

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	xx
Abbildungsverzeichnis	xx
I. Auf dem Weg zur Virtualisierung der Prozessorganisation	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
II. Grundzüge einer Virtualisierung	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
III. Zur Rolle moderner Informations- und Kommunikationstechnologien	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
 Über die Autoren		 97

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