

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	xx
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	xx
<b>I. Auf dem Weg zur Virtualisierung der Prozessorganisation</b> .....	1
<i>Günter Müller-Stewens</i>	
1. Das neuerwachte Interesse an der Prozessorganisation .....	1
2. Die Organisation von Wertschöpfungsprozessen .....	3
2.1 Finetuning der Wertschöpfungsaktivitäten .....	6
2.2 Überprüfung der Prozesse am Wettbewerb .....	7
2.3 Optimierung des Wertschöpfungsprozesses .....	8
2.4 Konfiguration der Wertschöpfungskette .....	10
3. Übergreifende Fragestellungen .....	14
3.1 Gemeinsamkeiten bei Fragen der Prozessorganisation .....	14
3.2 Impulse aus anderen organisationstheoretischen Diskussionen .....	15
3.3 Konsequenzen für ober(st)e Führungskräfte .....	17
4. Ausblick .....	18
Literatur .....	20
<b>II. Grundzüge einer Virtualisierung</b> .....	23
<i>Günter Müller-Stewens</i>	
1. Flexibilisierungsanforderungen an Unternehmen im Wandel .....	23
2. Begründungszusammenhänge: Warum es eine Virtualisierung von Organisationen gibt .....	28
2.1 Externer Druck .....	29
2.2 Begünstigende Faktoren .....	30
3. Gestaltungsansätze: Wie eine Organisation virtualisiert wird .....	32
3.1 Eigenschaften .....	32
3.2 Dimensionen .....	33
3.3 Voraussetzungen .....	36
4. Argumentationsbilanz: Was dafür spricht und was dagegen .....	38
Literatur .....	40
<b>III. Zur Rolle moderner Informations- und Kommunikationstechnologien</b> .....	43
<i>Stefan Klein</i>	
1. Perspektiven auf virtuelle Organisation .....	44
2. Organisationsformen und Grenzen der Unternehmung .....	46
3. Zur Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologie .....	49
3.1 Primäre Einflüßbereiche der Informations- und Kommunikations- technologie .....	50

3.2 Differenzierung nach Wirkungsbereichen .....	53
4. Herausforderungen an das Management .....	55
4.1 Entwurf einer Organisationsarchitektur .....	56
4.2 Integration eines lockeren Verbundes zu einer zielgerichteten Einheit .....	56
4.3 Vermittlung gemeinsamer Orientierungsgrundlagen und Wertvorstellungen .....	56
5. Zur Dialektik virtueller Organisationen .....	57
Literatur .....	58

#### **IV. Das Netzwerkmanagement in der virtuellen Fabrik** ..... 61

*Åsa Göransson / Günther Schuh*

1. Einleitung .....	61
2. Wertschöpfungsmaximierung – Ein kurzer Rückblick .....	61
2.1 Wunsch und Wirklichkeit bezüglich Skalen-Effekten .....	61
2.2 Flucht ins Nischengeschäft .....	62
2.3 Kernkompetenzkonzentration .....	63
3. Die Fabrik der Zukunft: Wertschöpfungsmaximierung in Unternehmens- netzwerken .....	63
3.1 Kapazitäts- und Kompetenzmanagement im Unternehmensnetzwerk .....	64
3.2 Klassifizierung von Netzwerken .....	64
3.3 Kapazitätsmanagement im Netzwerk .....	66
3.4 Kompetenzmanagement im Netzwerk .....	66
3.5 Kombiniertes Kapazitäts- und Kompetenzmanagement im Netzwerk .....	67
4. Netzwerkmanagement durch überbetriebliche Dienstleistungen .....	69
4.1 Netzwerkcoach .....	70
4.2 Broker .....	71
4.3 Leistungsmanager .....	72
4.4 Auftragsmanager .....	72
4.5 Auditor .....	73
4.6 In-/Outsourcing Leiter .....	74
5. Nutzen des Netzwerks .....	75
5.1 Multiplikationspotentiale .....	75
5.2 Marktpotentiale .....	76
5.3 Konzentrationspotentiale .....	78
5.4 Kompetenzentwicklungspotentiale .....	79
5.5 Synergiepotentiale .....	79
6. Zusammenfassung .....	80
Literatur .....	81

