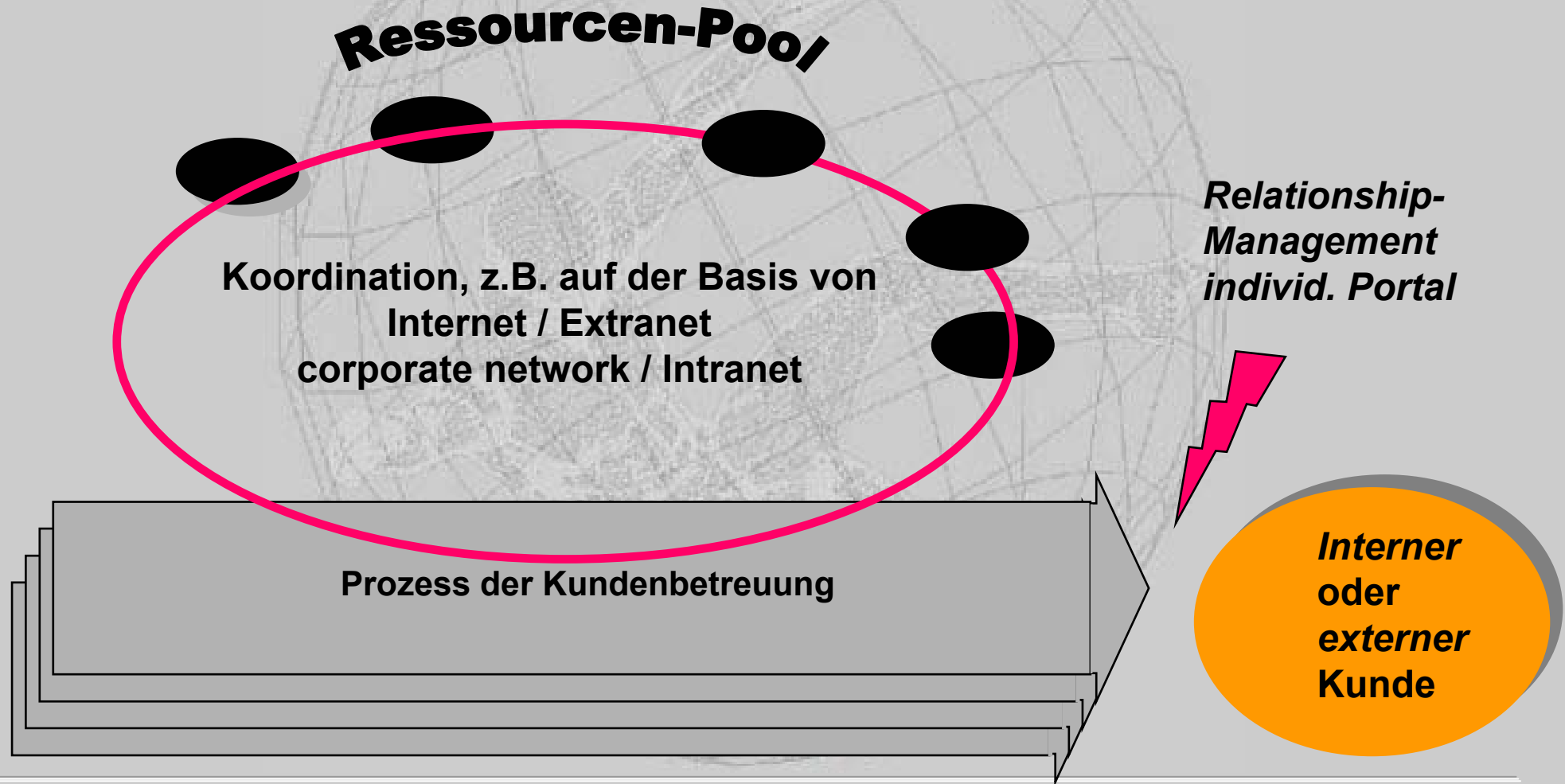
Prozess der Kundenbetreuung in einer Versicherung

Kunde

Prozessspezialisierung

Key Account Management ?

Voraussetzung für die virtuelle Verknüpfung ist ein Ressourcen-Pool im Hintergrund



Veränderte Rahmenbedingungen im Überblick



Neues Unternehmertum

Die Digitalisierung führt(e) zu einer neuen Gründerzeit, die mit dem Goldrausch zu vergleichen ist.

➔ Entstehung einer Vielzahl von Freelancern und (kleinen) Unternehmen

➔ **Chancen für virtuelle Organisationsformen:**

- Potenzieller Ressourcenpool wird größer
- Suche nach geeigneten Partnern möglicherweise einfacher
- höhere Potenziale zur Vernetzung
- Verknüpfung mit neuen Kompetenzen
- Generierung von neuem Wissen
-



Welche externen Partner bieten sich für eine intensivere Zusammenarbeit an?

Beispiele für neue Geschäftsideen und innovative Unternehmen

- ➔ **Internet-Dienstleister**
 - bieten auf die Einführung und Anwendung des Internets bezogene Dienstleistungen an (Beratung, Schulung, Webdesign,....)
 - entwickeln Produkte für Internet-Nutzer (Online-Shops, Intranet, Electronic Business, Download-Software,...)

