

# Arbeit@VU – Organisationsentwicklungskonzept für die erfolgreiche Beteiligung an virtuellen Unternehmen

*2. Juni 2006*

Dr. Jürgen Weisheit und Dipl. Wi-Ing. Matthias Rott



Universität Karlsruhe (TH)

## ■ GLIEDERUNG

---

Ausgangssituation

Zielsetzung

Grundverständnis Virtueller Unternehmen und deren Arbeitsweise

Organisationsentwicklung (OE) im Kontext Virtueller Unternehmen

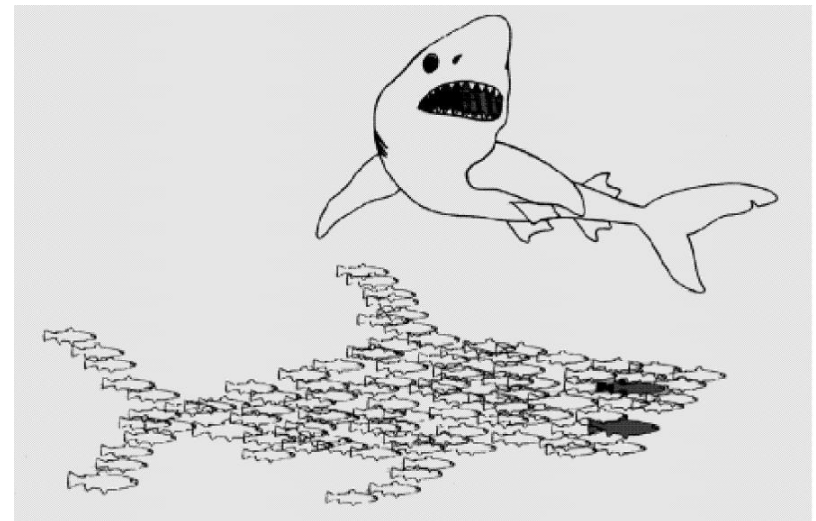
Darstellung des OE-Konzeptes für Virtuelle Unternehmen

Ausblick

---

# Ausgangssituation

- Zunehmende Globalisierung
  - Steigender Wettbewerb
  - Höherer Preis- und Zeitdruck
  - Veränderte Kundenwünsche
  - Regional unterschiedliche Märkte
- Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind in der Marktmacht und -reichweite eingeschränkt, um mit global agierenden Unternehmen zu konkurrieren.
- Klassische Kooperationsformen sind durch zu hohe Kosten für KMU ungeeignet und bringen keinen Wettbewerbsvorteil mit sich.



Quelle: Scholz 1997

# Zielsetzung

---

- Erstellen eines OE-Konzeptes für Virtuelle Unternehmen
  - Spezifisch für kleine und mittelständische Unternehmen
  - Identifikation von Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Kooperation in Virtuellen Unternehmen
  - Bezugsrahmen zur Entwicklung und Steuerung von Virtuellen Unternehmen
  
- Nicht im Fokus steht:
  - Rechtliche Fragestellungen
  - IT-Technologie im Detail
  - Finanz- und Steueraspekte

# Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung

---

**Arbeitsgestaltung nach DIN EN ISO 9241-2. Danach bestehen 7 Humankriterien.**

Arbeitsaufgaben sind gut gestaltet, wenn

- Die Erfahrungen und Fähigkeiten der Beschäftigten berücksichtigt werden,
- sie die Entfaltung unterschiedlicher Fertigkeiten und Fähigkeiten gestatten,
- sie Arbeitsschritte von der Planung bis zur Kontrolle ermöglichen,
- der Arbeitende seinen Beitrag zum Gesamten erkennt,
- angemessener Handlungsspielraum besteht,
- ausreichende Rückmeldung erfolgt,
- vorhandene Fertigkeiten genutzt und neue entwickelt werden können.

