



Peter Littmann
Stephan A. Jansen

Oszillodox

**Virtualisierung –
die permanente Neuerfindung
der Organisation**

Unter Mitarbeit von Daniel Kohler

Klett-Cotta

Für Annika und Franziska

Inhalt

I. Von Moden, Mythen, Metaphern ...

| | |
|--|----|
| Paradoxien der Organisation | 11 |
| 1. Stöhnende und atmende Unternehmen | 11 |
| 2. „Hierarchie abreißen, auseinanderbauen, zerstückeln, töten“. Die dekonstruierte Organisation | 13 |
| 3. Oszillodox: Oszillationen in Paradoxien Sehr klassisch: Moden der Organisation | 15 |
| 4. Organisationen als Improvisationstheater Pizzen statt Bäume! | 21 |
| 5. Transformationsprozesse auf allen Ebenen Propellierende Komplexität | 23 |
| 6. Anspruch und Ziele des Buches „Wissenschaftliche Multilog-Managementreflexion“ | 27 |
| Merk-Würdig | 31 |

II. Schärfung der Unschärfe

| | |
|--|----|
| Begriff, Merkmale und Modell der Virtualisierung | 32 |
| 7. Virtualität: Ein unbegreiflicher Begriff? | 32 |
| 8. Von Virtuellen Speichern, Produkten, Leichen ... Phänomene der Virtualität | 40 |
| 9. Evolution der Virtuellen Unternehmen: Mehr als eine postmoderne Briefkastenfirma? | 43 |
| 10. Dekonstruktion von Raum, Zeit, Materie, Größe und Struktur Vier Perspektiven der Virtualisierung von Unternehmen | 46 |
| 11. <i>Intra</i> organisationale Virtualisierung Organisationen als räumliche, zeitliche und strukturelle Zentrifugen | 48 |
| 12. <i>Extra</i> organisationale Virtualisierung Steuer männer externer Wertschöpfungsnetzwerke | 54 |
| 13. <i>Inter</i> organisationale Virtualisierung Temporalisierte, nicht-institutionalisierte Kooperationen | 64 |
| 14. Kundenbezogene Virtualisierung Integrative Individualisierung von Unternehmen und Produkten | 78 |
| 15. Sieben Kernmerkmale und ein Definitionsversuch | 88 |

| | |
|---|-----|
| 16. Ein Webmodell des Virtuellen Unternehmens | 92 |
| 17. 22 reale Virtuelle Unternehmen | |
| Typologisierungsversuche | 98 |
| Merk-Würdig | 101 |
| <i>Multilog mit Paulus Neef</i> | 104 |
| | |
| III. Virtuose Nachbarschaftspflege | |
| Management in, von und mit Virtuellen Unternehmen | 110 |
| 18. Es hat begonnen, das Spiel mit dem Ernst! | 111 |
| 19. Und welches Spiel wollen Sie mitspielen? | |
| Heuristik für nachhaltige Virtualisierungsstrategien | 115 |
| 20. Grenzmanagement: | |
| Wer nach allen Seiten offen ist, ist nicht ganz dicht! | 121 |
| 21. Von dissipativen Uhren, Lasern und Hyperzyklen | |
| Postheroisches Management in Virtuellen Unternehmen | 128 |
| 22. Managementsysteme schizophrener Unternehmen | |
| Strategie, Controlling, Wertmanagement, Informationstechnologie | 151 |
| 23. Die zwei Joker der Virtuellen Unternehmen | 173 |
| 24. Seien Sie das 18. Kamel! | |
| Anforderungen und Fähigkeiten von Netzwerkmanagern als postheroische Paradoxiekünstler | 184 |
| Merk-Würdig | 187 |
| <i>Multilog mit Robert Louis-Dreyfus</i> | 189 |
| | |
| IV. Zukünfte der @rByte | |
| Arbeiten in virtuellen Teams und Unternehmen | 195 |
| 25. Das „Ende der Arbeit“ und der „Mangel an Goldfischen“ | |
| Über die Paradoxien der Arbeit | 195 |
| 26. Bezahlte Lebenstätigkeit oder permanente Existenzgründung? | 203 |
| 27. Formen der Arbeit jenseits von Raum, Zeit und Körper | 213 |
| 28. Virtuelle Teams und Virtuelles Projektmanagement. | |
| Inteamität: Mythos trotz Individualisierung? | 224 |
| 29. Scheitern Sie! Lassen Sie sich feuern! | |
| Multiple und laterale Fußballerkarrieren | 228 |
| 30. Staffing, Appraisals, Incentives, Development | |
| Personalmanagement in der Virtuellen Personalabteilung | 230 |

| | |
|---|-----|
| 31. Risiko und Routinen – Geschwindigkeit und Gewerkschaften | |
| Kritische Anmerkungen zur neuen Welt der Flexexecutives | 248 |
| Merk-Würdig | 260 |
| <i>Multilog mit Thomas Sattelberger</i> | 261 |
| <i>Multilog mit Bernd J. Wiczorek</i> | 269 |
| V. www.kun.de | |
| Von Königen, Königsmachern und Kommunen | 275 |
| 32. Die märchenhafte Welt der Basare und Auktionen | |
| Bekannte und neue Imperative der E-Conomy | 276 |
| 33. Iihhh! Kommerz! Goldgrube oder Millionengrab? | |
| Kommerzialisierung der Netze – Vernetzung des Kommerz | 287 |
| 34. Das Leben auf der Bühne: Erfahrungen und Transformationen | |
| Interaktive, sich verändernde Produkte durch Virtualisierung | 312 |
| 35. Der Kunde als „homo electronicus“: Prosument und Lieferant | |
| Kundenintegration statt Orientierung | 320 |
| 36. Brandneue Trends des Brandings in Virtuellen Unternehmen | 331 |
| 37. Die Wiederentdeckung der Kommune im 21. Jahrhundert | |
| Markenführung als Führung durch den Markt | 338 |
| Merk-Würdig | 341 |
| <i>Multilog mit Wolfgang Meusbürger</i> | 343 |
| <i>Multilog mit Mike Meiré</i> | 350 |
| VI. Implikationen der Virtualisierung auf Gesellschaft, Individuum und Politik | |
| <i>Multilog mit Uwe Jean Heuser, Gero von Randow und Birger Priddat</i> | 358 |
| VII. Nachwort: | |
| Hyperlink: Anschluß statt Abschluß! | 371 |
| Anmerkungen | 373 |
| Die Autoren | 392 |

I.

Von Moden, Mythen, Metaphern ... Paradoxien der Organisation

„Organisationen halten Leute beschäftigt, unterhalten sie bisweilen, vermitteln ihnen eine Vielfalt von Erfahrungen, halten sie von den Straßen fern, liefern Vorwände für Geschichtenerzählen und ermöglichen Sozialisation. Sonst haben sie nichts anzubieten.“

Karl E. Weick, feuriger Organisationspsychologe¹

1. Stöhnende und atmende Unternehmen

Unternehmen stöhnen. Diesen Eindruck müssen wir gewinnen, verfolgen wir den Wirtschaftsteil der Tages- und Wochenzeitungen und die Auseinandersetzungen in Kaffeeküchen und Fahrstühlen. Stöhnende Unternehmen können wir in ihren Bemühungen beobachten, den Sprung in das neue Jahrtausend effektiv zu gestalten. Dabei geht es nicht um den vielzitierten Quantensprung – in der Physik verweist er gerade auf eine ganz kleine Veränderung. Es geht in dynamischen Industrien um einen Weitsprung: den Wechsel von der traditionellen Leitunterscheidung klassischer Organisationen zwischen „oben“ und „unten“ zu der „postmodernen“ Leitunterscheidung sich vernetzender und virtualisierender Unternehmen zwischen „innen“ und „außen“ – ein Wechsel von Hierarchie zu radikaler Marktausrichtung. War es bisher wichtiger, die Frage der Hierarchie in der Hierarchie zu klären, bleibt in einem *Hyper-Competition* für diese Selbstbeschäftigung kaum mehr Zeit, da es nun die vagabundierenden Märkte, Kunden und Aktionäre sind, die die Fragen stellen – Fragen, auf die Unternehmen eine immer schnellere und wissensintensivere Antwort finden müssen, wenn es ihr Markt, ihre Kunden und ihre Aktionäre bleiben sollen. Für schnelle Antworten absorbiert die Hierarchie in vielen Branchen offenbar zuviel Zeit und Information. Der Blick der Mitarbeiter nach oben wird durch den Blick nach draußen ersetzt.

Diese revolutionäre Wende von einer vertikalen Leitunterscheidung innerhalb der Organisation zu einer horizontalen und lateralen Leitunterscheidung zwischen Organisationen und Märkten läßt sich trefflich an den Reorganisationsprojekten zeigen, die uns von Unternehmensberatungen angeboten wurden. In den vergangenen Jahren wurden mit Beratungsprodukten wie Lean Management, Prozeßkostenrechnung, Kaizen, Gemeinkostenwertanalyse, Business Process Reengineering oder dem Team-

und Projektmanagement die Probleme der vertikalen Unterscheidung „oben“/„unten“ ins Visier genommen. Nun rücken aber mit Akquisitionen, Fusionen, Kooperationen, Outsourcing, Business Migration, wertorientierten Unternehmensführungsmodellen oder einer stärkeren Kundenorientierung die Probleme der horizontalen Unterscheidung von Organisation und Markt ins Zentrum der Bemühungen. Damit werden die zuvor nahezu selbstverständlichen Fragen, was das Unternehmen ist, was es von seiner Umwelt unterscheidet und wo eigentlich noch seine Grenze liegt, immer wieder neu zu klären sein. Der Fokus wechselt von Reorganisationsversuchen der Organisation zu Organisationsversuchen der Umwelt.

„Atmende“ Unternehmen sind bewundernswert. Sie beschäftigen sich vor allem mit der Unterscheidung von „innen“ und „außen“. Es sind Unternehmen, die ihre Unternehmensgröße und ihre Grenzen an die Veränderungen ihrer Umwelt anpassen können. Bei guter Konjunkturentwicklung atmen sie tief ein, ihre Brust schwillt an. Bei Belastungen, Überkapazitäten und in schlechten Konjunkturphasen mit stagnierendem beziehungsweise sinkendem Wachstum atmen sie kräftig aus, ihre stolze Brust flacht wieder ab. Mitunter ist dieses Ausatmen ein deutlich spürbares – auch in Bilanzen, Marktanteilen und Personalentwicklungen bemerkbares – Stöhnen. Atemtherapie: ein Fitness-Programm für Unternehmen mit Zukunft.

