

01. Virtuelle Organisation – Definition

Eine virtuelle Organisation ist eine Kooperationsform von rechtlich unabhängigen Partnern, die sich mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnik für einen gewissen Zeitraum zusammenschließen.

Durch die Kombination der Kernkompetenzen der Kooperationspartner kann die Wertschöpfungskette optimiert werden und so eine besonders kundenorientierte und wettbewerbsfähige Leistungserstellung erreicht werden. Kunden gegenüber tritt die virtuelle Organisation als einheitliches Unternehmen auf.

- › Rechtlich und wirtschaftlich selbständige Module
- › Intensiver Einsatz von IuK
- › Befristeter, projektorientierter Zusammenschluss
- › Konzentration auf Kernkompetenzen
- › Einheitlicher Auftritt nach außen

02. Merkmale virtueller Organisationen

- › **Horizontale / vertikale Zusammenarbeit**
Horizontal = Spezialisierung
Vertikal = Ausbau der Wertschöpfungskette
- › **Gemeinsames Geschäftsverständnis**
Gleiche Ziele und gegenseitiges Vertrauen
- › **Verzicht der Institutionalisierung**
IuK ersetzt eine zentrale Steuerung
- › **Konzentration auf Kernkompetenz**
Multiplikation oder Ergänzung der Stärken
- › **Modularität**
Einzelne Module in flexiblen / dynamischen Strukturen die am Markt als Einheit auftreten.
- › **Heterogenität**
Kombination unterschiedlicher Kernkompetenzen
- › **Räumliche und zeitliche Verteiltheit**
Einheitliche Erscheinung trotz räumlich und zeitlich unterschiedlichem Auftreten beim Kunden

03. Ziele virtueller Organisationen

- **Flexibilität**
Hohe Anpassungsfähigkeit durch modularen Aufbau
- **Verbesserte Marktposition**
Wettbewerbsvorteile durch Kombination der Kernkompetenzen und virtueller Größe
- **Zentralisierung trotz Dezentralisierung**
Zusammenfassung von Bereichen, die nicht zu den Kernkompetenzen gehören

04. Vorteile virtueller Organisationen

- + **Dynamischen Strukturen**
Effizienz, Schnelligkeit und Flexibilität.
- + **Kosteneffizienz**
Reduzierung von Fixkosten und straffe Prozesse
- + **Kompetenz- und Wissensmaximierung**
Bündelung der Stärken

05. Probleme virtueller Organisationen

- **Schwierige rechtlichen Rahmenbedingungen**
Verschiedene Unternehmensformen und wechselnde Geschäftspartner
- **Intransparenz von Abläufen**
Kommunikationsprobleme durch räumliche Trennung der Teams
- **Komplexe technischen Infrastruktur**
Kompatibilitätsprobleme von Software oder Speichersystemen

06. Nennen und erläutern Sie die wesentlichen Gründe dafür, dass sich Unternehmensorganisationen weiter flexibilisieren und virtualisieren müssen.

Die Virtualisierung ermöglicht es Unternehmen flexibler auf die veränderte Wettbewerbssituation, den Wertewandel in der Gesellschaft sowie den technologischen Fortschritt zu reagieren.

➤ **Veränderte Wettbewerbsbedingungen**

- › Wandel in Käufermarkt
- › Internationalisierung der Märkte
- › Demografische Entwicklung

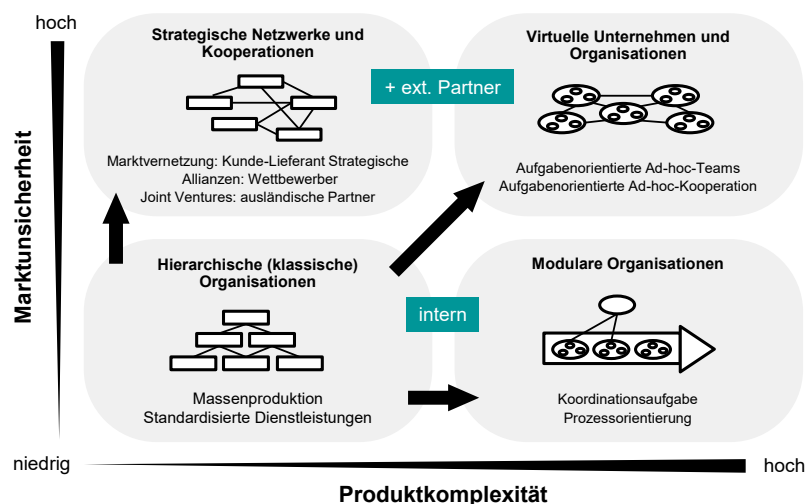
➤ **Informations- und Kommunikationstechnologie**