#### **V. Management der Human-Ressourcen in virtuellen Organisationen** ..... 83

*Martin Hilb*

1. Grundlagen .....	83
1.1 Problemstellung .....	83
1.2 Zielsetzung .....	83
1.3 Objektklärung .....	84
1.4 Ausgangsmodell .....	84
2. Voraussetzungen des Selbst-Managements von Human-Ressourcen in virtuellen Organisationen .....	84
2.1 Partnerschaftliches Team von »Multipreneuren« .....	85
2.2 Innovative Loyalitätskultur unter den virtuellen Partnern .....	87
2.3 Prozessorientierte Netz-Struktur zwischen den individuellen Partnern .....	87

---

2.4	Gemeinsame anspruchgruppenorientierte Vision der virtuellen Partner .....	88
3.	Spiralen-Konzept des Selbst-Managements von virtuellen Partnern .....	88
3.1	Auswahl und Zusammensetzung der virtuellen Partner .....	88
3.2	Selbst- und Fremdbeurteilung der Leistungen der virtuellen Partner .....	90
3.3	Honorierung der virtuellen Partner .....	91
3.4	Selbstentwicklung der virtuellen Partner .....	91
4.	Kommunikation in virtuellen Organisationen .....	92
4.1	Informationstransparenz zwischen den virtuellen Partnern .....	92
4.2	Kooperationsregeln zwischen den virtuellen Partnern .....	93
4.3	Erfolgsevaluation in der virtuellen Organisation .....	93
5.	Schlussfolgerungen .....	93
	Literatur .....	94
	<b>Über die Autoren .....</b>	<b>97</b>

# Abbildungsverzeichnis

## Kapitel I

Abb. 1:	Alternative Ausrichtungen der Wertschöpfungskette .....	3
Abb. 2:	Konzepte zur Prozessorganisation .....	5
Abb. 3:	Entwicklung der Prozessorganisationsansätze .....	6
Abb. 4:	Die Zweidimensionalität hybrider Organisationen .....	13
Abb. 5:	Wechselwirkungen Strategie und Struktur .....	19

## Kapitel II

Abb. 1:	Flexibilisierung der Organisationsstrukturen .....	24
Abb. 2:	Dimensionen und Typen der Virtualisierung .....	34
Abb. 3:	Wissensmanagement bei der Phonak AG (Quelle: Phonak) .....	37

## Kapitel III

Abb. 1:	Dimensionen virtueller Organisation .....	45
Abb. 2:	Anwendungsbereiche von Telematik Plattformen am Beispiel des Electronic Commerce (EC) .....	53
Abb. 3:	Architekturmodell der EMB .....	55

## Kapitel IV

Abb. 1:	Dynamische Netzwerke .....	65
Abb. 2:	Klassifizierung von Netzwerken durch Kapazitäts- und Kompetenz- management .....	65
Abb. 3:	Wettbewerb auf Kompetenzebene bei Multiple Sourcing .....	68
Abb. 4:	Netzwerkmanagement durch überbetriebliche Dienstleistungen .....	69
Abb. 5:	Potentiale der Kooperation in Netzwerken .....	75
Abb. 6:	Erschließung von Marktpotentialen eines Unternehmens durch Kooperation in Netzwerken .....	76
Abb. 7:	Schnelle Markterschließung in dynamischen Netzwerken .....	78
Abb. 8:	Auftragsabwicklung ausserhalb der üblichen Dienstwege in dynamischen Netzwerken .....	80

## Kapitel V

Abb. 1:	Spiralen-Konzept des integrierten Managements von virtuellen Partner- Unternehmungen .....	85
Abb. 2:	Von der traditionellen zur virtuellen Organisation .....	86
Abb. 3:	Neue Dienstleistungsprofile in virtuellen Fabriken (nach Schuh) .....	89
Abb. 4:	Anforderungsprofil eines virtuellen Partners .....	89
Abb. 5:	360°-Konzept der Leistungsbeurteilung virtueller Partner (V.P.) .....	90
Abb. 6:	Bewertungsgrundlagen für die Honorierung virtueller Partner .....	91
Abb. 7:	Vier Dimensionen der Evaluation des Erfolgs virtueller Organisationen .....	94

---

# Tabellenverzeichnis

## **Kapitel III**

Tab. 1:	Einflußgrößen der Informations- und Kommunikationstechnologie .....	52
Tab. 2:	Einflußbereiche und Anwendungsfelder der Informations- und Kommunikationstechnologie .....	54