Das „Stöhnen“ bezieht sich also auf die durchaus „kalorienzehrende“ Anpassungsleistung des eigenen Unternehmens an die Anforderungen seiner Umwelt; oder noch präziser: auf das Management der Grenze zwischen der Organisation und seiner Umwelt.

Praktische Beispiele für dieses Grenzmanagement sind leicht zu finden: So ist mit weltweit knapp 25 000 Unternehmenstransaktionen bei einem Wert von 2,3 Billionen US-Dollar in 1998 eine scheinbar infektiöse „Fusionitis“ quer durch alle Branchen zu beobachten. Mega-Mergers werden nun auch in Deutschland Normalität, wie die jüngsten Beispiele von Daimler und Chrysler, Hoechst und Rhône Poulenc, Veba und Viag oder Deutsche Bank und Bankers Trust eindrucksvoll belegen. Konzerne wie Siemens und Hoechst werden in zukunftsfähige und problembehaftete Unternehmensteile aufgespalten. Bei Konglomeraten wie der Veba oder der RWE werden einzelne Geschäftsfelder und Geschäftsbereiche an die Börse gebracht bzw. desinvestiert. Fertigungstiefen werden durch radikales Auslagern von Wertschöpfungsanteilen in vielen Industrien auf einstellige Prozentsätze zurückgefahren, wie das die Automobilindustrie in einer für die Branche vertrauten Rasanz vorgeführt hat. Ein deutlicher Anstieg des Lizenz- und Franchisegeschäftes ist z. B. im Bereich des Einzelhandels und in der Bekleidungsindustrie zu verzeichnen. Ebenso ist eine nachhaltige Intensivierung der Beziehungen zu Kunden und Zulieferern in nahezu allen Branchen zu beobachten.

Wenn Unternehmen „stöhnen“, weist das vielfach auf ein zyklisch wiederkehrendes und auch die Betriebswirtschaftslehre in Atem haltendes Problem hin: die Frage

nach der „optimalen Betriebsgröße“. Diese Frage muß „optimaler“ Weise immer wieder neu gestellt werden, da sich die Antwort nicht aus dem Unternehmen ableitet, sondern aus den Anforderungen der „optimalen“ Befriedigung von identifizierten Kundenbedürfnissen. Der (potentielle) Kunde muß vor dem Unternehmen da sein.

2. „Hierarchie abreißen, auseinanderbauen, zerstückeln, töten“² Die dekonstruierte Organisation

Wir leben im Zeitalter der Dekonstruktion. In einem Zeitalter, in dem die Große Erzählung der französischen Philosophie die deutsche Runde macht, nach der das Zeitalter der „Großen Erzählungen“ abgesungen werden darf.³ Ein Zeitalter des Verständnisses für das Unverständnis der Selbstverständlichkeiten. Vokabeln wie Uneindeutigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Chaos und Ambivalenz formulieren scheinbar Selbstverständliches neu und beschreiben präzise Rationalitätsillusionen. Die Gesellschaft, die Unternehmen, der Vorstand und auch Pförtner werden skeptischer. Das große Ganze, der Glaube an eine Identität eines Unternehmens, wird zunehmend – gewollt oder ungewollt – zu einem Projekt der Historie. Nach der Philosophie, der Kunst und der Architektur greift diese Dekonstruktionsaktivität nun auch verstärkt auf die Wirtschaft und ihre Unternehmen über. Die Konzepte von Max Weber, Frederick Winslow Taylor oder Henry Ford stehen nicht nur zur Disposition, sie werden – zum Teil auch vorschnell – mit freudigem Opfertanz der Soziologen und Berater geschlachtet. Die Aufbauorganisation, die Überführung von Faustregeln in eine wissenschaftliche Methode und auch die vertikale sowie horizontale Arbeitsteilung von denkenden und ausführenden Tätigkeiten im Rahmen der Massenproduktion wirken aufgrund der vielfach nicht erprobten Alternativen *unheimlich* vertraut. Gleichzeitig erscheinen diese Merkmale im Hinblick auf die sich verändernden Bedingungen, in denen Unternehmen etwas unternehmen können, doch hoffnungslos antiquiert. Das Schlachtfest gilt dem Gedanken der Rationalität, der die Betriebswirtschaftslehre bis heute belastet und an ihrer eigentlichen Entfaltung hindert. Reorganisationen werden bisher eben als *Rationalisierungsmaßnahmen* beschrieben und ernähren sich aus sich selbst – durch zyklische Reorganisationen der Reorganisationen.

Die „Schüsse“ gegen die als überkommen angesehenen Organisationsprinzipien produzieren die „neuen“ Standardbotschaften der Management- und Organisations-theorie, die kurz skizziert lauten: *Abflachung der Hierarchien* durch Lean Management, *Prozeßorientierung* durch Prozeßkostenrechnung und Business Process Reengineering, *Mitarbeiterorientierung* durch Empowerment und High Involvement Management, *Kundenorientierung* durch Clienting und interne Kundenorientierung, *Teamorientierung* durch Matrixorganisation und Projektmanagement sowie die *Ab-sage an die vertikale Integration* durch Outsourcing und Supply-Chain-Management.

Die Munition dieser Schüsse gleicht angesichts der drastischen Herausforderungen unserer Zeit allerdings eher kleinen Gummipfeilen. Schreckschüsse!

Aus der Perspektive eines Beobachters ist die wissenschaftliche Dekonstruktion von Rationalität, Kontrolle, Steuerung und Effizienz anregend und aufregend; grausam aber stellt sich der Alternativenmangel für den Manager dar. Die Probleme der traditionellen Organisation sind zwar weitgehend erkannt, können jedoch bei weitem nicht als gelöst angesehen werden, wie z. B. ihre „unentrinnbar“ wuchernden bürokratischen Strukturen, ihre inhärente Zentralisierungstendenz von Entscheidungen, die fehlende – auch durch Aktienoptionspläne und Mitarbeiterbeteiligungen nicht nachhaltig zu erreichende – Motivation belegt.

Der den aggressivsten und nachhaltigsten Schüssen ausgesetzte Pappkamerad ist das *zentrale* Ordnungsinstrument der Organisation: die Hierarchie. Die Hierarchie scheint die vertrauteste und allgegenwärtige Ordnung des Lebens zu sein. Der amerikanische Soziologe Harrison C. White stellte bereits bei Beobachtungen von Kinderspielplätzen fest, daß sich Hackordnungen ausbilden.⁴ Diese permanenten wechselseitigen Hierarchisierungsversuche koordinieren das Verhalten und die darauf bezogenen Beobachtungen der Kinder untereinander. Max Weber sah das Hierarchiekonzept im Zusammenhang mit der bürokratischen Organisation durch die Vorteile der Steigerung der Präzision, Schnelligkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuität, Diskretion, der Einheitlichkeit und der Ersparnisse an Reibung als grundlegend und eben auch als unentrinnbar für die Organisation an.⁵ Eine differenzierte und funktionale Überlegung bietet der einflußreiche Soziologe Talcott Parsons an: Er sieht die eigentliche Funktionalität der Hierarchie in der Trennung von Ebenen, die in eine „konditionierte Autonomie“ gestellt werden.⁶ Diese paradoxe Überlegung verdeutlicht einerseits eine *Trennung von Ebenen*, die autonomes und störungsfreies Arbeiten *innerhalb* der Ebenen ermöglicht. Andererseits die *Verbindung von Ebenen* (z. B. durch den Abteilungsleiter) durch das Setzen von Bedingungen an den „Schnitt-Stellen“ *zwischen* den Ebenen, an denen Eingriffe, Nachfragen, Abmahnungen und manchmal auch Lob vermutet und zugemutet bzw. geduldet werden müssen. Hier und nur hier herrscht eine punktuell und personell hochgetriebene Sensitivität eines jeden Mitarbeiters.

Die Hierarchie kann also als eine „*spitzenmäßige*“ organisationale Errungenschaft beschrieben werden. Die Hierarchie stellt eine – so die Übersetzung – Organisationsordnung der *Heiligen* an der Spitze der Organisation dar, die immer dann eingreifen muß, wenn die übliche und eben nicht durchzuhaltende Unterscheidung zwischen *den* Zielen der Organisation und den sie realisierenden Mitteln sichtbar kollabiert. Wenn der Glaube an eine natürlich erscheinende Organisation von Aufgaben aus der Aufgabe selbst heraus nachläßt oder ausfällt, wird er durch die Hierarchie als *Notstromaggregat* in diesem Ernstfall – und der ist bekanntlich der Normalfall – unter-

stützt, wie es der Bielefelder Soziologe Niklas Luhmann pointiert.⁷ Und da der Heilige eben heilig ist, wird nicht länger hinterfragt, ob er nun der Richtige sei.

Hierarchie wird aber nur dann zu dem vielbeschworenen unbeweglichen Schlachtschiff, wenn sie die Beobachtung der Umwelt und die entsprechende Anpassung verhindert. Das beste Frühwarnsystem der Organisation – der einzelne Mitarbeiter – kann seine Aufgaben nicht mehr selbst sehen, definieren, (re-)definieren und bearbeiten. Wenn er dies aber könnte, dann ließe sich auf die energieabsorbierende Inszenierung von Leidensdruck in vermeintlichen Krisensituationen verzichten. Die Hierarchie wird zur *Sortiermaschine* mit der Leitdifferenz „oben“/„unten“ für Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Schuldzuweisungen, Ansprüche auf Büros, Dienstwagen, Sekretärinnen und Witze. Sie wird dadurch aber auch zum Verschiebebahnhof von Problemen, von den Stellen, an denen sie gelöst werden *können* – also den Orten, an denen sie entstehen – zu den Stellen, an denen sie gelöst werden *sollen*.