- ➔ **Internet-Unternehmen:**
 - bieten Dienstleistungen auf der Basis des Internets als Infrastruktur an
 - Beispiele: Portale, Suchmaschinen, elektronische Marktplattformen, Intelligente Agenten, Preisagenturen, Shopping-Malls, Communities, Neue Intermediäre etc.

- ➔ **Sonstige Dienstleister**

Beispiele: Rechtsanwälte, Finanzdienstleistungen, Texter, Autoren, Übersetzer, Sekretariate, die im Zusammenhang mit dem Internet entstanden sind



Schwer zugängliches Wissen als Differenzierungs- und Überlebensfaktor

Veränderte Rahmenbedingungen im Überblick



Vordringen bestimmter Formen der Eigenfinanzierung

In der digitalen Wirtschaft treten Finanzierungsformen in den Vordergrund, die zuvor eher Randerscheinungen waren: z.B. VC, IPO, Neue Märkte. Die Folge ist eine stärker kapitalmarkt- und marktwertorientierte Unternehmensführung.



Entspricht dem Grundgedanken virtueller Organisationsformen

Virtualisierung von Organisationen

1. **Veränderte Rahmenbedingungen in der digitalen Wirtschaft**
2. **Konzept und Prinzip virtueller Organisationen**
3. **Virtuelle Organisationsformen als erfolgsversprechende Organisationsform in der digitalen Wirtschaft?**
4. **Voraussetzungen virtueller Organisationen**

Erfolgsfaktoren virtueller Formen der Zusammenarbeit

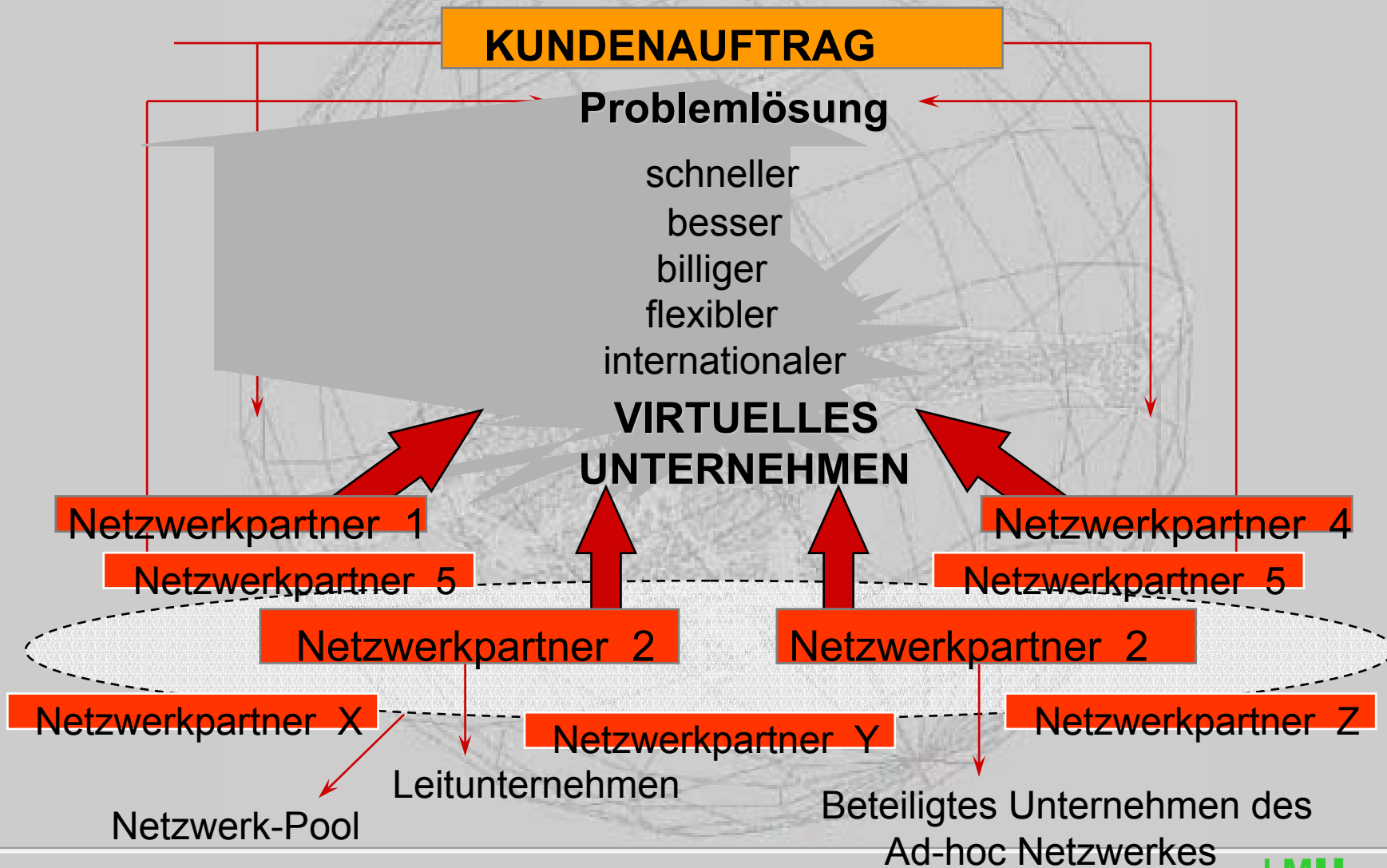
- ★ Organisation der wirtschaftlichen Wertschöpfung unabhängig von bestehenden rechtlichen, räumlichen und zeitlichen Begrenzungen in flexibler, kunden- und problemorientierter Weise unter Einbeziehung wechselnder Partner → *Enterprise Engineering*
 - ★ absolute Ausrichtung auf Markt und Wettbewerb; permanente Suche nach Signalen aus der Umwelt → *Kundenorientierung*
 - ★ geringe vertragliche Sicherheit; häufiger Partnerwechsel → *Aufbau von Vertrauen*
 - ★ rascher Wechsel der Zusammenstellung der Virtualisierungspartner; gleichberechtigtes Zusammenspiel auf mehreren Ebenen und in mehreren Prozessketten → *Kooperations- und Beziehungsorientierung*
 - ★ geeignete EDV-Infrastruktur zur Herausbildung, zum Operieren und zum Anpassen der virtuellen Unternehmen; Geschwindigkeits- und Kostendruck → *Technikorientierung*
- ⇒ Neue Herausforderungen für Führung und Controlling

