

# ZUSAMMENFASSUNG VIRN

## 1. Virtuelle Netzwerke (alter Mann)

**1.1. Nennen und erläutern Sie die wesentlichen Gründe dafür, dass sich Unternehmensformen weiter flexibilisieren müssen.**

**Antwort:** Die Wichtigkeit von Flexibilisierung der Unternehmensformen liegen in der Veränderung der Wettbewerbssituation, den Informations- und Kommunikations-Technologien sowie dem Wertewandel in Gesellschaft und Unternehmen.

1.1.1. Wettbewerbssituation: **Käufermarkt.** Käufer sind immer besser informiert, haben zumeist mehrere Vergleichsangebote und können so besser abwägen. Unternehmen müssen hierauf flexibel reagieren. **Keywords: Wettbewerb, Käufermarkt (!)**

1.1.2. Informations- & Kommunikationstechnologien: Immer schnellere und bessere Technologien werden entwickelt. **Lebenszyklen** einzelner Technologien können sehr kurz sein. Die Verknüpfung verschiedenster Medien (Bild, Video, Text) wird **komplexer** prägen neue Raum- & Zeitgrenzen (Play on Demand, Skype, usw.). **Keywords: Technologie, Komplexität, Geschwindigkeit (!)**

1.1.3. Wertewandel in Gesellschaft und Unternehmen: **Klassische Werte** des Industriezeitalters **verschwinden** immer mehr durch neue Entwicklungen (Digitale Nomaden, Homeoffice, usw.). Erwartungen an Mitarbeiter, Kunden wie Marktbeteiligte verändern sich stetig. Unternehmen sind als Subeinheit, Bestandteil der Gesellschaft und dessen Wandel. **Keywords: Wertewandel (!)**

**1.2. Beschreiben Sie die Stufen, Schritte bzw. Organisationsformen von klassischen, hierarchischen Unternehmensmodellen (Unternehmensorganisationen nach Taylor) hin zum virtuellen Unternehmen laut dem alten Mann.**

**Antwort:** (siehe auch 1.6.) Wir sind gewohnt, uns Unternehmen als abgeschlossene, integrierte Gebilde vorzustellen (physisch in Bürogebäuden). Dies ist auch noch heute von Bedeutung und eine effiziente Alternative in Verkäufermärkten mit stabilen Marktbedingungen oder bei Herstellung und Verkauf von weitgehend standardisierten Gütern (z.B. Massen-Konsumgütern). Virtuelle Unternehmen können nach ihrer grundsätzlichen Form unterschieden werden:

Intra-Organisationale Organisationsform (intern): Virtualisierung innerhalb eines einzelnen rechtlich selbstständigen Unternehmens (**Modularisierung**).

Inter-Organisationale Organisationsformen (mit externen Partnern): Besteht aus mehreren rechtlich selbstständigen Unternehmen zusammen; oft zeitlich begrenzt und projektbezogen gebildet.

**(Hybride und virtuelle Organisationen)**

### 1.3. Beschreiben Sie die Rolle der Informations- & Kommunikations- Technik (IuK) für die Virtualisierung von Unternehmensorganisationen. Insbesondere die Anforderungen und Potenziale der IuK-Technik.

**Antwort:** Informations- & Kommunikations- Technik spielt eine zentrale Rolle; als „Enabler“ der prozessorientierten **Reorganisation** (für den Weg zu virtuellen Organisationen).

Potentiale und Anforderungen sind:

- Überbrückung räumlicher Distanzen und unterschiedlicher Zeitzone | **Raum & Zeit**
- Vernetzung heterogener IuK-Technik (bspw. Standards für Datenformate) | **Kompatibilität**
- Sicherstellung des Informationsaustausches (sprachlich, örtlich wie dateibasiert) | **Austausch**

**Problem:** Unternehmen sind sehr unterschiedlich, die einen haben eine starke, die anderen eine schwache IT (aber jeder muss auf Infos zugreifen können.) Technologien werden nicht miteinander verknüpft, da zu teuer; neue internetbasierte Infrastruktur wird aufgebaut, in der die Infos abgelegt werden und so von allen abgerufen werden können (ähnliche wie Soziale Netzwerke bloß für diese Virtuelle UN). **Beispiel:** Ein Unternehmen setzt auf „MS Office“, das andere auf „Apple Pages“. Da beide Programme nicht nahtlos miteinander interagieren, gäbe es die Möglichkeit hier eine Schnittstelle zu entwickeln. Kostengünstiger ist jedoch die Ersetzung durch „Google Docs“.