Jeder, der wie Unternehmensberater und Bestsellerautor Tom Peters Hierarchien aufgrund ihrer Dysfunktionalitäten abreißen, auseinanderbauen, zerstückeln und töten will, muß allerdings etwas bereitstellen, das zumindest genauso gut, wenn nicht besser ist als die Hierarchie. Vielleicht muß sich die Hierarchie auch nur an die von Parsons eingeräumten Autonomiegebiete, an Freiräume, erinnern und eine Konditionierung, also das Setzen von Bedingungen für die Arbeit, indirekt über den Markt ermöglichen.

Dirk Baecker bringt die Dekonstruktion der Hierarchie auf die Formel: „Mit der Hierarchie gegen die Hierarchie“.⁸ Auch mit dieser Formel wird im Zeitalter des post-modernen Abgesangs das allgegenwärtige und universell geltende Prinzip der Organisation deutlich: die *Paradoxie*. Niklas Luhmann sieht in der Paradoxie die „Orthodoxie unserer Zeit“. Warum aber müssen Sie sich als Manager, der ohnehin bereits vor nahezu unlösbaren Aufgaben steht, sich mit dem sperrigen Thema der Paradoxie beschäftigen? Eben wegen der unlösbaren Aufgaben.

3. Oszillodox: Oszillationen in Paradoxien **Sehr klassisch: Moden der Organisation**

Organisationen sind wie Diven. Das Kleid des letzten Balls ist eine Saison später allenfalls für die grobe Gartenarbeit geeignet. Auch die Haute Couture der Organisationen unterliegt Moden.⁹ Sie heißen statt Brioni, Gucci oder Prada Kaizen, Portfolioansatz oder Lernende Organisation. Die Modeschöpfer der Organisationen, die vielfach in den gleichen Prachtstraßen nur zwei Etagen höher residieren, bewegen sich in einem enorm wachsenden Markt – wenn auch die umsetzungsorientierten Beratungshäuser nicht zweimal jährlich wechselnde Kollektionen realisieren können. Auch Bücher wie dieses, die sich mit aktuellen Management- und Organisationsthemen auseinandersetzen, tragen immer das Problem der Modenhaftigkeit in sich.

Modeerscheinungen haben etwas Beruhigendes. Da sie sich durch Flüchtigkeit auszeichnen, bedürfen sie nur geringer Aufmerksamkeit; einer Beobachtung aus den Augenwinkeln. Modeerscheinungen haben etwas Beruhigendes, weil ihr dynamischer Wechsel zu erwarten ist. Moden wirken nur dann beunruhigend, wenn sie klassisch werden, d. h. wenn das „Nicht-mit-der-Mode-Gehen“ einen Wettbewerbsnachteil darstellt. Dies wäre beispielsweise dann der Fall, wenn früh- oder rechtzeitige Umsetzungen von bestimmten Konzepten wettbewerbsentscheidend sind. Beispiele aus der Vergangenheit sind die DIN-ISO-Norm oder der Shareholder-Value-Ansatz. Ein ISO-9000-Zertifikat oder eine Investor Relations-Abteilung sind Signale in den Markt, daß Moden in Notwendigkeiten transformiert wurden. Auf diese Transformation und ihre Bewältigung hin werden Organisationen von ihren Kunden, Investoren und Zulieferern genau beobachtet.

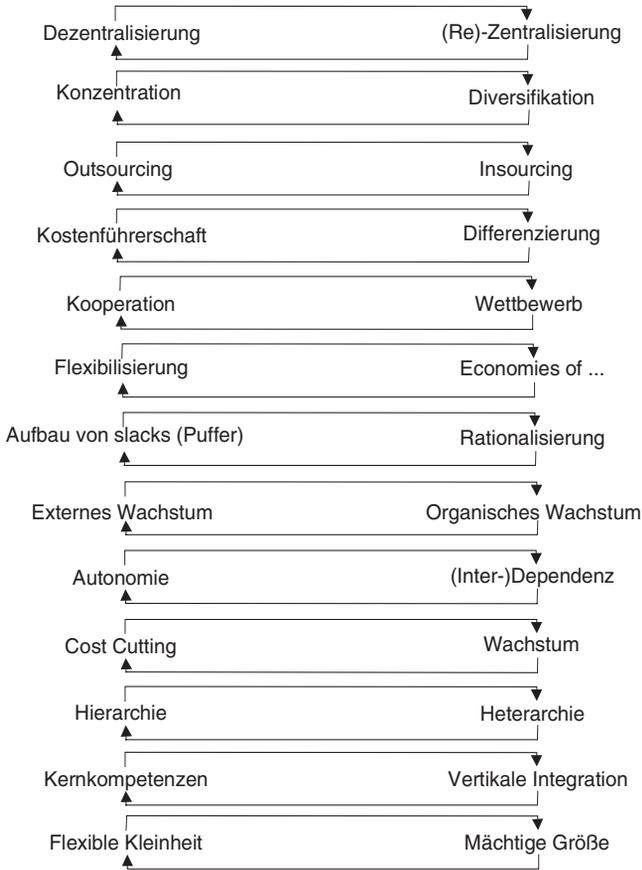
Auch für das Konzept der Virtuellen Unternehmung kann ein modenhafter Wechsel angenommen werden. Obwohl genau diese Frage nach der Modenhaftigkeit des Konzeptes der Virtualisierung in diesem Buch gestellt werden muß, scheint das eigentliche Problem der Moden eher an einer anderen Stelle zu liegen: Es ist mittlerweile selbst zur Mode geworden, jede Beschreibung von neuen Entwicklungen in der Theorie und auch der Praxis des Managements sowie der Organisation als Mode zu bezeichnen. Diese „Mode zweiter Ordnung“ vergißt dabei nicht selten, auf welches Problem die entsprechende Mode eigentlich reagiert. Denn die hinter den Moden stehenden Phänomene weisen nicht selten eine klassische und geradezu unmodische Hartnäckigkeit auf. Das Analysieren der Ursachen für die Modenhaftigkeit der Management- und Organisationskonzepte aber kann ein Indiz geben, welches Problem die Moden der Organisation zu bewegen scheint: die Paradoxie.

Die Paradoxie zeichnet grundsätzlich eine zunächst unangenehme Mischung aus Selbstbezüglichkeit und Unentschiedenheit aus. Der Satz von Epimenides „Dieser Satz ist falsch“ ist ebenso wie der Ausspruch eines Kreters „Alle Kreter sind Lügner“ paradox konstruiert. Diese selbstbezüglichen Aussagen werden unentscheidbar, da die Bedingungen der Möglichkeit, unter denen die Sätze wahr sind, gleichzeitig die Bedingungen ihrer Unmöglichkeit sind. Paradoxien sind die Einheit dieser Differenz von Möglichkeit und Unmöglichkeit: Die Aussagen sind wahr *und* gleichzeitig deswegen unwahr. Paradoxien sind die Gleichzeitigkeit, die Einheit einer Unterscheidung und damit zunächst unentscheidbar. Paradoxien fordern aufgrund der Unentschiedenheit zum erneuten und nach Möglichkeit anderen Nachdenken auf. Es werden weitere Unterscheidungen notwendig, und die kosten Zeit.

Der Organisationstheoretiker Herbert Simon analysierte bereits 1946 sogenannte „Proverbs of Administration“, also Sprichwörter der Verwaltung, die das „Dilemma“ der Paradoxie in der Organisationstheorie offenlegen: „Für nahezu jedes Prinzip läßt sich ein genau entgegengesetztes Prinzip finden, das genauso plausibel und akzeptat-

bel ist. Auch wenn die beiden Prinzipien zu exakt entgegengesetzten organisatorischen Empfehlungen führen, gibt es in der Theorie keinen Anhaltspunkt dafür, welche diejenige ist, die man anwenden sollte.“¹⁰

Beispiele für solche Paradoxien lassen sich vielfältig zeigen, wie die folgende Abbildung mit den jeweiligen Optionen veranschaulichen will:



Ausgewählte Paradoxien der Organisation und ihre Oszillationsprozesse

Ein klassisches Paradoxon der Organisation ist die Frage nach einer zentralen oder dezentralen Ausrichtung. Hat man sich für die Zentralisierung entschieden, ist der Verlust an Geschwindigkeit und dezentraler Intelligenz offenbar. Dagegen ist bei einer dezentralen Organisation die Integrationsleistung, d. h. die Verpflichtung auf das Ganze und die Vermeidung von Redundanzen und Doppelaktivitäten zentral. Ein anderes Beispiel ist der von Michael Porter in den 80er Jahren entwickelte Ansatz

zur Generierung von Wettbewerbsstrategien, die entweder als Kostenführerschaft *oder* als Differenzierung firmierten. Die Empfehlung, daß man nicht zwischen den Stühlen sitzen sollte, weil sich die Strategien gegenseitig ausschließen, wird heute mit „hybriden Wettbewerbsstrategien“ widerlegt. Der Kunde will beides. Ähnliches läßt sich mit Geschäftspolitik zeigen, entweder wird Konzentration (Kernkompetenzen) *oder* Diversifikation (Portfolio) empfohlen. Auch bei der Fertigungstiefe wird zwischen kosteneffizientem Outsourcen *oder* kapazitätsbedingtem Insourcing zu entscheiden sein. Die Bestimmung der bereits erwähnten optimalen Betriebsgröße zielt entweder auf kleine flexible Einheiten *oder* auf Größe als Marktmacht ab. Die Alternativen zwischen der Kooperation *oder* der Konkurrenz als Umgangsweisen mit der Umwelt des Unternehmens werden durch sogenanntes „Coopetition“ oder „Kooperkurrenz“ als Paradox erkannt: Wir brauchen Kooperationen zur Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit, genauso wie Konkurrenten zur Kooperation benötigt werden. Auch beim operativen Fokus müssen sich Unternehmen entweder für Effizienz und Rationalisierung *oder* für Flexibilität durch organisationale Slacks, d. h. kleine Pufferreserven, entscheiden.

Kennzeichnend für die Widersprüchlichkeit, der sich Unternehmen ausgesetzt sehen, ist das *Kernparadoxon der Organisation*: Die Organisation muß im Wettbewerb durch eine Stabilisierung der Wandelfähigkeit Innovationsprozesse routinisieren, indem sie sich ihre Identität durch Veränderung erhält. Wenn wir vorhin gefragt haben, warum ein Manager, der ohnehin vor nahezu unlösbaren Aufgaben steht, sich auch noch mit Paradoxien beschäftigen muß, ist die Antwort nun klarer. Deswegen! Manager sind *Paradoxiekünstler*. Wer dies noch nicht als seinen Job ansieht, sollte umdenken! Es wird Ihr Job werden. Oder der eines anderen.