Problembezogene Konfiguration von Ressourcen als neue Führungsaufgabe

Im Vordergrund stehen:

- ★ **gezieltes Konfigurationsmanagement bei der Bildung des “virtuellen Verbundes”**
 - ★ **die Gestaltung der Leistungsbeziehungen mit internen und externen Verbund-Partnern**
 - ★ **Profilierung im internationalen Wettbewerb durch effiziente Standortverteilung**
 - ★ **Mediatisierung von Prozessen auf Beschaffungs- und Absatzmärkten**
- => **Notwendig ist eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette.**
- => **Künstlich gezogene, häufig ressourcenbedingte Trennlinien müssen aufgehoben werden.**
- => **Konsequente Beziehungspflege mit potentiellen Kooperationspartnern.**
- => **Markt und Unternehmen müssen im Zusammenhang betrachtet werden.**

Das Prinzip des problemorientierten Enterprise Engineering wird immer wichtiger



Erforderlich ist ein effizientes Schnittstellenmanagement zur Gewährleistung der Funktionsfähigkeit des vernetzten, virtuellen Verbundes

Voraussetzung für eine kunden- und problemorientierte Erstellung der gesamten Leistung ist eine reibungslose Zusammenarbeit der beteiligten internen und externen Module und Netzwerkpartner.

Erforderlich ist ein effizientes Schnittstellenmanagement:

- => Methoden der direkten und indirekten Führung zur Unterstützung nicht hierarchischer Abstimmungsprozesse zwischen den beteiligten internen und externen Partnern**
- => Sicherung von Vertrauen und Reputation (Vertrauensdilemma!)**
- => Sicherstellung einer funktionierenden informations- und kommunikationstechnischen Infrastruktur**
- => Management und Organisation des notwendigen Wissens**
- => Management von Spannungsverhältnissen
(Kooperation und Wettbewerb; Vertrauen und Kontrolle, Autonomie und
Abhängigkeit, Stabilität und Flexibilität)**

Dann gelingt es virtuellen Organisations- und Unternehmensstrukturen, individuelle Kernkompetenzen der Unternehmen entlang des Wertschöpfungsprozesses marktorientiert und flexibel zu integrieren

- ➔ **höheres Potenzial an Ressourcen und Kompetenzen / höhere Kapazität**
- ➔ **Bildung von Synergien durch Kombination der Kernkompetenzen**
- ➔ **schnelle, flexible Reaktionsfähigkeit**
- ➔ **Marktorientierung sowohl in Richtung Beschaffungs- als auch in Richtung Absatzmärkte**
- ➔ **Risikoverteilung**
- ➔ **Selbstständigkeit**
- ➔ **beschränkte Kapitalbindung**
- ➔ **problembezogene Weiterentwicklung**
- ➔ **Rationalisierungs- und Effizienzvorteile (Substitution fixer durch variable Kosten)**

Fazit

Die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft führt zu neuen Rahmenbedingungen und Anforderungen, die

- die Herausbildung virtueller Formen der Zusammenarbeit unterstützen**
- durch virtuelle Organisationsformen realisierbar werden und**
- an die Gestaltung virtueller Organisationsformen neuartige Anforderungen stellen**

Damit stellt das Konzept virtueller Organisationsformen eine interessante Alternative für die Gestaltung der Arbeitsteilung in der digitalen Wirtschaft dar,

- das bestehende Organisationsformen nicht unbedingt ersetzt, sondern**
- sinnvoll ergänzt, indem es einen interessanten Gestaltungsrahmen**
- für die Vernetzung von Unternehmen, Unternehmensbereichen und Arbeitsplätzen zur Verfügung stellt.**