- › Fortschreitende Digitalisierung
- › Kurze Lebenszyklen von Technologien
- › Neue Mediennutzung (mobile / on demand)
- › Leistungsstarke Datenverarbeitung (Cloud Comp.)

➤ **Wertewandel in Wirtschaft und Gesellschaft**

- › Mehr Selbstbestimmung / Selbstverwirklichung
- › Flexibles Arbeitsmodell
- › Verändertes Kaufverhalten
- › Größeres Umweltbewusstsein

07. Welche vier wesentlichen Organisationsformen können unterschieden werden?



08. Beschreiben Sie die Eigenschaften der vier Grundformen und für welche Märkte sie sich eignen.

➤ Hierarchische Organisationen – Stufe 1

- › Standardisierte Güter – Massenproduktion
- › Feste Strukturen mit strengen Hierarchien
- › Mitarbeiter stark weisungsgebunden
- › Funktionsorientiert
- › Fokus auf Kostenoptimierung
- + Verkäufermärkte mit hoher Nachfrage

➤ Modulare Organisation – Stufe 2

- › Intraorganisationales Netzwerk
- › Komplexes und variantenreiches Leistungsportfolio
- › Autonome Module mit Entscheidungskompetenz
- › Kompetente und motivierte Mitarbeiter
- › Prozessorientiert
- › Hohe Markt- und Kundenorientierung
- + Märkte, die sich zum Käufermarkt wandeln

➤ Strategische Netzwerke (Hybrid) – Stufe 3

- › Interorganisationales Netzwerk
- › Anspruchsvolleres Produktportfolio
- › Zusammenschluss autonomer Unternehmen in einer langfristigen Partnerschaft
- › Fokussierung auf eigene Kernkompetenzen
- › Kompetenzgewinn durch Outsourcing
- › Erhöhung der Marktpräsenz
- + Käufermärkte mit erschwerten Marktbedingungen

➤ Virtuelle Unternehmen – Stufe 4

- › Komplexes Leistungsspektrum
- › Temporäre Strukturen
- › Zusammenschluss autonomer Unternehmen in einer kurzfristigen Partnerschaft
- › Bündelung von Kernkompetenzen
- › Projektorientiert
- › Maximale Anpassungsfähigkeit
- + Neue, unsichere sowie schnelllebige Käufermärkte

i Je höher der Grad der Virtualisierung, desto höher die Anforderungen an die IuK-Technologie.

09. Beschreiben Sie die Rolle der IuK-Technik für die Virtualisierung von Unternehmensorganisationen sowie Anforderungen und Potenziale.

Informations- und Kommunikationstechnik ist von zentraler Bedeutung und eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Transformation in eine virtuelle Organisation.

➤ Rolle

- › Grundvoraussetzung. IuK ist »Enabler« für die prozessorientierte Reorganisation der Unternehmensabläufe

➤ Anforderungen

- › Permanente Verfügbarkeit
- › Schnell und stabil
- › Parallel nutzbare Datenbestände
- › Gute Anwendungssoftware
- › Hohe Datensicherheit
- › Standards für Schnittstellen und Datenformate
- › Gute Skalierbarkeit
- › Berichts- und Analysesysteme

➤ Chancen

- › Überbrückung räumlicher und zeitlicher Distanz
- › Verbesserung des Preis-/Leistungsverhältnisses
- › Weiterer Ausbau der Digitalisierung
- › Verbesserung der Kommunikation und Steigerung der Vernetzung

➤ Risiken

- › Kompatibilitätsprobleme
- › Potentielle Sicherheitslücke
- › Rechtliche Anforderungen (international)
- › Hohe Kosten für das Verknüpfen von Technologien
- › Kosten für Informations- und Kommunikationstechnik übersteigen den Nutzen der Virtualisierung

i Je höher der Grad der Virtualisierung, desto höher die Anforderungen an die IuK-Technologie.