Quelle: Peter Zoche, Fraunhofer Institut, System-und Innovationsforschung, 2006

# Grundverständnis Virtueller Unternehmen (1)

---

## Ein virtuelles Unternehmen (VU) ist ....

- eine Ansammlung von Organisationen / Gruppen / Einzelpersonen,
- die in einer losen Kooperation,
- mit einer gemeinsamen (nicht temporären) Aufgabenstellung / Zielsetzung,
- regelmäßig zusammen arbeiten.

## Es gibt alle Arten von VU's:

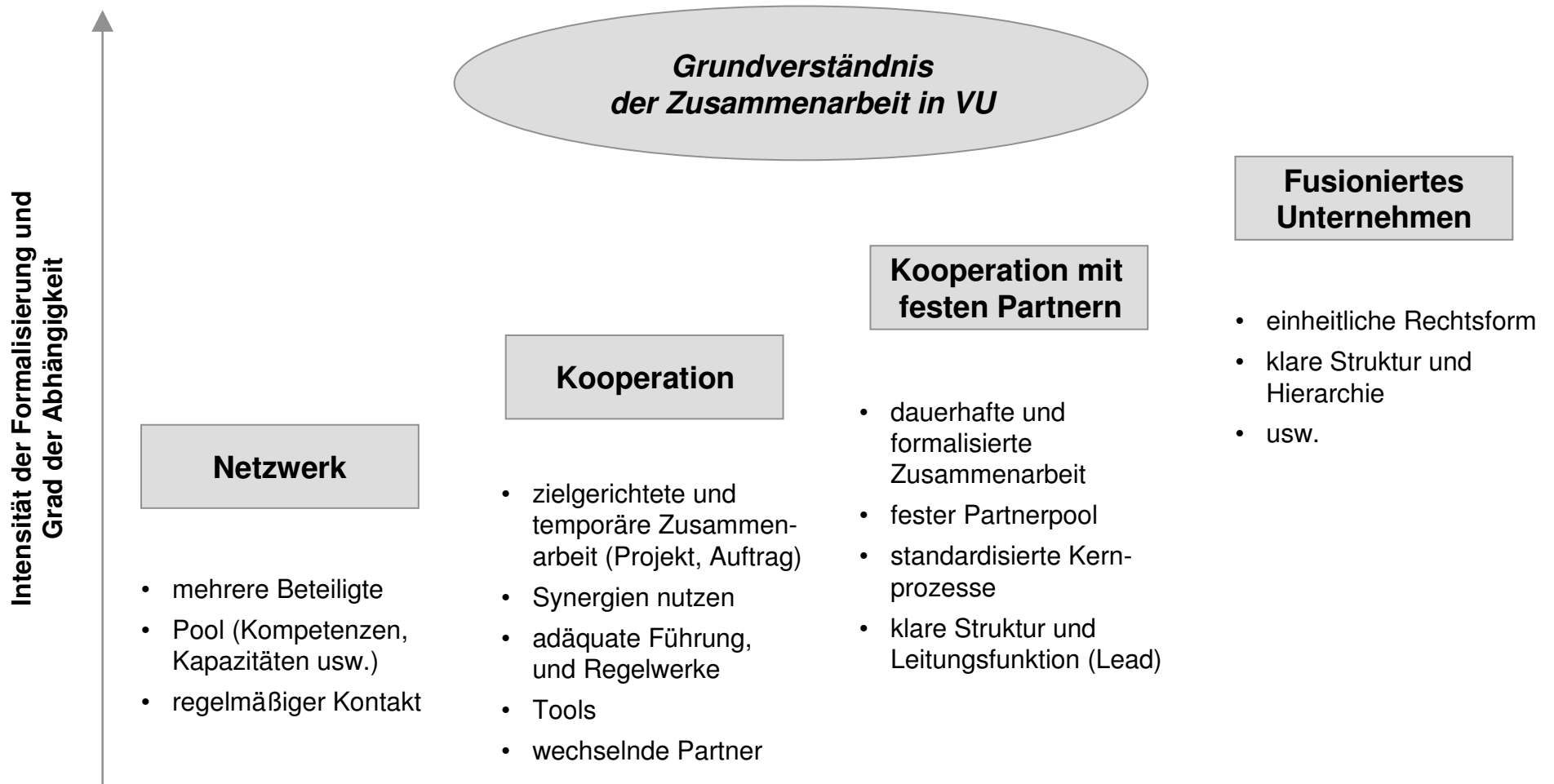
- Regionaler Zusammenschluss von Fabriken (Produktionsnetzwerk)
- Projektorientierte Zusammenschluss (Personen, KMU's)
- Leader / Koordinator (fokales Unternehmen)
- Infobroker (sammeln, aufbereiten, vermitteln)
- Unternehmen mit Geschäftsstellen