Funktionen der Paradoxien

Die oszillodoxe Organisation

Folgt man Herbert Simon, dann stellen genau die paradoxen „Sprichwörter“ das zentrale Problem der Organisationstheorie dar. Warum aber kann die noch nicht bis in die Niederungen der Betriebswirtschaftslehre vorgedrungene Erkenntnis, daß Paradoxien in Organisationen unvermeidlich sind, auch Lösungen bereitstellen? Allgemein kann man vermuten, daß Paradoxien mehrdeutige Lösungen auf Probleme darstellen, die mit einer eindeutigen Antwort nicht mehr adäquat zu lösen sind. Und das scheint die Struktur der meisten Probleme zu sein.

Paradoxien können deswegen konkret als *Promotoren für Systembewegungen* verstanden werden. Niklas Luhmann, selbst theoretischer Paradoxiekünstler, vergleicht dies mit dem Schmerz: „Der Widerspruch scheint, ähnlich wie der Schmerz, eine Reaktion auf ihn selbst zu erzwingen oder doch sehr nahezu legen.“¹¹ Paradoxien haben

deswegen weiterhin eine *Alarmierungsfunktion* und aktivieren das *Immunsystem* des Unternehmens. Beim Beobachten der Paradoxie wird für einen Augenblick die Konstruktion einer geordneten, reduzierten Komplexität zerstört und die Organisation aus ihrer einseitigen Erstarrungstendenz gerissen. So wird das System alarmiert, historisch rekonstruierte Erfolgsfaktoren zu verfestigen, die mit großer Sicherheit später krisenauslösend werden. Damit immunisiert sich die Organisation mit Hilfe der Paradoxie. Luhmann drückt dies so aus: „Das System immunisiert sich nicht gegen das Nein, sondern mit Hilfe des Neins; es schützt sich nicht gegen Änderungen, sondern mit Hilfe von Änderungen gegen die Erstarrung in eingefahrenen, aber nicht mehr umweltadäquaten Verhaltensmustern.“¹²

Das Immunsystem schützt damit nicht die Struktur, es schützt die (Über-)Lebensfähigkeit der Organisation. Wie wichtig diese Funktion der Paradoxie ist, wird durch die hohe Kindersterblichkeit von Organisationen deutlich. Diese Erkenntnis wird vom ehemaligen Shell-Manager Arie de Geus anschaulich vertreten. Danach liegt in der nördlichen Hemisphäre die mittlere Lebenserwartung von Unternehmen deutlich unter 20 Jahren. Nur 30 Unternehmen erreichten ein Alter von mehr als 100 Jahren.¹³ Die Gründe sind vielschichtig, aber deutlich wurde eine fehlende Kompetenz im Management des Wandels und ein fehlendes Immunsystem. Nicht überraschend wiederum die resultierende Paradoxie: Die langlebigen, im Mittel 75 Jahre alten Organisationen sind nicht vorrangig an der Steigerung des Unternehmenswertes orientiert und rentierten trotzdem bzw. gerade deswegen durchschnittlich ungefähr 15mal so hoch wie die durchschnittlichen börsennotierten US-Unternehmen. Ein besonders gutes Beispiel kann mit Nokia gegeben werden, die als holz- und papierverarbeitendes Unternehmen 1865 gegründet wurde und über Kabelproduktion und Gummierzeugnisse in die Elektronik- und Telekommunikationsbranche vordrangen. Heute ist Nokia weltbekannt und eines der führenden Mobiltelefonhersteller.

Paradoxien sind zunächst unentscheidbar, das ist ihr wichtigster Vorteil, denn dadurch verzögern sie und schaffen einen *wertvollen Zeitverlust*. Bevor entschieden werden kann, werden zunächst weitere Unterscheidungen, weitere Reflexionen notwendig. Diese zeitaufwendige Reflexion schützt vor übereilten, unbedachten und einseitigen Reflexen, Automatismen und Routinen. Die Organisation wird sich dabei über die eigene Unterscheidungs- und Selektionspraxis bewußter. Sie erzeugt mehr Bilder der Organisation über die Organisation. Bei der Beobachtung von Paradoxien wird gleichzeitig das *Korrekturpotential* mitgeliefert. Die im Vorfeld von einseitig getroffenen Entscheidungen verschwundenen Alternativlösungen werden erinnerbar und reaktivierbar.

Als letzte wichtige Funktion von Paradoxien kann der *Imitationsschutz* angeführt werden. Organisationale Innovationen sind unserer Einschätzung nach neben den klassischen Schumpeterschen Produkt- und Prozeßinnovationen der dritte wichtige

Treiber für einen Wettbewerbsvorteil. Die spezifische und immer wieder neue Oszillation einer Organisation in den organisationalen Paradoxien erlaubt eine wettbewerbsrelevante Differenzierung zu anderen Unternehmen. Dies wäre eine wohltuende Entwicklung angesichts der beratungsinduzierten Organisationsklone, die in den letzten Jahrzehnten vor allem durch die Labore der Unternehmensberatungen in die Welt gesetzt wurden.

Unsere These ist nun, daß die vielfältigen Moden und ihre sich wiederholenden Zyklen genau auf diese und andere organisationale Paradoxien reagieren. Beratungskonzepte sind die Parasiten, die sich immer wieder auf eine der beiden Seiten schlagen. Das Schöne an den Paradoxien für den Berater ist der vorhersehbare Korrekturbedarf der einseitigen Lösung durch die jeweils andere Seite der Unterscheidung. Aufgeklärtere Beobachter dieser Szenerie, wie der irische Managementphilosoph Charles Handy oder der ehemalige McKinsey-Berater Tom Peters, vermuten ebenso wie der Soziologe Dirk Baecker, daß „die einflußreichsten Organisationstheorien der Nachkriegszeit“ diejenigen sind, „die implizit oder explizit Widersprüche innerhalb der Organisation zum Thema machen“.¹⁴

Wenn wir über neue Management- und Organisationskonzepte reden, dann scheint im Kern dieser Konzepte der sowohl der Theorie als auch der Praxis entsprungene Wunsch nach Flexibilisierung und Dynamisierung vor organisationaler Strukturen zu liegen. Wenn wir weiterhin gebetsmühlenartig über die immer steigende Komplexität der Umwelt stöhnen, so ist schnell der Ruf nach Vereinfachung und Verschlinkung der Prozesse und Verfahren zu hören. Doch bereits 1956 machte der Kybernetiker W. Ross Ashby darauf aufmerksam, daß nur Komplexität Komplexität vernichten kann. Sein vielzitiertes Grundgesetz der *requisite of variety*, das Gesetz der erforderlichen Varietät, fordert eine Steigerung der Binnenkomplexität, mit der das systematische Komplexitätsgefälle zwischen der Organisation und seiner Umwelt reduziert werden soll.¹⁵ Die Anpassungsfähigkeit an die Umwelt wird dadurch erhöht. Es geht nicht um eine neue Illusion der Beherrschbarkeit von komplexen Umweltzuständen, um ein Management *der* Komplexität, sondern um ein Management *durch* Komplexität. Die Welt ist schillernd und bunt. Warum sollen wir uns eigentlich immer noch die grauen Organisationen, Männer und Mäuse leisten? Wie die gefürchteten Zeitdiebe im Roman „Momo“ von Michael Ende lösen diese grauen, farb- und zeitlosen Zeitgenossen Unbehagen und mitunter eher Mitleid bei uns aus.

Wie anders als mit einem Paradox kann ein solches Kapitel enden! Peters bringt die Notwendigkeit der Komplexität für die Unternehmen auf einen für die folgende Diskussion der Virtualisierung von Unternehmen wichtigen Nenner: „Wir müssen uns vor zu großen Unternehmenseinheiten hüten – und doch noch komplexere Allianzen eingehen.“¹⁶

Wenn wir also über ein neues Management- und Organisationskonzept wie das der Virtualisierung von Unternehmen reden, brauchen wir einen virtuosen Umgang mit diesen Paradoxien durch paradoxiefähige Organisationsformen. Wir brauchen keine „Entweder-Oder“-Organisationen, wir brauchen „Sowohl-als-auch“-Organisationen. Das sind „*oszillodexe Organisationen*“: Organisationen, die die Paradoxien nicht einseitig aufzulösen versuchen, sondern in ihnen oszillieren können. Organisationen, die bei der Reorganisation das Reorganisierte nicht vergessen. Virtuelle Unternehmen müssen daran gemessen werden!

4. Organisationen als Improvisationstheater Pizzen statt Bäume!

Wenn wir etwas über die Moden der Organisation herausfinden wollen, müssen wir nur nach Metaphern für die in der Beratungs- wie auch Wissenschaftsbranche übliche Rhetorik zum Marketing des alten Weins in neuen Schläuchen suchen. Diese metaphorische Inflation hat Organisationsschläuche wie die Alvin Tofflersche *Schachbrettorganisation*, die *pulsierende*, die *doppelgesichtige* oder seine *kaleidoskopähnliche Organisation* hervorgebracht. Charles Savage hat ebenso wie Karl E. Weick seine Leidenschaft der Beschreibung von Organisationen als *Jazz-Combos* und *Orchester* zum Ausdruck gebracht. Der Organisationstheoretiker Gareth Morgan hat ein ganzes Buch über die „Images of Organization“ verfaßt, in der viele bekannte Bilder ausführlich und anregend diskutiert werden. So wird die Organisation mit Bildern der *Maschine*, des *Gehirns* oder des *psychischen Gefängnisses* beschrieben.¹⁷ Die Liste von bekannten und weniger bekannten Metaphern wie der Organisation als *verstellbarer Tisch*, als *Satz von nur schwach vertretenen Annahmen*, über die Organisation als *Mülltonne*, als *Schaukel*, als *organisierte Anarchie*, als *Zuchtfarm*, als *Baseball-Spiel*, als *Zelt* oder der Organisation als *Statuen-Ausstellung* ließe sich beliebig erweitern.¹⁸

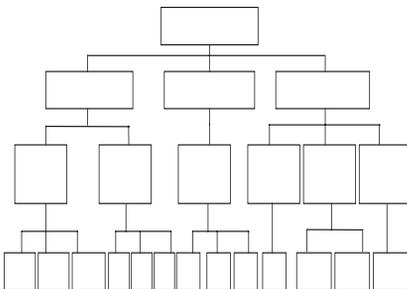
Warum aber brauchen wir solche Metaphern und warum werden stündlich neue erfunden? Zeichnen sie sich nur durch „eine raffinierte Mischung von Einfachheit und Mehrdeutigkeit aus“ oder geben sie uns – wenn wir wirklich darüber nachdenken sollten – nicht eher meisterhafte Zen-Aufgaben auf?¹⁹ Sie reduzieren die Komplexität nur vermeintlich, indem sie vertraute Analogien für die unvertraute Zukunft finden. Sie können auch Leitbildfunktionen und Argumentationshilfen für Reorganisationsmaßnahmen übernehmen.

