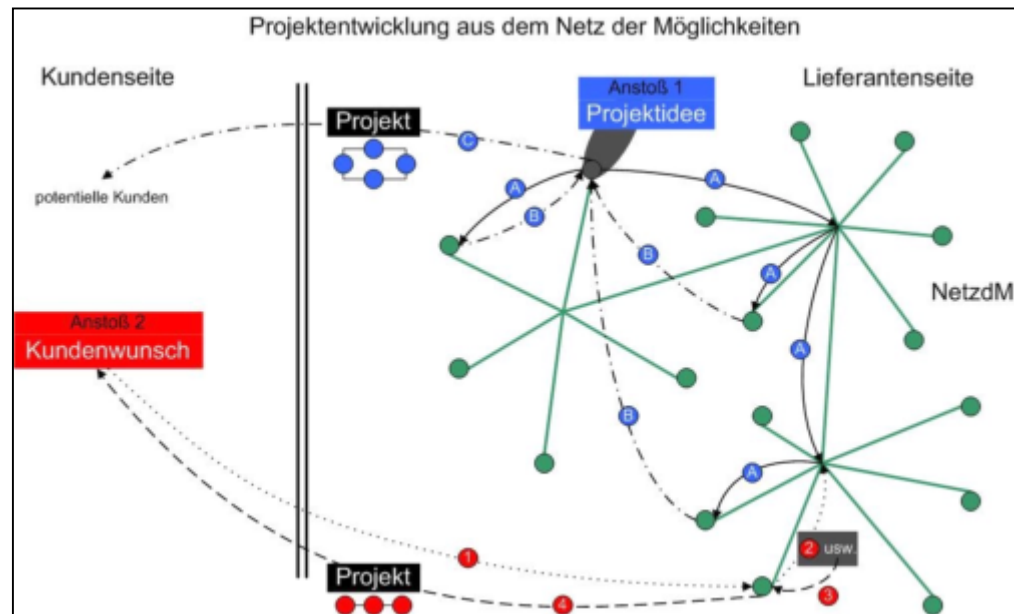


Virtuelle Unternehmen

Eine Übersicht



Was ist virtuell?

- Virtuell ist, was sich nur so verhält, als sei es real.
- Ein reales Unternehmen ist ein Unternehmen mit festen Strukturen.
- **Ein virtuelles Unternehmen verhält sich wie ein reales Unternehmen, hat aber mindestens keine festen Strukturen.**

Wissenschaftliche Definition

- "Ein VU ist eine Kooperationsform rechtlich unabhängiger Unternehmen, Institutionen und/oder Einzelpersonen, die eine Leistung auf Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses erbringen.

Die kooperierenden Einheiten beteiligen sich an der horizontalen und/oder vertikalen Zusammenarbeit vorrangig mit ihren Kernkompetenzen und wirken bei der Leistungserstellung gegenüber Dritten wie ein einheitliches Unternehmen.

Dabei wird auf die Institutionalisierung zentraler Funktionen weitgehend verzichtet und die notwendigen Koordinations- und Abstimmungsprozesse durch geeignete Informations- und Kommunikationssysteme realisiert. Das Virtuelle Unternehmen besteht solange, bis sein Geschäftszweck erfüllt oder hinfällig geworden ist."

[Quelle: Arnold u. A. "Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?" (1995)]

Historisch betrachtet ...

- Virtuelle Unternehmen im weitesten Sinn sind mindestens so alt wie der Trojanische Krieg, sind nichts Neues, nichts Überraschendes.
- Warum beschäftigte man sich seit den 90er Jahren so intensiv damit?

Die **Kommunikationstechnik** war so weit fortgeschritten, dass der "unternehmenskritische" Aspekt eines virtuellen Unternehmens, die Kommunikation, erheblich erleichtert worden war.

Wurzeln heutiger virtueller Unternehmen

- Strategische Allianz (beschränkt auf enge Geschäftsfelder)
- Konzern (Beherrschungsvertrag)
- Konsortium, ARGE (zeitlich begrenzte Mission mit großem Formalismus)
- Joint Venture (Neugründung)
- Elektronischer Markt, ERP-Systeme (Kooperation Kunden und Lieferanten)
- Netzwerkorganisationen wie Wissenschafts- und Forschungsnetze

