

Aufgaben des Managements in virtuellen Unternehmen

Ein Beitrag von Rainer Kämpf

Der Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in: Gienke/Kämpf (Hrsg.): Handbuch Produktion Carl Hanser Verlag, München Wien, ISBN 978-3-446-41025-1

Thema des Monats Dezember 2005
Stand: 27.10.2008

Die Implementierung des Konzepts des virtuellen Unternehmens bedeutet neue Herausforderungen an das Management. Neben der klassischen Managementaufgabe in einem Unternehmen bekommt im virtuellen Unternehmen das Informationsmanagement eine überragende Bedeutung. Ohne ein geeignetes Informationssystem mit entsprechender informations- und kommunikationstechnologischer Infrastruktur ist insbesondere ein wirkungsvolles Koordinations- und Kooperationsmanagement in virtuellen Unternehmen kaum erreichbar. Zusätzlich sind im virtuellen Unternehmen generell zwei Management-Ebenen zu unterscheiden: das Management des ganzen virtuellen Unternehmens und das Management eines einzelnen beteiligten Partnerunternehmens:

1) Allgemeines Management in virtuellen Unternehmen

1a) Management in Partnerunternehmen

Ein Einzelunternehmen ist nicht automatisch für die gewinnbringende und dauerhafte Teilnahme an virtuellen Unternehmen qualifiziert. Dem Unternehmen entstehen die Anforderungen, es unter Einhaltung der eigenen Ziele passend für die Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik des virtuellen Unternehmens zu gestalten oder zu erhalten. Zu den wichtigsten Anforderungen gehört die Entwicklung bzw. der Erhalt einer oder mehrerer herausragenden Kernkompetenzen auf der Basis einzigartiger Ressourcen (z.B. Know-how), um im wachsenden Wettbewerb bestehen zu können. Dabei sollte zum Erhalt der wirtschaftlichen Eigenständigkeit darauf geachtet werden, nicht zu viele Aufgabenbereiche zu externalisieren. In einer engen Zusammenarbeit von Unternehmen droht auch die Gefahr des Verlustes der Einzigartigkeit der eigenen Ressource. Dem kann begegnet werden, indem versucht wird nicht die Ressource selbst, sondern die daraus resultierende Leistung zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig sollten die zwischenbetrieblichen Beziehungen besonders gepflegt werden, da der Wert der eigenen erbrachten Leistung bei einem externen Kunden zunehmend erst in der Zusammenarbeit mit den Partnern entsteht.

Eine weitere wichtige Managementaufgabe ist die ständige Überwachung von Risiken und Chancen des Unternehmens. Ein virtuelles Unternehmen sichert nicht automatisch die Existenz des Einzelunternehmens. So muß das Einzelunternehmen darauf reagieren, wenn es durch das virtuelle Unternehmens neue Erfolgspotentiale erkennt. Genauso muß es allerdings auch frühzeitig möglichen Bedrohungen der eigenen Marktposition durch das virtuelle Unternehmen begegnen.

1b) Management in virtuellen Unternehmen

Es existieren drei Hauptaufgaben des Managements virtueller Unternehmen:

die Pflege einer Unternehmenskultur,
die Entwicklung grundlegender Regeln der Zusammenarbeit sowie
die Lokomotion der Kooperation.

Virtuelle Unternehmen verzichten weitestgehend auf die Institutionalisierung zentraler Funktionen, um größtmögliche Flexibilität und Kreativität zu ermöglichen. Als Kompensation zu den fehlenden

zentralen Funktionen bedarf es des Aufbaus einer besonderen Kultur innerhalb des virtuellen Unternehmens, die insbesondere auf Vertrauen, Verantwortung, gemeinsamer Werte und Offenheit beruht. Aber auch eine ausgezeichnete Unternehmenskultur kann das Zusammenwirken der Partner nicht ausreichend regeln. Hierfür werden zumindest einige grundlegende explizite Regeln bzw. Standards benötigt für deren evolutive Entwicklung das Management zu sorgen hat. Kooperationen, in denen Menschen eingebunden sind, ausschließlich auf die eigenmotivierten und freiwilligen Beiträge der Partner zu stützen steht im Konflikt mit einigen menschlichen Eigenschaften. Zur Beseitigung dieses Konflikts ist eine ständige Lokomotion der Kooperation, die auch eine Überwachung der Kooperationsprämissen beinhaltet, sinnvoll. Voraussetzung zur Lokomotion ist die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, die die Kooperation inklusive der Vermittlung von Vertrauen und gemeinsamen Werten und die Einhaltung von Regeln ermöglicht bzw. erleichtert. Moderne IKT können hier einen Beitrag leisten.

2) Informationsmanagement in virtuellen Unternehmen

Das Informationsmanagement ist für den Informationsfluß im Unternehmen zuständig. Hierzu nimmt es die Aufgaben der Gestaltung des betrieblichen Informationssystems und des Betriebs der informations- und kommunikationstechnischen Infrastruktur wahr.