Die aktuell diskutierten Organisationsformen und Metaphern nehmen verstärkt auf interorganisationale Formen und die informationstechnologischen Entwicklungen Bezug. So reden wir jetzt ganz sicher nicht mehr von Pyramiden (auch nicht mehr von den umgedrehten), von Palästen oder Zitadellen, nein, mit einem visionär verklärten Blick reden wir lieber von *Spaghetti-Organisationen*, von *Dynamic Networks*,

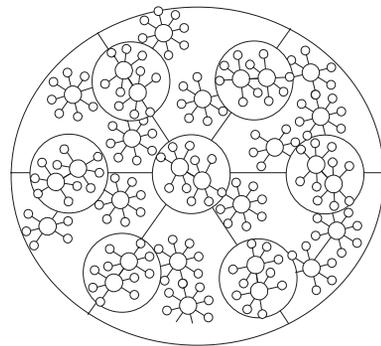
von *Fraktalen Fabriken*, von *Kleeblattorganisationen*, von *Intelligent Enterprises*, von *Cyber-Corporations* oder von der *Hollow Organization*, und eben nicht zuletzt reden wir von der *Virtuellen Unternehmung*.²⁰

Bürokratien und Hierarchien haben ihre Selbstbeschreibung in Visitenkarten, Stockwerken (seit der Erfindung des Fahrstuhls sitzen die Vorstände nicht mehr neben dem Pförtner, sondern himmelsnäher), aber auch in Gesprächen und Präsentationen vor allem auf baumförmige Organigramme ausgerichtet. Auf jedem Ast ein Kästchen mit den aktuellen Abteilungen und deren personellen Besetzungen. Bei Reorganisationen besteht die wichtigste Aufgabe darin, in dem jeweils neuen Organigramm, seinen Namen und das dazugehörige Kästchen mit den entsprechenden über- und untergeordneten Namen und Kästchen zu finden. Dieses Kastenwesen ist eine „white box“, das seine Leistung in der Beobachtungsselektion hat. Die Abteilungsleiterin müßte demnach durch die Kästchen wissen, wen sie beobachten muß, wen nicht und durch wen sie sich beobachtet fühlen muß und durch wen nicht.

Unternehmen – auch Baumärkte im übrigen – wollen indes mit diesen archaischen Darstellungen derartiger Baukasten-Architekturen nichts mehr zu tun haben: Stolz läßt Earnest W. Deavenport, CEO der Eastman Chemical Company, in der *Business Week* 1993 berichten: „Unser Organisationschart [...] sieht aus wie eine Pizza mit vielen Peperoni darauf.“²¹ Aber nicht nur amerikanische Unternehmen brechen mit Traditionen: In einer Sonderausgabe der MitarbeiterInnen-Zeitschrift der Volkswagen Finanzdienstleister vom 1. Juni 1997 wird „die neue Struktur der ‚virtuellen Gesellschaft‘“ vorgestellt. Dabei wird auf einer Übersicht, die jede Navigationskarte des Raumschiffs Enterprise um Lichtjahre in den Schatten stellt, die neue Markt- bzw. Service/Support-Center-Struktur über die drei selbständigen Unternehmen der Volkswagen Bank, der Volkswagen Leasing und der Volkswagen Financial Service erläutert.



Baumhierarchie



*Pizza-Chart von Eastman Chemical Company
oder der VW-Finanzdienstleister*

Auch wenn wir auf den folgenden Seiten die Metaphorik der Virtualität, ihre Leistung für die Entfaltung von potentiell neuen Reorganisations- und Kooperationsstrategien von Unternehmen präziser bestimmen müssen, wird für die Virtuelle Unternehmung vermutlich viel davon stimmen, was Karl E. Weick mit der Metapher der Organisation als *Improvisationstheater* anzudeuten versucht: Die Organisation ist immer anders, als man denkt, sie ist eine spontane und damit eben auch unzuverlässige „Adhocratie“, aber stets hoch sensibel für Aktionen und Impulse der Mitspieler und auch des Publikums. Doch wer hat die Fähigkeiten, mit solchen „unzuverlässigen Systemen“ umzugehen und daraus einen Wettbewerbsvorteil abzuleiten? Unzuverlässige Manager? Laienspieler? Pantomimen? Manager, die die Unzuverlässigkeit ihrer Organisation in einer dynamischen Umwelt zuverlässig ernst nehmen?

5. Transformationsprozesse auf allen Ebenen

Propellierende Komplexität

Bevor wir uns im folgenden Kapitel anschauen wollen, was eine Virtuelle Unternehmung ist und welche Merkmale sie kennzeichnen, sollten wir die 1994 gestellte Frage des ehemaligen *Harvard-Business-Review*-Chefredakteurs Alan Webber „What’s so new about the New Economy?“ aufgreifen. Die Frage wird auch von einer eigenen Internetseite betreut: <http://www.neweconomyindex.org>. Auch der Journalist und Buchautor Uwe Jean Heuser fragt zu Beginn seines Buches *Tausend Welten*: „In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?“ Die Soziologie der französischen Postmoderne und der bayerischen Zweiten Moderne schlendert nach der Agrargesellschaft und der Industriegesellschaft derzeit etwas unentschlossen zwischen einer Informationsgesellschaft, der benachbarten Wissensgesellschaft, der multioptionalen und etwa einer polyzentrischen Gesellschaft umher. Haben wir es mit einer virtuellen und grenzenlosen Gesellschaft im Zeitalter digitaler Kommunikationen und Wirtschaften zu tun? Ist es der „charakterlose Kapitalismus der Unternehmensverwaltungen“, der den amerikanischen Soziologen Richard Sennett umtreibt, oder erleben wir gar den überraschenden Übergang von Staatswirtschaften in Volks-Wirtschaften, in denen das Volk die Wirtschaft zurückerobert und von Interventionen des Staates und Managements befreit, den Markt wieder zu einer Zentralität der dezentralen Interaktionen eines Unternehmervolkes werden läßt?²² Also was bewegt die Unternehmen in ihrer Bewegung im 21. Jahrhundert?

Es geht um nicht weniger als fünf Transformationsprozesse, die die Organisationen herausfordern. Um die Transformation des Produktmixes, der Märkte, der Standorte, der Produktionsprozesse und die an Bedeutung dramatisch gewinnende Transformation der Industriestruktur.

Die *Transformation des Produktmixes* weist auf die Frage „Was wird produziert?“ und seine Veränderungen hin. Zunächst wären die Konvergenzentwicklungen zu nen-

nen, also das Zusammengehen von einzelnen zuvor hochstandardisierten Massenprodukten zu *individualisierten Mehrfunktionsprodukten*. Das Zauberwort heißt hier Intelligenz. Intelligente Haushaltsgeräte und Medientechnologien; intelligente Häuser, die alle elektronischen Geräte untereinander abstimmen und automatisch an die saisonalen und tagesspezifischen Wünsche nach Wärme, Licht etc. der Bewohner anpassen; oder aber intelligente Kleidung, die zusätzliche Funktionen wie z. B. aktive Hautpflege integriert, sind nur einige Beispiele. Die bei den Dienstleistungen ebenfalls erkennbare Tendenz zu Systemlösungen wirft die Frage auf, was mit dem Produktbegriff eigentlich noch ausgesagt ist. Es läßt sich zum einen eine nicht nur rhetorische Wendung von in der Massenproduktion entstandenen Produkten zu kundenindividualisierten *Lösungen* erkennen (vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 5). Weitere Entwicklungen sind etwa die *Miniaturisierung* von technischen Produkten sowie die funktionsgleichen digitalen Ersatzprodukte, sogenannte *virtuelle Substitutionsprodukte*, wie elektronische Zeitungen anstatt der morgendlichen Gazette im Briefkasten, Spiel-Software anstelle der bekannten Brett- und Kartenspiele, Tamagotchis als Ersatz für Haustiere oder Internet-Chats statt eines geselligen Kneipenbesuchs.

Mit der *Transformation der Märkte* wird die Frage „Für wen wird produziert?“ diskutiert. Es sind zumindest vier Kerntendenzen erkennbar: So ist zunächst die Entwicklung von nachkriegsbedingten Verkäufermärkten zu *kapazitätsbedingten Käufermärkten* zu nennen. Des weiteren werden durch die *Globalisierung* der Weltmärkte sowie durch die *Deregulierung* von Heimatmärkten gigantische Absatzphantasien („Wenn nur jeder zweite Chinese ein ...“) durch neue Kundengruppen prognostiziert. Der dritte Aspekt ist die Entstehung von elektronischen Märkten, der *Electronic Commerce*, und die Entwicklungen für die Vermittler und Provider wie dem Handel sowie die Veränderungen der Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern. Die vierte Entwicklung kann mit einer *Entanonymisierung des Marktes* beschrieben werden. Man trifft sich wieder! Man spricht miteinander, natürlich nicht im Geschäft, sondern auf Vernissagen, in der Oper, auf Kongressen oder sogar in Stundenhotels, wie wir aus der Vorgeschichte einiger Unternehmensfusionen lernen konnten. Also: Man kennt sich. Auch den Kunden.