### 1. 4. Wie sehen bzw. beurteilen Sie den Einfluss der fortschreitenden Digitalisierung für die weitere Entwicklung und Veränderung von Unternehmerorganisationen?

**Antwort:** (siehe auch 1.1.) Die fortschreitende Digitalisierung setzt neue Maßstäbe in Geschwindigkeit wie Umfänglichkeit neuer technologischer Fortschritte. Der damit einhergehende Anspruch an Unternehmen ist gewaltig. Werden Technologien verschlafen kann dies unter Umständen zum Scheitern einer Unternehmung führen. Aus diesem Grund ist eine flexible Haltung gegenüber Veränderungen in Unternehmensorganisationen unabdingbar.

### 1.5. Sind virtuelle Unternehmen eine Weiterentwicklung von hybriden Organisationsformen? Begründen Sie Ihre Meinung.

**Antwort:** Virtuelle Unternehmen können als "Weiterentwicklung" hybrider Koordinationsformen im Spektrum zwischen Markt und Hierarchie auf der Basis veränderter rechtlicher und technologischer Rahmenbedingungen verstanden werden. Sie stellen arbeitsteilige Verflechtungen zwischen Unternehmen dar. Der Grundgedanke der Symbiose ist für ihre Existenz von wesentlicher Bedeutung. Virtuell ist jedoch kurzfristiger wie lediglich aufgabenorientiert. Bspw. bei fehlender Expertise für ein temporäres Problem.

### 1.6. Worin unterscheidet sich das Konzept der Modularisierung von denen der hybriden Organisationsformen und virtueller Unternehmen.

**Antwort:** Grundsätzlich lassen sich Modularisierung, HO und VU in ihren Eigenschaften als Koordinationsformen unterscheiden.

Modularisierung: Der Leitgedanke der Modularisierung ist es, kleine, **überschaubare** und weitgehend **selbststeuernde** Organisationseinheiten (Module) um ganzheitliche, kundenorientierte Prozesse einzurichten. Durch verstärkte Delegation von **Entscheidungsbefugnissen** in kundennahe Module hinein rückt die Marktorientierung in den Mittelpunkt der Organisationsgestaltung.

- **Keywords:** Dezentralisierung, selbststeuernd, intern, Produktkomplexität (!)