## Grundverständnis Virtueller Unternehmen (2)

---

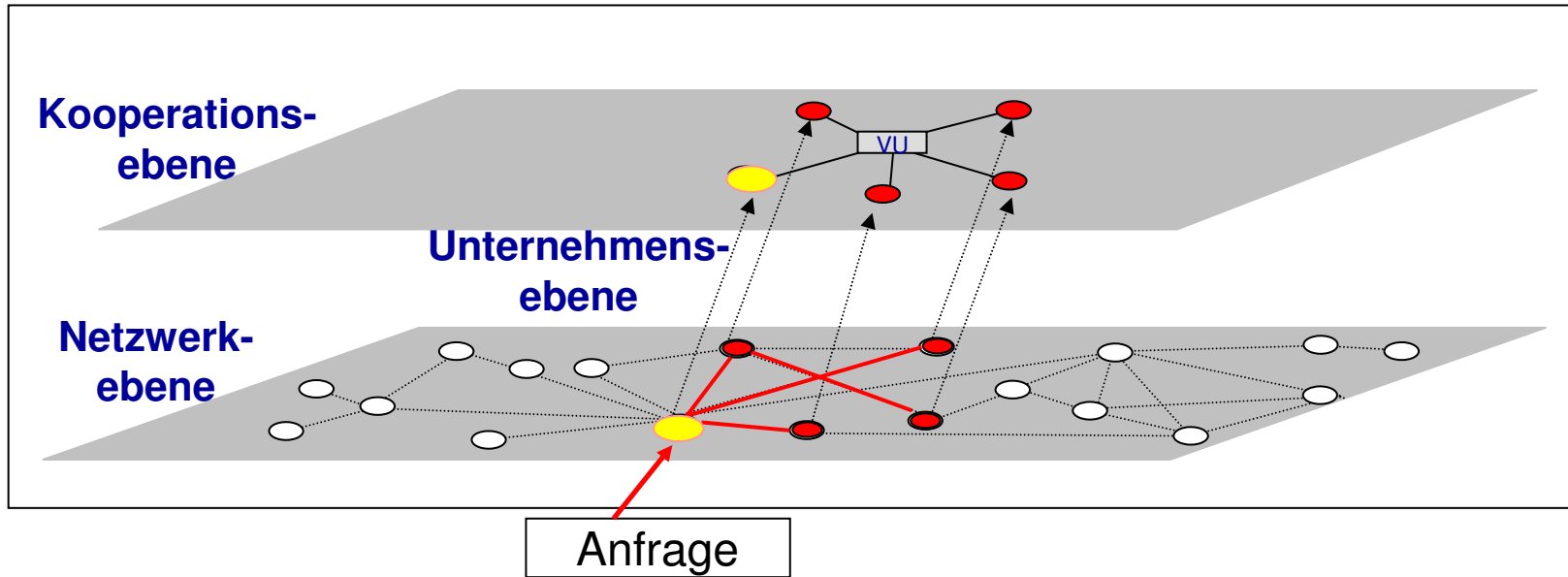
- Besonderheiten:
  - Auftragsgebundene Kooperation von KMU, Flexible Organisationsstruktur
  - Einheitliches Auftreten nach Außen
  - Rechtlich selbstständige Partnerunternehmen
  - Konzentration auf Kernkompetenzen
  - Minimale vertragliche Regelungen (Reduzierung von Transaktionskosten)
  - Zeitlich begrenzte Zusammenarbeit
  - Partnerschaftliches Kooperationsverständnis, Zusammenarbeit auf „gleicher Augenhöhe“
  