Die *Transformation der Standorte* umreißt die Frage „Wo wird produziert?“ Dabei findet die Transformation im Rahmen der Globalisierung durch einen „Wettbewerb der politischen Systeme“ mit ihren spezifischen nationalen Wettbewerbsvorteilen statt. Die globalisierenden Arbeits-, Güter- und Informationsmärkte erlauben sogenannte *Footloose Industries*, unverwurzelte Unternehmen. Durch die relativ zu Personal- und Raumkosten sinkenden Logistik- und Kommunikationskosten werden Standortfragen neu entschieden. Die zeitliche und räumliche Verteilung der Wertschöpfungskette wird zum Wettbewerbsfaktor. Die 24-Stunden-Organisation wird zur Norm.

Die *Transformation der Produktionsprozesse*, stellt die Frage „Wie wird produziert?“ Die Verkürzung der Produktlebenszyklen stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die amerikanische Miller Brauerei erwirtschaftet beispielsweise 90 % ihres Umsatzes mit Bieren, die vor nicht länger als 24 Monaten entwickelt wurden. Ähnliche Vorgaben sind bei Unternehmen wie 3M oder Rubbermaid explizit in der Strategie vorgesehen. Bei den Produktionsverfahren ergeben sich durch die Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologien erhebliche Veränderungen, die Prozesse wie eine kundenindividuelle Massenproduktion und *Production on Demand* ermöglichen.

Die *Transformation der Industriestruktur*, also die Frage „Mit wem wird gegen wen produziert?“ scheint derzeit das prominenteste Thema solcher Transformationsprozesse zu sein. Die Entwicklung der Industrielandschaft hat den Sprung von der Produktionsgesellschaft zu einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft geschafft. Während die produzierende Industrie im Beschäftigungsanteil von 40 % auf unter 30 % sinken wird, nimmt der Anteil der Dienstleistungsbranche nach Angaben der Fraunhofer-Gesellschaft von 35 % in 1950 auf nahezu 70 % zu. Die Landwirtschaft wird in den nächsten Jahren mit nunmehr 5 % einen zu vernachlässigen Anteil aufweisen.

Die Industriestruktur wurde insbesondere von dem Strategiepapst Michael E. Porter genauer analysiert.²³ Sein Modell sieht fünf Wettbewerbstreiber – Lieferanten, Ersatzprodukte, Abnehmer, potentielle neue Konkurrenten und die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen in der Branche – als grundlegend für eine Industriestruktur an. Die Aussage scheint in der heutigen Zeit der dynamischen und aktiven unternehmerischen Industriestrukturpolitik in vielfacher Hinsicht an Kraft zu verlieren: So lassen sich zum einen Branchen immer schwieriger voneinander abgrenzen. Zum anderen sind die Treiberkräfte nicht mehr zu isolieren, da Abnehmer morgen zu Produzenten von Ersatzprodukten werden und diese Konkurrenten übermorgen in Kooperation gehen, um einen Tag darauf Lieferant zu werden. Am vierten Tag werden sie dann von einem neuen Konkurrenten aufgekauft. Die eingangs skizzierte Konvergenz von unterschiedlichen Produkten in Systemlösungen hinterläßt Spuren auch in den Organisationen. So werden z. B. Energieunternehmen zu Telekommunikationsdienstleistern, Management-Beratungen zu Investmentbanken und umgekehrt. Zum anderen wird der bei den Amerikanern sogenannte *Market for Corporate Control*, also der Markt für Unternehmenskontrolle, immer liquider, d. h., Unternehmen und Unternehmensteile sind mittlerweile so fungibel wie andere Güter auch. Mit Fusionen von Daimler Benz und Chrysler oder von AOL und Time Warner ändern sich komplette Industriestrukturen. Abgrenzungen zwischen Lieferanten, Kunden, Kooperationspartnern, Konkurrenten und potentiellen Konkurrenten werden dynamisiert und wechseln in der Zeit. Konkurrenz und Kooperation koexistieren! Sie bedingen sich.

Wir sehen aus diesen fünf Transformationsprozessen neue bzw. intensivierte Herausforderungen hinsichtlich der fünf Faktoren Zeit, Kosten, Flexibilität, Wissen und Kundennutzen entstehen. Diese nur angedeuteten Optimierungen werden bei der ausführlichen Diskussion der Virtuellen Unternehmung genauer zu analysieren sein, ebenso die Frage, ob und wie das Konzept diese bewältigt.



Transformationsprozesse von Organisationen und ihre Veränderungen²⁴

Zusammenfassend für die skizzierten Transformationsprozesse läßt sich der bereits erwähnte Platzhalter für nahezu alle unternehmerischen Probleme auf einen Nenner bringen: die steigende Umweltkomplexität, als ein „propellierender“, d. h. als ein sich gegenseitig bedingender und aufschaukelnder Prozeß. Die Umwelt von Organisationen besteht zum großen Teil aus Organisationen. Die Organisationen finden Lösungen auf Probleme, die vielfach wiederum zu lösende Probleme für andere Organisationen, aber auch für die eigene Organisation schaffen. Die Lösungen von heute sind die Probleme von morgen! Das zeigt eine weitere uns mittlerweile vertraut werdende Paradoxie: Die Organisationen propellieren gegenseitig zusätzliche Komplexität in dem Versuch, sie zu reduzieren. Organisationen sind der Treibstoff für den Komplexitätshubschrauber.

Den Auslöser für die Diskussion über Virtuelle Unternehmen können wir in der notwendigen Transformation des Organisationsverständnisses selbst vermuten: Stand zu Beginn des Jahrhunderts mit Frederick Taylor, Erich Gutenberg und Luther Gulick



Neue Optimierungsbedarfe für Organisationen aus den Transformationsprozessen

die Organisation als *Organisation von Produktion* mit Arbeitsteilung und den koordinativen Implikationen im Vordergrund, so sehen wir heute mit Max Weber, James G. March und Herbert A. Simon Organisationen als *Organisationen von Kommunikation*. Die einzelnen gezeigten Transformationsprozesse liefern erste Anhaltspunkte für diese kommunikative und eben komplexitätspropellierende Revolution der Organisation, bei der das Konzept der Virtuellen Unternehmung als Lösung angeboten wird, die diesen Prozeß weiter verstärkt. Darum soll es in diesem Buch gehen.

6. Anspruch und Ziele des Buches „Wissenschaftliche Multilog-Managementreflexion“

Für „zukünftiges Nachdenken“ über Organisationen stellt Karl E. Weick am Ende eines seiner Bücher die brennende Frage: „Wo ist das Feuer?“ Er beantwortet sie nur einen Absatz später selbst: „Das Feuer ist da in der Form der Ambivalenz, wenn die Leute zwischen *gegensätzlichen* Handlungen und Interpretationen *hin- und hergerissen* sind. Es ist da in der Form von Vergnügen am Prozeß der Auflösung des Puzzles

und der Schaffung von interessanten Versionen dessen, was vor sich geht.“ So kommt er einige Seiten später zu der Vermutung: „Ambivalenz könnte kurzfristig die Anpassung und langfristig das Überleben sichern.“²⁵

Wir haben über Moden, Mythen, Metaphern und über das Stöhnen gesprochen. Die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Virtuellen Unternehmung ist selbst dem Verdacht der Mode, der bloßen Metapher und dem Stöhnen ausgesetzt. Nach diesen Ausführungen wird die These vertreten, daß jede sich als neu bezeichnende Management- und Organisationskonzeption unter dem Aspekt ihrer Paradoxietauglichkeit begutachtet werden sollte. Kann die Virtuelle Unternehmung mit den skizzierten organisationalen Paradoxien umgehen? Tanzt sie mit den Moden, oder ist sie selbst nur ein saisonaler Höhepunkt? Ist sie ein Spiel mit den Moden oder ein bloßer weiterer Spielball? Kurz: *Ist sie oszillodox?* Damit wäre hier konkret die Frage zu beantworten, inwieweit und auf welche Weise das Konzept der Virtuellen Unternehmung auf die Paradoxien der Organisation reagiert.

Zunächst bedarf es unserer Einschätzung nach einer differenzierten Auseinandersetzung über die konkreten Chancen und Risiken der Virtualisierungsstrategien sowie ihrer Voraussetzungen. Dabei sollen hier weniger die informationstechnologischen Aspekte beleuchtet werden, da sie unserer Meinung nach weder Virtualisierungsstrategien wirklich ermöglichen noch verhindern. Die beiden Netzwerkexperten Nitin Nohria und Robert G. Eccles bestätigten diese Position bei einer Konferenz an der Harvard University: „Man kann Netzwerkorganisationen nicht allein auf elektronische Netzwerke aufbauen.“²⁶ Es geht uns hier vielmehr um die komplexen organisationalen und kommunikativen Prozesse, die sich vermutlich weit besser für eine erfolgskritischen Lackmustest eignen. Der bisherigen Diskussion mangelt es – ihrer eigenen Einschätzung nach – sowohl an einer operativen, konsistenten Modellierung von Virtualisierungsstrategien als auch am Praxisbezug. Auch wir werden wieder eigene Metaphern und Mythen produzieren. Und selbstverständlich werden neue Paradoxien, neue Widersprüche zu beobachten sein. Das ist das Spiel mit dem Feuer!

Im folgenden *Kapitel II* wird zunächst „Grundlagenforschung“ betrieben. Der Begriff, die Merkmale und die Konzepte der Virtuellen Unternehmung sind auch für die meisten Insider der Szene noch unbekannte Selbstverständlichkeiten. Dabei steht am Ende ein komplexeres Modell, das zwischen vier Ebenen mit jeweils vielschichtigen Dimensionen der Virtualisierung unterscheidet. Anhand des Modells läßt sich der aktuelle und der angestrebte Virtualisierungsgrad in den jeweiligen Virtualisierungsdimensionen ableiten.

Die weitere Auseinandersetzung konzentriert sich auf drei zentrale Fragestellungen bei der Realisierung von Virtualisierungstendenzen: Zunächst werden im *Kapitel III* die neuen Anforderungen eines *Netzwerkmanagements* zu diskutieren sein, das sich unserer Ansicht nach sehr deutlich von der bisherigen Managementpraxis unterscheidet.