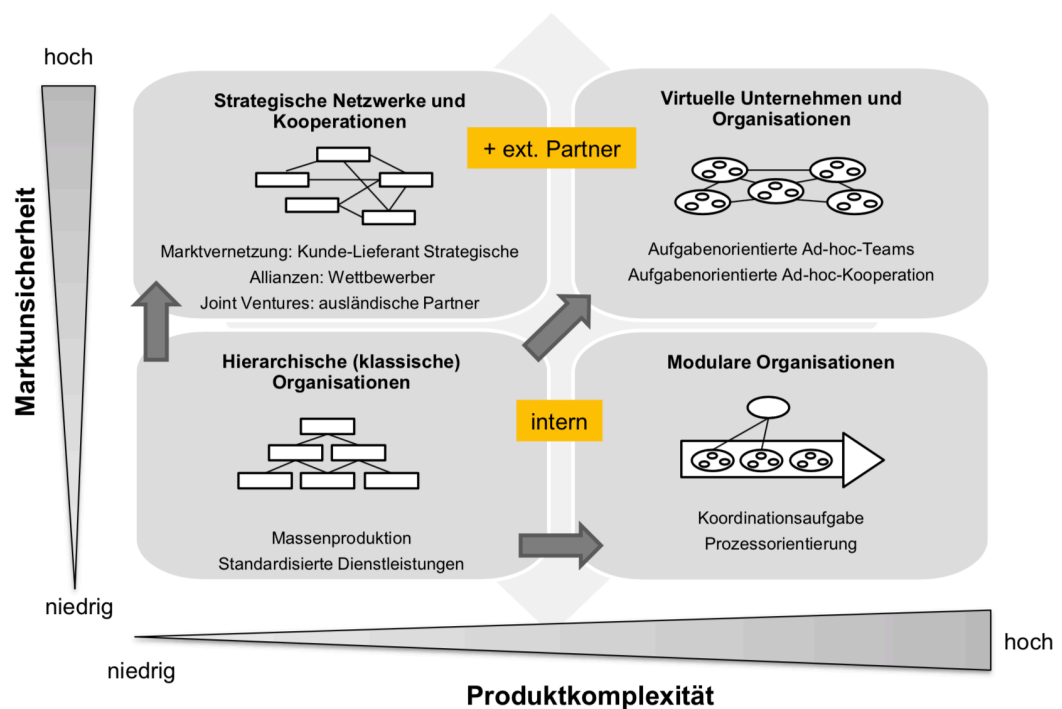
Hybride Organisationsformen (HO): Bei hybriden Organisationsformen geht es um die Nutzung von **Synergieeffekten** aufgrund der **Zusammenarbeit** mit anderen **rechtlich selbstständigen** Unternehmen und Partnern zur Erweiterung, Vervollständigung oder auch Beibehaltung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums mit Hilfe von Outtasking und Outsourcing. Schachtelsatz ahoi.

- **Keywords: Synergieeffekte, Zusammenarbeit, extern, Marktunsicherheit, Langfristig**

Virtuelle Unternehmen (VU): Bei virtuellen Organisationsformen entstehen **aufgabenorientierte** Ad-hoc-**Kooperation** welche auf eine steigende Marktunsicherheit sowie einer steigenden Produktkomplexität reagieren. Sie stellen arbeitsteilige Verflechtungen zwischen Unternehmen dar.

- **Keywords: Aufgabenorientiert, Marktunsicherheit, Produktkomplexität, extern, zeitlich begrenzt**

**Wesentliche Organisationsformen im Überblick** (wichtig, da eigentlich für alles erklärend)



### 1.7. Worin unterscheiden sich rein virtuelles Unternehmen von einer Modularisierung und von hybriden Organisationsformen?

**Antwort:** Während man unter **Modularisierung** die **Auflösung interner Hierarchien** versteht, geht es bei **hybriden** wie **virtuellen** Unternehmen und Organisationen um einen **Zusammenschluss externer** wie **unabhängiger Partner** über die klassischen Unternehmensgrenzen hinweg. Virtuelle Unternehmen unterscheiden sich hierbei wiederum von hybriden darin, dass sie weniger eine strategische Allianz oder Vernetzung darstellen, sondern vielmehr eine **aufgabenorientierte, zeitlich begrenzte** Kooperation in Form einer Mission. Dies geschieht mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) zur Überwindung von Raum und Zeit. Kpt. Spock gefällt das.

Wesentliche Eigenschaften von virtuellen Unternehmen (nach Ettinghofer, dem Korinthenkacker):

- Standortunabhängigkeit: Das Unternehmen kann durch moderne Informationstechnologien maximale Marktnähe schaffen, **externes Expertenwissen** nutzen und **räumlich entfernte** Managementressourcen nutzen.
- Zeitunabhängigkeit: Mittels **automatischer** Auftragsannahme wird eine intensivere Nutzbarkeit der Anlagen erzielt und somit die Servicequalität erhöht zeitliche Kapazitätsgrenzen können durch **weltweite Vernetzung** erweitert werden.
- Wissensressourcenvernetzung (von Kompetenzen): Herausbildung von **Wissensnetzwerken**.