- Fehlende physikalische Attribute:
  - Keine übergeordnete Rechtsform
  - Keine übergeordnete Managementebene

# Formen der unternehmerischen Zusammenarbeit



Quelle: Beratergruppe Palatina, 2005

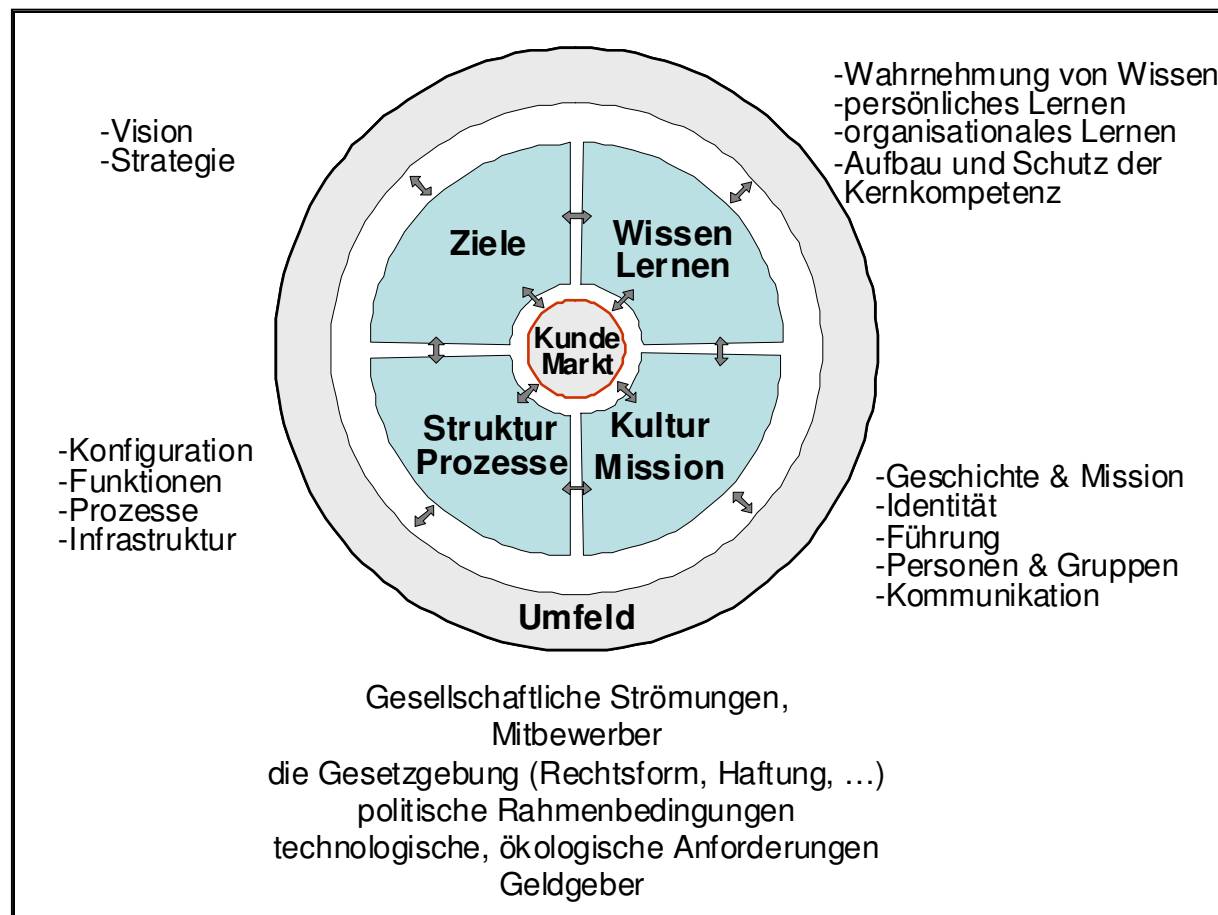
# Formierung eines Virtuellen Unternehmens