Beispiele

- Internationale Kooperation im selben Markt (Reisebüro)
- Strategische Führung eines Netzwerkes selbständiger Unternehmen (Spielzeug)
Produktideen unabhängiger Erfinder kaufen, von selbständigen Ingenieurbüros entwickeln lassen, durch Vertragsunternehmen produzieren lassen, über selbständige Vertragsunternehmen verkaufen
- Produktentwicklung unter Nutzung von Ressourcen großer Unternehmen (Spezial-Computer, Open Source Software)
- Verteilte Softwareproduktion durch eigenständige Hersteller (z. B. Spieleproduktion)

Rechtliches

- In Deutschland gibt es keine rechtsfreien Räume.
- Virtuelle Unternehmen haben eine Rechtsform durch Gesetz.
Wenn keine andere Rechtsform gewählt wird, ist das die **GbR** (BGB-Gesellschaft) mit ihren gesamtschuldnerischen Haftungsrisiken für die Beteiligten.
- Große Nähe zur Zielsetzung virtueller Unternehmen (Interessen der Mitglieder fördern) hat die Rechtsform der Genossenschaft.
Gründung und Betrieb einer Genossenschaft sind aber mit Formalisierung und einem gewissen organisatorischem Aufwand verbunden.

Keine virtuellen Unternehmen im engeren Sinne sind

- Generalunternehmer-Subunternehmer Konstrukte im Baugewerbe (ARGE), im Gebäudemanagement oder im Service großer Computerketten
- Die Vernetzung der Automobilproduzenten mit ihren Zulieferern
- Tele-Arbeit
- **Grenzwertig:**
Die Organisationsform eines realen Unternehmens mit einer Kernbelegschaft und einem Umfeld von Freiberuflern, Vertragsamateuren und Studenten (so genanntes Schalenmodell)

Mögliche Funktionen virtueller Unternehmen

- Projektakquisition und –durchführung
- Beschaffungsnetze
- Absatznetze
- Logistikbereitstellung
- Komponentenproduktion und -zulieferung

Allgemeine Zielsetzungen von virtuellen Unternehmen

- Bündelung der Kräfte in Gefahren-, Risiko- und Zerfalls-Situationen
- Streuung der Ressourcen in Gefahren- und Risiko-Situationen
- Kostenersparnis durch gemeinsame Forschung und Entwicklung
- Erschließen von Marktchancen,
Kapazitätsbündelung,
Bündelung unterschiedlicher Kernkompetenzen

Risiken von virtuellen Unternehmen

- Kompetenz-Verlust für die Beteiligten
- Verlust der Marktnähe für die Beteiligten
- Kosten der zusätzlichen Infrastruktur

- Keine einheitliche Unternehmenskultur
- Veränderte Situation der Mitarbeiter
- Unterschiedliche Zielsetzungen der Beteiligten

- Verlagerung von Kosten auf die Gemeinschaft (Beschäftigungsrisiko)

- Fehlende Akzeptanz durch Kunden

Möglichkeiten von virtuellen Unternehmen

- Flexibilität
- Kostensenkungschancen
- Marktchancen
- Realisierung von Zeitvorteilen
- Zugang zu Ressourcen anderer

- Entwicklung einer lernenden Organisation

- Einfachere Integration des Kunden in das Projekt

Voraussetzungen für die Bildung virtueller Unternehmen

- Vertrauen (Verzicht auf komplexe und zeitraubende Absicherungen)
- Zusammenpassen von Ablauforganisation und Informationstechnik
- Flexible Informationstechnik-Systeme
- Gemeinsamer Nutzen (beidseitige Gewinn-Situation ist nötig, Gewinner-Verlierer-Situationen scheitern, Nullsummenspiele sind keine geeignete Basis)
- Geeignete Akteure

Erforderliche Klärungen vor dem Projektstart

- Verflechtungsintensität (Dauer der Verbindung, Ressourcenzuordnung)

- Arbeitsteilung
- Koordinationsformen

- Formalisierungsgrad: Festlegung von Verfahrensregeln
- Projektmanagement

- Sicherung von Erfahrung oder Know-how nach Auflösung
- Regelung von Folgeverpflichtungen nach Auflösung



Netz der Möglichkeiten ® eG i.G.

Die Projektmanagement-Genossenschaft

Selbstständigenvernetzung, Kooperation und virtuelle Unternehmen

Informations- und Kommunikationstechnik

Internet und Barrierefreiheit

Netz der Möglichkeiten eG i.G.

C.OG-1.04

Kleestraße 21-23

90461 Nürnberg

Telefon 0911 23 98 58 60

Email es@netzdm.de

URL <http://www.netz-der-moeglichkeiten.de>