Das *Kapitel IV* wird der Frage nach den *Zukünften der Arbeit* in Virtuellen Unternehmen nachgehen. Im *Kapitel V* wird der Aspekt der *Kundenorientierung bzw. -integration sowie der Markenführung* in Virtuellen Unternehmen ausführlich diskutiert. Das *abschließende Kapitel* wird einer kritischen Auseinandersetzung der Chancen und Risiken sowie der Einflüsse von Virtualisierungsstrategien auf Individuum, Organisation und Gesellschaft gewidmet.

In der gesamten Auseinandersetzung soll die Praxisrelevanz im Vordergrund stehen und die Praxiserfahrung von ausgewiesenen Experten zentral berücksichtigt werden. Mit dem Verständnis der skizzierten Moden und Paradoxien wollen und können wir nun keine eindimensionalen Strategien für Unternehmen ableiten, wie es die klassische Managementphilosophie der letzten Jahrzehnte zur Gewohnheit werden ließ. Die auf Ihren Nachttischen befindliche leichte Kost verursachte doch ähnliche Probleme wie viele andere Light-Produkte auch: Entweder haben sie keinen Eigengeschmack, oder sie gehen nachträglich doch mit Verdauungsproblemen einher, die man gerade verhindern wollte.

Die Managementphilosophie berücksichtigt jedoch noch nicht hinreichend, daß Manager – mittlerweile durch viele Diäten, Moden, Euphorien und Enttäuschungen gegangen – eine gesunde Skepsis gegenüber verkürzenden und vereinfachenden Darstellungen entwickelt haben. Der Anspruch der Praxisnähe soll dadurch nicht berührt werden. Denn, wie es der Betriebswirt und Wissenschaftstheoretiker Ekkehard Kappeler in seinen Veranstaltungen und Texten wiederholte: „Nur die Praxis enthält die ganze Theorie!“ Aber nicht ohne den Ausspruch seines Kollegen aus St. Gallen, Peter Ullrich, hinterherzuschicken: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie!“

Wir wollen unsere Erfahrungen und die anderer Unternehmer, Unternehmen und Experten einbringen. Sie sind es, der in einem *Zeitalter ohne Goldene Regeln* Ihre originären Virtualisierungsstrategien entwickeln müssen. Wir wollen dazu alle Hilfestellungen liefern, die in Wissenschaft und Praxis erarbeitet und diskutiert werden. Mit diesem Buch wird der Versuch einer wissenschaftlich fundierten „Multilog-Managementreflexion“ unternommen. So wird zunächst jedem Kapitel eine *wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzung* mit managementorientierter Thesenentwicklung voranstellen. Nachfolgend wird im „Multilog“, d. h. im Gespräch der ausgewiesenen Experten für die jeweilige Thematik mit den Autoren über die theoretische Basis, die Praxisrelevanz sowie weiterhin über Einschätzungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen „multilogisiert“. Das Buch steht *in ihm* wieder zur Diskussion. Das Buch sollte aber auch *com nach ihm* zur Diskussion anregen. Zu diesem Multilog laden wir Sie gern mediengerecht im Internet unter der Adresse <http://www.oszillodox>. ein.

Damit entsteht das Buch genau unter den Produktionsbedingungen, die für das Virtuelle Unternehmen als Regelfall angenommen werden können: ein Netzwerk von räumlich verteilten Experten aus Wissenschaft, Unternehmen, Beratungen und aus

dem Journalismus, die ein gemeinsames Projekt in Hamburg, München, an der Universität Witten/Herdecke und der Stanford University sowie in vielen Vorstandsetagen bearbeiten, und danach wieder für ein mögliches neues und völlig andersartiges Anschlußprojekt auseinanderfallen.

Wenn im folgenden von *Virtuellen Organisationen* und *Virtuellen Unternehmen* die Rede ist, so wird spätestens bei der Begriffsklärung deutlich, welche Position hier eingenommen wird. Vorweg kann gesagt werden, daß in unseren Ausführungen der Begriff der *Virtuellen Unternehmung* dem der *Virtuellen Organisation* vorgezogen wird, da bei einer interorganisatorischen Perspektive eher kooperativ denn organisatorische Merkmale vorzuliegen scheinen. Der Begriff der Organisation erhält so seine Originalität gegenüber dem Markt und der Kooperation. Eine Unternehmung ist – allgemeiner formuliert – zunächst ein System, das etwas unternimmt. Das großgeschriebene „V“ von der *Virtuellen Unternehmung* soll dabei herausstellen, daß wir nicht von „wirklich“ virtuellen Unternehmen reden können, sondern von Unternehmen, die bestimmte Virtualisierungsdimensionen in bestimmten Graden aufweisen, aber nie gänzlich *virtuell* sein werden. Die *Virtuelle Unternehmung* ist nach unserem Verständnis eine Bezeichnung, ein Eigenname eines Programms.

Merk-Würdiges aus Kapitel I

- Atmende Unternehmen stellen von der zentralen Leitunterscheidung der Organisation von „oben“ und „unten“ auf die postmoderne Leitunterscheidung von „innen“ und „außen“ um, d. h. bei vagabundierenden Kunden, Lieferanten, Aktionären und Mitarbeitern findet ein Wechsel von der introvertierten Hierarchie auf radikale Marktausrichtung statt.
- Das wichtiger werdende Grenzmanagement verursacht eine permanente, kalorienzehrende Dimensionierungsleistung der Unternehmung. Dabei kommen viele Unternehmen außer Atem und ins Stöhnen.
- In Organisationen im Zeitalter der Dekonstruktion werden Rationalitäts-, Kontroll-, Steuerungs- und Hierarchieillusionen erfrischend desillusioniert. Insbesondere die Hierarchie liegt auf dem Opfertisch. Sie muß sich auf eine „konditionierte Autonomie“ zurückziehen und ihre Eigenschaft als Sortiermaschine und als Verschiebebahnhof von Problemen in dynamischen Zeiten aufgeben. Es geht um eine Umstellung von Baum- zu Pizzaorganisationen. Alles durcheinander, bunt und ordentlich scharf gewürzt.
- Organisationen sind wie Diven. Sie brauchen ständig die neueste Mode. Modezyklen werden durch einseitige Konzepte auf die unausweichlich zweiseitigen Paradoxien der Organisation ausgelöst. Zentralisierung *und* Dezentralisierung, Kostenführerschaft *und* Differenzierung, Konzentration *und* Diversifikation, Kooperation *und* Konkurrenz. Paradoxien sind unausweichlich und nicht zwingend nur ein Problem; sie haben vielfältige Funktionen.
- Das Kernparadox der Organisation ist die Stabilisierung der Wandelfähigkeit durch das Routinisieren von Innovationsprozessen, die die Identität eines Unternehmens durch Veränderung erhält. Dynamischer Umweltkomplexität kann nur durch gesteigerte Binnenkomplexität begegnet werden. Wir brauchen paradoxietaugliche „Sowohl-als-auch-Organisationen“ und Organisationskonzepte. Sie müssen in den Paradoxien oszillieren können. Sie müssen oszillodox sein.
- Warum müssen wir uns mit neuen Organisationsformen auseinandersetzen? Auf welche Herausforderungen wird damit reagiert? Es lassen sich fünf Transformationsprozesse der Wirtschaft erkennen: (1) Transformation des Produktmixes, (2) Transformation der Märkte, (3) Transformation der Standorte, (4) Transformation der Produktionsprozesse und (5) Transformation der Industriestruktur.
- Aufgrund dieser fünf Transformationsprozesse lassen sich fünf Richtungen für die Optimierung erkennen: Kundennutzen, Wissen, Zeit, Kosten und Flexibilität.
- Es geht um die unternehmerische Revolution durch die Umstellung von einer „Organisation der Produktion“ auf eine „Organisation der Kommunikation“.
- Dieses Buch reagiert auf das Modellierungsdefizit und das Praxisdefizit in der Diskussion der Virtuellen Unternehmung. Dabei werden drei Kernthemen behandelt: (1) Netzwerkmanagement, (2) Zukunft der Arbeit in Virtuellen Unternehmen und (3) Kundenorientierung und Markenführung.
- Der Anspruch dieses Buches liegt nicht in der euphorisierenden, zumeist eindimensionalen Managementphilosophie, sondern in einer kritischen und reflexiven Prüfung der Chancen und Risiken von konkreten Virtualisierungsstrategien in praxisnahen wissenschaftlichen Beiträgen und Multilogen in einem Virtuellen Team von Wissenschaftlern, Journalisten und Praktikern.

II.

Schärfung der Unschärfe

Begriff, Merkmale und Modell der Virtualisierung

„Man soll ein Fremdwort nicht in den Mund nehmen, weil man nicht wissen kann, wer es vorher im Mund gehabt hat. Infolgedessen habe ich zuerst einmal ein englisches Wörterbuch aufgeschlagen, denn diese Dinge kommen ja meist aus Amerika über uns. Dort habe ich folgende Definition von ‚virtuell‘ gefunden: ‚Für alle praktischen Zwecke soviel wie wirklich‘. [...] wenn man verstehen will, was virtuell ist, muß man anscheinend erst verstehen, was wirklich ist.“
Vilém Flusser, kommunikativer Wellenreiter¹

7. Virtualität: Ein unbegreiflicher Begriff?

Rudolf Engen hat es wieder einmal erfaßt: „Wir lösen uns in Luft auf, bis nur noch unser Grinsen im Raum steht.“ Engen, Gründer der virtuellen Europäischen Management- und Marketing-Agentur (EMMA) eigens für die Wochenzeitung *DIE ZEIT*, analysiert und diskutiert mit seinen virtuellen Mitarbeitern neue Trends der Wirtschaft und Gesellschaft. Am 20. Mai 1998 nun endlich analysieren sie das neue Trendwort *Virtualität*. „Ich habe gehört“, sagt M., „die Expo 2000 in Hannover wird eine virtuelle Show. Heißt das, sie findet gar nicht statt, sondern es kommt uns nur so vor?“ Die Kollegen kommen ins Grübeln. „Und wenn bei der CeBit und überall die virtuelle Zukunft propagiert wird“, sagt R., „heißt das etwa, es gibt keine Zukunft mehr, es scheint nur so?“ „Und was soll nun werden?“, fragt die Runde betroffen. „Gehen wir in den Cyberspace?“, fragt R. „Nein, in Liquidation“, sagt Dr. P. „Wir lösen uns auf.“ „Wie kann sich etwas auflösen, das es nie gegeben hat?“, fragt L. Weil EMMA ein deutsches Unternehmen war und durch *DIE ZEIT* wirkte, wollte Dr. P. hier Goethes *Faust* zitieren: „Die Uhr mag stehn, der Zeiger fallen, Es sei die Zeit für uns vorbei!“² Dieses übriggebliebene „virtuelle, satirische Grinsen“ tut angesichts der Inflation des Virtualitätsbegriffs gut. Der ungelenke Umgang hat uns eine Virtuelle Realität, Virtuelle Banken, Puppenstuben, Wahlkämpfe, Zulieferkonzerne, Arbeitsämter, Haustiere, Universitäten, Einkaufszentren, Leichen und nicht zuletzt auch Virtuelle Unternehmen beschert. Auffällig ist zumindest die fast durchgängig positive Konnotation und die geradezu sogerzeugende Wirkung des mittlerweile alltagstauglichen und auf Zukunft Bezug nehmenden Begriffs. Lediglich die Währungshüter der Europäischen Zentralbank bilden angesichts der Problematik des virtuellen Cybermoney für die Geldmengensteuerung eine Ausnahme.