10. Wie beurteilen Sie den Einfluss der Digitalisierung auf Unternehmensorganisationen? Welche potentiale stecken in der Digitalisierung?

Die fortschreitende Digitalisierung setzt neue Maßstäbe für die Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Die Verwendung neuer Technologien und die stetige Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation sind essentiell um auf dem Markt bestehen zu können.

➤ Potentiale

- › Reduzierung der Transaktionskosten
- › Erhöhung der Datenqualität
- › Erschließung neuer Geschäftsfelder
- › Globalisierung

Werden ermöglicht durch

➤ Technologischer Fortschritt

- › Schnelle Netzwerke
- › Leistungsstarke Prozessoren
- › Potente Speichersysteme
- › Moderne Programmierwerkzeuge
- › Cloud Computing
- › Mobile Computing

➤ Zukunftsaussicht

Die fortschreitende Digitalisierung führt zur Weiterentwicklung und Kostenreduktion der IuK-Technologie. Dies ermöglicht die Virtualisierung von Unternehmen in immer neuen Geschäftsfeldern.

11. Wie verändern sich die Anforderungen an die Mitarbeiter in den neuen Organisationsformen?

Die Überwindung von technischen, organisatorischen, rechtlichen, marktbezogenen und räumlichen Grenzen hat erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt.

➤ Anforderungen an Mitarbeiter

- › Mehr Eigenverantwortung durch flache Hierarchien
- › Teamfähigkeit und unternehmerisches Denken
- › Hohe Qualifikation / ständige Weiterbildung
- › Sozialkompetenz, Innovationsfähigkeit, Kreativität und Selbstmanagement

➤ Anforderungen an Führungskräfte / Management

- › Coach, Entwickler und Förderer
- › Soziale Kompetenz und Networking
- › Vertrauensbildung und Integrationsfähigkeit
- › Strategisches und visionäres Denken

12. Welche neuen Arbeitsformen können in virtuellen Organisationen entstehen?

➤ Teamkonzept

- › Projektverantwortung im Team
- › Teammitglieder ergänzen ihre Kompetenzen
- › Flachen Hierarchie
- › Kooperatives Arbeiten / gemeinsames Zielverständnis

➤ Networking

- = Koordination autonomer Teams innerhalb eines Unternehmens

➤ Telekooperation

- › Technologiegestützte kooperative Arbeit
- › Autonome Teams
- › In ständigem Austausch miteinander
- › Räumlich und zeitlich unabhängiges Arbeiten

Anforderungen an Mitarbeiter

- › Hohe Leistungsfähigkeit
- › Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien
- › Fähigkeit zur Selbstmotivation

13. Nennen und Erläutern Sie die Grenzen für virtuelle Unternehmen

- **Technischen Infrastruktur**
Informationen können nicht verarbeitet werden
- **Funktionsfähigkeit**
Verursacht durch menschliche Verhaltensmuster
- **Qualität**
Mangelnde Qualität oder Menge der Informationen
- **Vertrauen**
Es steht kein vertrauenswürdiger Kooperationspartner zur Verfügung.
- **Gesetzliche Regelungen**
Regulierungen / Restriktionen durch den Gesetzgeber.

14. Ist die Virtualisierung als Königsweg zu sehen? Begründen Sie ihre Meinung.

Interessanter Ansatz zur Modernisierung des veralteten Arbeitskonzepts (New Work). Die Virtualisierung bietet viele Vorteile, ist allerdings nicht als universelle Lösung zu betrachten. Verschiedene Märkte verlangen nach unterschiedlichen Lösungsansätzen.

Durch ihre jeweiligen Stärken und Schwächen ist die Koexistenz von klassischen und modernen Organisationsformen sinnvoll.