#### 1.7.1. Beispiele für virtuelle Organisationsformen:

##### **Verlage:**

Zusammenarbeit von Verlag, Autoren, Herausgeber und Behörden bei der Erstellung von Fachbüchern

##### **Produktentwicklung:**

Gemeinsame Produktentwicklung komplexer neuer Produkte, die Spezialisten erfordern

##### **Gesundheitswesen:**

Aufbau eines Dienstleistungsbereichs für Medizinische Leistungen und Übergabe an einen Betreiber

##### **Handel und Dienstleistungen:**

Zum Markteintritt das lokale Wissen und lokale Beziehungen erfordert

##### **Softwareindustrie und IT:**

Kooperation mit Unternehmen und Experten mit speziellen Kompetenzen; z.B. Entwicklung von Apps für verschiedene mobile Plattformen

### 1.8. Nennen Sie Beispiele bzw. Ausprägungen hybrider Organisationsformen.

**Antwort:** Bei HO unterscheidet man zwischen **Richtung der Zusammenarbeit**, **Funktionsbereichen** und weiteren Faktoren wie Reichweite, Dauer der Kooperation oder Grad der Abhängigkeit.

#### Art der Zusammenarbeit

- Vertikale Kooperationen
- Horizontale Kooperationen
- Diagonale Kooperationen

#### Funktionsbereiche

- Logistische Kooperationen
- Marketing Kooperationen
- Technische Kooperationen

#### 1.8.1. Beispiele für hybride Organisationsformen:

##### Strategische Allianzen

Bspw. Apple + Samsung

##### Marketing- Partnerschaft

Bspw. SAP + Siemens

##### Regionale Partnerschaft

Bspw. Silicon Vally

### 1.9. Welchen neuen Anforderungen kommen auf die Menschen in virtuellen Unternehmen zu? Welche Maßnahmen können ergriffen werden, die Menschen auf diese Anforderung hin vorzubereiten?

**Antwort:** Die Überwindung von technischen, organisatorischen, rechtlichen, marktbezogenen und räumlichen Grenzen der Unternehmung bringen ganz erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt von Managern und Mitarbeitern mit sich. Neue Anforderungen sind:

- Im Bereich der Kompetenzen, Fähigkeiten und Qualifikationen zu finden. Hier müssen insbesondere soziale Kompetenzen wie Medienkompetenzen ausgebaut werden.
- Ebenso Möglichkeiten zur Entfaltung von Persönlichkeits-, Leistungs- und Verantwortungspotentialen. Selbstständigkeit, Weiterbildung und stetiger Kompetenzausbau müssen hier gefördert werden.

Im Rahmen der Neugestaltung der Wertschöpfungskette virtueller Unternehmen lassen sich vor allem drei typische Arbeitsformen unterscheiden, die für eine effektive Arbeitsgestaltung handlungsweisend sind: Teamkonzepte, Networking und Telekooperation.

#### 1.9.1. Neue virtuelle Organisationsformen erfordern neue Rollen für:

**Manager/Führungskräfte:** als Networker, Architekt und Designer, Visionär und Change Agent, Coach, Entwickler und Förderer

**Kunden:** Hinter "dem Kunden" kann sich der Endverbraucher, der Wertschöpfungspartner in Netzwerken, der Vertriebspartner im Handel oder das in der Prozesskette folgende Modul verbergen.

- Kunde wird in Wertschöpfungsprozesse integriert (er wird eher zum Partner)
- Langfristige Kundenbeziehung spart Kosten auf beiden Seiten
- Kommunikation und Kooperation mit Kunde wird intensiver
- Kundeninformationen werden Treiber für Innovation und Wandel des UN
- **Fazit: Kunde muss ins Zentrum der Unternehmungen rücken. (!)**

**Mitarbeiter:** als Teamworker und Beziehungsmanager, Fach- und Methodenspezialist, Intrapreneur, Innovator und Selbstentwickler.