2a) Informationsmanagement in Partnerunternehmen

Der temporäre Charakter virtueller Unternehmen erfordert von den potentiellen Teilnehmern die Fähigkeit eines problemlosen an- und abkoppelns. Aus informationstechnologischer Sicht stellt diese Forderung außerordentlich hohe Anforderungen an das betriebliche Informationssystem. Das Informationsmanagement hat hierbei die Aufgabe, das eigene Informationssystem für die Anforderungen der Teilnahme an virtuellen Unternehmen fit zu machen. Ausgangspunkt hierzu ist die Analyse der Chancen und Risiken moderner (überbetrieblicher) Informationssystem-Konzepte im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung. Hierzu gehört das Erkennen der Chance, auf der Basis der Potentiale weltweiter Vernetzung über Kooperationen die nutzbaren Ressourcen, das nutzbare Know-how und die Marktreichweite zu geringen Transaktionskosten z.T. erheblich zu erweitern. Auf der anderen Seite muß erkannt werden, welche Gefahren ein Verpassen der technologischen Entwicklung birgt. In der internen strategischen Analyse werden die Stärken und Schwächen des eigenen Informationssystems in bezug auf die Eignung für die Partizipation an virtuellen Unternehmen bestimmt. In der Verantwortung des Informationsmanagements liegt nun die Entwicklung eines Generalbebauungsplans des Informationssystems, der den Anforderungen einer informationstechnisch gestützten Kooperation mit wechselnden Kooperationspartnern gerecht wird. Diese Flexibilität kann unter Verwendung des objektorientierten Paradigmas erreicht werden. Das Informationssystem wird als Menge lose gekoppelter Komponenten entwickelt, deren Innensicht verdeckt bleibt, und die mit anderen Komponenten über nach außen fest definierte Schnittstellen Nachrichten austauschen. Auf diese Weise wird die Kopplung mit anderen inner- oder außerbetrieblichen Komponenten sehr flexibel. Voraussetzung hierfür ist die Schaffung einer offenen informations- und kommunikationstechnischen Infrastruktur. Die Existenz geeigneter Informations- und Kommunikationstechnologie allein reicht allerdings nicht aus, sondern deren Nutzung muß auch zielgerichtet gelenkt werden, was auch zu den Aufgaben des Informationsmanagements zählt.

2b) Informationsmanagement in virtuellen Unternehmen

Wie bereits beschrieben deutet das Adjektiv "virtuell" auf das Fehlen einiger physikalischer Strukturmerkmale eines Unternehmens hin. Diese "Virtualisierung eines Unternehmens" fällt sehr stark in den Aufgabenbereich des Informationsmanagements, da sie über die Gestaltung des Informationssystems erreicht wird.

Das strategische Informationsmanagement muß Chancen und Gefahren insbesondere neuer Informations- und Kommunikationstechnik für das virtuelle Unternehmen erkennen und abwägen. Virtuelle Unternehmen sind der Konkurrenz, gegenüber der es Wettbewerbsvorteile zu erhalten gilt, und Risiken ausgesetzt. Auf der anderen Seite existieren jedoch zahlreiche Chancen, z.B. in der Nutzung neuer Technologien zur umfangreichen Ausschöpfung der im virtuellen Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Marktzugänge. Hierdurch können u.a. Preis-, Zeit-, und Kostenvorteile, die stärkere Bindung von Kunden und Markteintrittsbarrieren für Mitbewerber geschaffen werden. Das zwischenbetriebliche Informationssystem des virtuellen Unternehmens muß ständig den neuen Möglichkeiten angepaßt werden. Das bedeutet die Bereitstellung einer geeigneten offenen und flexiblen zwischen-betrieblichen informations- und kommunikationstechnischen Infrastruktur und ggf. die Planung und Entwicklung spezifischer Anwendungssysteme für virtuelle Unternehmen, möglichst auf der Basis von Standards. Das könnten z.B. Systeme zur Koordination der zwischenbetrieblichen Geschäftsprozesse sein, wie Workflow-Managementsysteme (WFMS), Scheduler oder Projektmanagementsysteme, ein elektronisches Organisationshandbuch, in dem wichtige organisatorische Informationen allen Partnern im virtuelle Unternehmen leicht zugänglich gemacht werden und so das navigieren innerhalb des Netzwerkes vereinfachen, oder neuartige Kostenrechnungssysteme sein.

Literaturempfehlungen

Bullinger, H.-J.; Warnecke, H.-J.: Neue Organisationsformen im Unternehmen, Berlin, Heidelberg, New York, 1996.

Well B.: Ressourcenmanagement in strategischen Netzwerken, in: Hinterhuber H. et al (Hrsg.): Das Neue Strategische Management, Gabler, Wiesbaden 1996.

Picot A., Reichwald R., Wigand R.T.: Die grenzenlose Unternehmung, Gabler, Wiesbaden, 1996.

Scholz C.: Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft? Arbeitsbericht Nr. 30, Universität Saarbrücken 1994.

Mertens P., Faisst W.: Virtuelle Unternehmen - eine Organisationsstruktur für die Zukunft?, in technologie & management, 44. Jg., H.2, 1995.

Arnold, Faisst, Härtling, Sieber (1995): "Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zufunft", in: HMD Nr.185.