- **Eigenständiges Unternehmen**
- ..... **Lose Verbindung**
- **Kooperation**

# Organisationsentwicklung (OE) im Kontext Virtueller Unternehmen

- Wesentliche Impulse aus:
  - Diagnose-Dreieck der OE, Modell der sieben Wesenselemente, „6-Schubladen“-Modell und die fünf Disziplinen der lernenden Organisation (vgl. Becker & Langosch, 2002; Glasl & Lievegoed, 1993; Weisbord, 1987; Senge, 2001)



# Darstellung des OE-Konzeptes für Virtuelle Unternehmen

<div style="text-align: right; padding-right: 10px;"><b>Ebene</b></div> <div style="text-align: left; padding-left: 10px;"><b>Dimension</b></div>	<b>Unternehmensebene</b>	<b>Netzwerkebene</b>	<b>Kooperationsebene</b>
<b>Strategiemanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernkompetenzen</li> <li>• Kooperationskompetenz</li> <li>• Angepasste Strategie</li> <li>• Entsprechende Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerkfunktion</li> <li>• Partneridentifikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktauswahl</li> <li>• Zielabgleich</li> <li>• Projektplanungsschritte</li> <li>• Leitbild</li> </ul>
<b>Struktur- und Prozessgestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsprozessanalyse</li> <li>• Schnittstellen- und Aufgabenanalyse</li> <li>• IT-Strukturanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerk aufbauen</li> <li>• Einbinden der Mitarbeiter</li> <li>• Vertrauensaufbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokales Unternehmen</li> <li>• Koordinationsbedarf</li> <li>• Organisatorische Infrastruktur</li> </ul>
<b>Wissensmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensträger</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Wissensakquisition</li> <li>• Wahrnehmen von Wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensgenerierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischenbetriebliches Lernen</li> <li>• Wissensschutz</li> <li>• Speichern der Erfahrungen</li> </ul>
<b>Kultureller Fit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskultur</li> <li>• Anforderung an Führung</li> <li>• Anforderung an Mitarbeiter</li> <li>• Bisherige Kooperationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerk aufbauen</li> <li>• Einbinden der Mitarbeiter</li> <li>• Vertrauensaufbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprüche an die Mitarbeiter</li> <li>• Konfliktmanagement</li> </ul>

	Strategische	Strategische	Strategische
Strategische			
Strategische			
Strategische			
Strategische			

## Strategiemanagement auf Unternehmensebene

- Welche Leistungen erbringt das Unternehmen bisher?
- Ist diese Leistung für Virtuelle Unternehmen geeignet?
  - Besonders geeignet sind Produkte und Dienstleistungen:
    - die zeitsensitiv sind
    - Flexibilität verlangen
    - Hohe Qualität fordern
    - Individuell und hochtechnisch sind
- Was sind die Kernkompetenzen des Unternehmens?
  - Ermittlung über Spezifische Erfolgsfaktoren oder Checklisten
- Wie ausgeprägt ist die Kooperationskompetenz?
- Passt die bisherige Strategie zur Zusammenarbeit im VU?


## Strukturen, Prozesse und kultureller Fit auf Netzwerkebene

- **Wie schafft man es ein Netzwerk aufzubauen?**
  - Bestehendes Netzwerk?
  - Pflege von Kontakten
  - Nicht einseitige Orientierung sondern weit fächern
- **Wie können die Mitarbeiter in das Netzwerkmanagement einbezogen werden?**
  - Mitarbeiter anhalten, unternehmerisch zu denken
  - Mitarbeiter den Besuch von Messen ermöglichen
  - Kennen lernen anderer Unternehmen (auch ohne Hintergedanken)
- **Wie kann Vertrauen aufgebaut werden?**
  - Offener Informationsaustausch
  - Reduziertes Maß an Kontrolle
  - Partnertreffen
  - Gemeinsame Projekte
  - Transparenz, Offenheit, Ehrlichkeit
- **Wie gestaltet sich die Akzeptanzsicherung bei den Mitarbeitern?**


## Wissensmanagement auf Kooperationsebene

- Was kann man vom Partner lernen?
- Was kann/muss der Partner von mir lernen?
- Wie kann der Wissensschutz und das Management von Vertraulichkeiten und Ideen geregelt werden?
- Gibt es Richtlinien für die eigenen Mitarbeiter zum Schutz der eigenen Kernkompetenzen?
- Wie kann man die Erfahrungen speichern?