- Aufgabenabwicklungen werden eher ganzheitlich betrachtet
- Mitarbeiter bekommen mehr Handlungsautonomie (Entscheidungsbefugnis)
- Einfluss und Verantwortung für Arbeitsergebnisse steigen
- **Neue Rollen Aspekte: Teamarbeit, unternehmerisches Denken und Weiterentwicklung (!)**
- Wichtig: Sozialkompetenz, Innovationsfähigkeit, Kreativität & Selbstmanagement
- Trend zur Höherqualifizierung der Mitarbeiter
- Bedarf an niedrig qualifizierten Mitarbeitern nimmt stärker ab

**1.10. Beschreiben Sie warum es eine Koexistenz der verschiedenen Organisationsformen von der klassischen hierarchischen Organisation über hybride bis zu virtuellen Formen geben wird oder soll.**

**Antwort:** Die Art der Organisationsform hängt stark von Branche, Unternehmensart und Markt ab. So sind in Verkäufermärkten mit stabilen Marktbedingungen oder weit fortgeschrittener Automatisierung auch immer noch klassische Organisationsformen zu finden. Wo Unternehmen auf Herausforderungen der Informations- und Kommunikationstechnologie stoßen, findet zumeist ein Wandel statt. **Einfach gesagt: Verschiedene Märkte und Anforderungen haben verschiedene Lösungen und Ansätze (!)**

Branche, Unternehmensart und Markt:

- Stabiler Massenmarkt, Automation, Verkäufermarkt → Klassische Organisation
- Fehlendes Know-How für temporäres Problem → virtuelle Organisationsform
- Hoher Konkurrenz, Kosteneffizienz → hybride Organisationsform
- Hoher Grad an Technologisierung → virtuelle Organisationsform
- Erschwerte Marktbedingungen → hybride Organisationsform

**1.11. Erstellen Sie eine SWOT Analyse, ob man an einem VU teilnehmen sollte oder nicht.**

**Antwort:** Man muss nicht jedes einzelne können, nur grundsätzlich verstanden haben worum es geht. Die Kernpunkte soll man verstanden haben.

**Nutzen / Stärken / Strength**

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

**Aufwand / Schwächen / Weakness**

- Abhängigkeiten von Partnern
- Abstimmungsaufwand
- Investitionsaufwand

**Chancen / Opportunities**

- Erweiterung der Marktchancen durch erweitertem Angebotsportfolio
- Eintritt in neue Märkte
- Flexibilität bei Veränderung
- Nutzung freiberuflicher Mitarbeiter

**Risiken / Threats**

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

**1.12. Nennen Sie die wesentlichen Eigenschaften von klassisch hierarchisch organisierten Unternehmen, modularisierte Unternehmen, hybriden Organisationsformen von virtuellen Unternehmen, nennen Sie Beispiele.**

**Antwort:** Wesentliche Eigenschaften von klassischen, modularen, hybriden oder virtuellen Unternehmen sind:

- Klassisch, hierarchische Organisationen: Ortgebunden, stark strukturiert, bürokratisch, Kommunikation durch „Befehlsketten“. **Beispiel: Behörden, Polizei (!)**
- Modularisierte Organisationen: Interne Grenzen aufgelöst, eigenverantwortliche Arbeit in kleineren Organisationseinheiten, zumeist bei steigender Produktkomplexität.  
**Beispiel: Fakultäten der FHWS (!)**
- Hybride Organisationen: Grenzen nach außen geöffnet, Zusammenarbeit mit fremdem Knowhow, eher langfristig, zumeist bei steigender Marktkomplexität.  
**Beispiel: Strategische Allianz, Fanchising, Joint Ventures, lokale Partnerschaften, Keiretsu (!)**
- Virtuelle Organisationen: Kooperationsform rechtlich unabhängiger Unternehmen, mit Hilfe von IuK, Standort- & Zeitunabhängig, zeitlich begrenzt, aufgabenorientiert, bei steigender Produkt- wie Marktkomplexität. **Beispiel: Kooperation mit externen Experten, Gemeinsame Entwicklung komplexer neuer Produkte, Zusammenarbeit mit Freelancern (!)**

**1.13. Nennen Sie die Grenzen virtueller Organisationsformen**

**Antwort:** Grenzen virtueller Organisationsformen sind:

- Grenzen der **technischen Infrastruktur** (begrenzt durch technische Möglichkeiten)
- Grenzen der **Funktionsfähigkeit** (verursacht durch menschliche Verhaltensmuster)
- Grenzen durch **mangelnde Qualität** der Information
- Grenzen durch **fehlendes Vertrauen** oder **Fehlverhalten**