- **Faktoren**
 - › Höhe des Innovationsdrucks auf dem Markt
 - › Räumliche und zeitliche Unabhängigkeit nötig?
 - › Gesetzliche Regelungen
 - › Verfügbare Kompetenzen
 - › Eigene Marktposition

ZUSATZFRAGEN AUS 2018

15. Sind virtuelle Unternehmen eine Weiterentwicklung von hybriden Organisationsformen?

Virtuelle Unternehmen können als Weiterentwicklung oder Spezialisierung verstanden werden. Sie nutzen neue Technologien um flexibler auf die Anforderungen neuer Märkte reagieren zu können.

16. Worin unterscheiden sich virtuelle Unternehmen von modularisierten und hybriden Organisationen?

Sie können durch ihre Koordinationsformen unterschieden werden.

➤ Modularisierung

- › Intern
- › Dezentralisierung
- › Selbststeuernd

➤ Strategische Netzwerke (Hybrid)

- › Extern
- › Synergieeffekte
- › Langfristig

➤ Virtuelle Unternehmen

- › Extern
- › Aufgabenorientiert
- › Zeitlich begrenzt

17. Nennen Sie Beispiele bzw. Ausprägungen hybrider Organisationsformen.

- › Vertikale Kooperationen
- › Horizontale Kooperationen
- › Diagonale Kooperationen
- › Logistische Kooperationen
- › Marketing Kooperationen
- › Technische Kooperationen

Beispiel: Strategische Allianz von Apple und Samsung

18. Beschreiben Sie warum es eine Koexistenz der verschiedenen Organisationsformen geben wird und soll.

Verschiedene Märkte und Anforderungen haben verschiedene Lösungen und Ansätze.

➤ **Klassische Organisation**

Stabiler Massenmarkt, Automation, Verkäufermarkt

➤ **Hybride Organisationsform**

Erschwerte Marktbedingungen, hoher Konkurrenzdruck, Kosteneffizienz

➤ **Virtuelle Organisationsform**

Fehlendes Know-How für temporäres Problem, hoher Grad an Technologisierung

19. Erstellen Sie eine SWOT Analyse für die Entscheidung ob man ein Unternehmen virtualisieren sollte

➤ **Strength**

- › Reduzierung von Entwicklungskosten
- › Reduzierung der Herstellkosten
- › Vermeidung Kosten für Expertenwissen

➤ **Weakness**

- › Abhängigkeiten von Partnern
- › Abstimmungsaufwand
- › Investitionsaufwand

➤ **Opportunities**

- › Größere Marktchancen durch erweitertes Angebotsportfolio
- › Eintritt in neue Märkte
- › Flexibilität bei Veränderung
- › Nutzung freiberuflicher Mitarbeiter

➤ **Threats**

- › Falsche Partner im Verbund
- › Abfluss von Know How
- › Nicht kompatible Unternehmenskulturen

20. Nennen Sie die wesentlichen Eigenschaften der verschiedenen Unternehmensformen und zeigen Sie Beispiele auf.

➤ **Hierarchische Organisationen**

- › Ortgebunden, stark strukturiert, bürokratisch,
- › Kommunikation durch »Befehlsketten«

Beispiel: Behörden, Polizei

➤ **Modularisierte Organisationen**

- › Interne Grenzen aufgelöst, eigenverantwortliche Arbeit
- › kleinere Organisationseinheiten
- › zumeist bei steigender Produktkomplexität.

Beispiel: Fakultäten der FHWS

➤ **Strategische Netzwerke (Hybrid)**

- › Grenzen nach außen geöffnet
- › Zusammenarbeit mit fremdem Knowhow
- › eher langfristig
- › zumeist bei steigender Marktkomplexität.

Beispiel: Fanchising, Joint Ventures,

➤ **Virtuelle Organisationen**

- › Kooperationsform rechtlich unabhängiger Unternehmen
- › mit Hilfe von IuK, Standort- & Zeitunabhängig
- › zeitlich begrenzt, aufgabenorientiert
- › bei steigender Produkt- / Marktkomplexität.

Beispiel: Kooperation mit externen Experten,
Gemeinsame Entwicklung komplexer Produkte,
Zusammenarbeit mit Freelancern