# Grundaufgaben Management in Virtuellen Unternehmen (1)

---

**Unter Management von VU's versteht man die systematische Führung und Entwicklung von VU's zu deren Steigerung / Erhaltung von Leistungsfähigkeit und zu deren Wachstum.**

**Schwerpunkte beim VU-Management: :**

- Definition von Kernprozessen (Auftragserringung, Marketing usw.)
- Management des Leistungserstellungsprozesses
- Definition der Ziele und die Kontrolle der Zielerreichung
- Regelmäßige und systematische Bewertung der Leistungen und des Verhaltens von Partnern
- Auswahl und Gewinnung von neuen Partnern

Quelle: Beratergruppe Palatina, 2005

# Grundaufgaben Management in Virtuellen Unternehmen (2)

## „Das magische Quadrat“ des VU-Engineering

### Partnermanagement

#### *Wer arbeitet mit?*

Partnergewinnung, Partnerauswahl,  
Partnerbindung, Trennung

### Erfolgsmanagement

#### *Was bringt's?*

Leistungs-/ Erfolgsdefinition und Bewertung  
Soll/Ist Vergleiche

### Aktions-/ Prozessmanagement

#### *Wie stimmen wir uns ab?*

Akzeptanzsicherung, Prozesse/Organisation,  
Verträge, Pilotphase

### Auftragsmanagement

#### *Wie wickeln wir einen Auftrag ab?*

Auftragsgewinnung und -steuerung  
Kompetenzen und Kapazitäten, Verteilung  
Instrumente, DV-Tools

Quelle: Beratergruppe Palatina, 2005

# Ansätze bei der Führung Virtueller Unternehmen

---

**Folgende Ansätze haben sich in der Praxis als erfolgreich herauskristallisiert:**

**1. Management-by-Objectives (MBO)**

Führen über Zielvereinbarung und stringentes Performance-Management (BSC)

**2. konsequentes Wissensmanagement**

- Umgang mit VU-externem Wissen (Kunden, Lieferanten, Partner)
- Umgang mit VU-internem Wissen (Steuerung, Problembearbeitung, Erfahrung usw.)

**3. internes Projektmanagement**

für Entwicklungsthemen und neue Fragestellungen

**4. Systematische VU - bildung und VU - entwicklung (Teamentwicklung)**

zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und Vernetzung der Partner / Substrukturen

**5. Standards und standardisierte Abläufe**

zur Förderung von Leistung und Qualität in vernetzten Prozessen (Visualisierung, geeignete DV-Tools)

**6. ggf. funktionale Substrukturen bei großen VU's**

zur Entlastung des VU - Managers

**7. Krisenmanagement**

- Verhaltensweisen in schwierigen und/oder Ausnahmesituationen
- Notfallpläne und -verhaltensweisen (Szenarios)

Quelle: Beratergruppe Palatina, 2005

# Ausblick

---

- Anpassung an Komplexität und Diversität der virtuellen Unternehmenslandschaft
  - keine vorgefertigten Rezepturen und allgemeingültige Handlungsempfehlungen
  - Fokussierung auf zentrale Fragestellungen
  - Anpassung je nach Ausgangssituation und Zielsetzungen der beteiligten Unternehmen
- Anwendung und Erprobung in der Praxis
- Sammlung von Best-Practice-Beispielen
- Sammlung von passenden Tools für die OE in Virtuellen Unternehmen
- Entwicklung von maßgeschneiderten Tools für die OE in Virtuellen Unternehmen