„Virtuelle Organisation: Unschärfe Begriffe für unscharfe Phänomene.“ So beginnt eines der deutschen Lehrbücher zu diesem Thema.³ Für die einen ein Problem, für die anderen, z. B. die Unternehmensberater und Forscher am Ernst & Young Center for Business Innovation in Cambridge, Massachusetts, die Lösung: Sie erheben die Unschärfe zum Prinzip, zum neuen Imperativ in einer vernetzten Welt. Aber tatsächlich fällt auf, daß die bisherigen Beiträge zum Begriff und zum Konzept der Virtuellen Unternehmung von einer selbstbezüglichen Unschärfe gekennzeichnet sind: Der Begriff des Virtuellen bleibt selbst in hohem Maße virtuell. So ist es nicht weiter verwunderlich, daß die nunmehr fast fünfzehnjährige Diskussion noch immer keinen Begriff der Virtuellen Unternehmung hervorgebracht hat, der eine hinreichende Originalität verspricht. Originalität heißt dabei zunächst nur, unterscheidbar von anderen Konzepten zu sein! Eines der bevorzugten Foren der Freunde gepflegter Virtualität findet sich mediengerecht im Internet. Unter der URL <http://www.virtual-organization.net> wird unter der Betreuung des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern das Diskussionsforum *VOtalk* angeboten. In diesem Forum lassen sich auf wunderbare Weise alle Schwierigkeiten der begrifflichen und konzeptionellen Annäherung an die Virtuelle Unternehmung erkennen. Bis zum heutigen Tag ist die Frage nach der Definition eines der beliebtesten Themen.

Durch die fehlende Definition der Virtuellen Unternehmung werden zumindest zwei Problembereiche offenbar: Zum einen ist die Diskussion – wie gezeigt werden wird – auf einer wahrhaft visionären Analogie des Phänomens der Virtuellen Speicherverwaltung auf den Organisationskontext vorgenommen worden. Zum andern wird die autologische, sich selbst mitmeinende Qualität der Virtualität – also die Virtualität des Virtualitätsbegriffs – wie eine implizite Entschuldigung für unscharfe Überlegungen der Autoren verwendet.

Wir vermuten, daß genau diese Unschärfe präzise zu beschreiben ist und möglicherweise für die Virtuelle Unternehmung sogar konzeptionell genutzt werden kann. Die Unschärfe resultiert aus der eingangs angesprochenen Ambivalenz, Ambiguität und Mehrdeutigkeit, die das Feuer der Organisation ausmacht. Das bedeutet, der Unschärfe sollte eine hohe Aufmerksamkeit zukommen, um eine Schärfung der spezifischen Unschärfe zu gewinnen, die als *die* Pointe des Konzepts der Virtuellen Unternehmung schlechthin gelten kann. Es geht also nicht darum – ähnlich wie bei der Fuzzy-Logic –, die Unschärfe in Schärfe zu verwandeln, sondern die Unschärfe als solche schärfer beschreibbar zu machen und konzeptionell zu nutzen.

Die Schwierigkeiten, eine Definition zu finden, ist aber möglicherweise auf der faszinierenden Erkenntnis zurückzuführen, daß die Virtuelle Unternehmung für jeden Beobachter immer wieder ganz anders aussieht und aussehen soll. Während beispielsweise Strukturen in der divisionalen M-Form und selbst der Matrix-Organisation erkennbar und scharf abgrenzbar sind, scheint die Virtuelle Unternehmung Strukturen im vollen Lauf zu entwickeln, die sie im Absprung wieder durch neue, situativ leistungsfähigere

Strukturen bis zur Landung austauschen kann. Das heißt, sie ist in der Lage, sehr unterschiedliche Ausprägungen anzunehmen. Wenn das Konzept praxisrelevant sein soll, ist allerdings zu zeigen, welche Spielarten der Virtualisierung prinzipiell vorstellbar und welche realisiert sind. Die Organisation wird dabei selbst zum praktischen Organisationstheoretiker werden, indem sie sich mit der Frage nach der Organisationsform situativ auseinandersetzt und ihren eigenen Weg geht. Insbesondere der sogenannten Kontingenztheorie – eine akzeptierte und dennoch vielfach ignorierte Errungenschaft der Organisationstheorie – ist es zu verdanken, daß der Gedanke des Zusammenhangs von Struktur im Sinne einer Organisationsgestaltung und deren Erfolgswahrscheinlichkeit verworfen wurde. Damit wird allenfalls die Kontingenz, also das „Immer-auch-anders-sein-Können“ der Strukturen selbst zum Erfolgsfaktor. Dies ist bei der Beobachtung von Virtuellen Unternehmungen zu berücksichtigen.

Wenn man die bisherige Diskussion verfolgt, so wird deutlich, daß vor allem die fehlende Auseinandersetzung bzw. das Verständnisproblem hinsichtlich des Begriffs der Virtualität und der Virtualisierung den Begriff und das Konzept der Virtuellen Unternehmung mit Irritationen versorgt. Dabei scheint es wesentlich zu sein, die Funktionalität des Attributs „virtuell“ für die Organisation herauszuarbeiten. Um ein Verständnis für die begriffliche Leistung der Virtualität für das Unternehmen zu erreichen, ist leider knochenharte Arbeit bis in einige Niederungen der Philosophie notwendig. Aber: Es lohnt sich! Wir versprechen in den folgenden Kapiteln praktische Bezüge nach diesen trockenen Seiten.

Sie müssen sich immer eines in Erinnerung rufen: Auch gute Philosophen schreiben ein Drittel für die Laien, damit auch sie sich mit ihnen beschäftigen; ein Drittel für die philosophischen Kollegen (das die Laien bereits in völliges Unverständnis stürzt) und ein Drittel, das auch den schreibenden Philosophen selbst unverständlich bleibt. Dies wird uns hier auch nicht erspart bleiben.

Die folgende Übersicht versucht die wenigen Versuche der Bestimmung des Virtualitätsbegriffs zusammenzuführen:

Virtualitätsbegriffe

- „Ableitung vom lateinischen „virtus = Tüchtigkeit, Vermögen, Kraft“
 - „der Kraft nach vorhanden, scheinbar“
 - „produktive Ungegenständlichkeit“
 - „Eigenschaft einer Sache, die zwar nicht real, aber doch in der Möglichkeit existiert“
 - „besonders zugespitzte Interaktivität“
 - „existing in the mind, especially as a product of imagination“
 - „quasi, eigentlich, praktisch, nahezu, mehr oder weniger, so gut wie“
 - „physisch nicht existent, aber durch Software geschaffen“
 - „Virtuality is a way of accounting for the disposition of social resources.“
 - „etwas, das möglich oder künstlich ist, etwas das wirkt ‚als ob‘“
 - „entspricht dem ‚Als-Ob-Charakter‘ des Radikalen Konstruktivismus“
 - „etwas, das – in Form eines Abbildes – nur scheinbar vorhanden ist“
 - „simulierte Abbildung [...] wie echt“
 - „nicht etwa ein Gegensatz zu real oder zu materiell, sondern eine Modalisierung des Realen und Materiellen. [...] Ausgeschlossen bleibt das Fiktive.“
-

Auflistung von Virtualitätsbegriffen⁴

Der Begriff der Virtualität verfügt in der Philosophie bereits über eine lange Tradition. Gottfried Wilhelm Leibniz führte im 17. Jahrhundert den Begriff ein, um das „Eingeborene“ zu verdeutlichen. Nach Leibniz ist „nicht die aktuelle, sondern allein die virtuelle Erkenntnis von bestimmten Ideen und Wahrheiten [...] eingeboren“.⁵ Eine Aktualisierung des Virtuellen erfolgt nach Leibniz' Vorstellung mit Hilfe aller Sinneswahrnehmungen. Der Philosoph Jürgen Mittelstraß sieht den Virtualismus als „Bezeichnung für die Vorstellung, daß die Wirklichkeit durch Kräfte und Gegenkräfte bestimmt ist“. Damit wird auf einen erkenntnistheoretischen Zusammenhang aufmerksam gemacht, der die Virtualität als eine Konzeption der Einheit von ‚wollendem‘ Subjekt und dem Willen Widerstand entgegengesetzenden Objekt versteht.⁶

Der Philosophieprofessor Rajchman am Massachusetts Institute of Technology (MIT) gibt einen Überblick über die Diskussion zum Virtualitätsbegriff: „Das Wort stammt von *virtus*, was Potential oder Kraft bedeutet, und wird oft mit dem Aktuellen gekoppelt, wobei letzteres dann das darstellt, wodurch das Potentielle oder die Kraft zugleich sichtbar wie auch wirksam wird (,le virtuel s'actualise‘). Die Einlösung des Virtuellen zeigt sich zwar im *l'actuel*. Aber niemals gelingt es dem *l'actuel*, das im Virtuellen Innewohnende restlos zu offenbaren und zu aktivieren. Nach Henri Bergson ist das Virtuelle die uns in der Gegenwart begleitende – noch nicht aktualisierte – Kraft der Vergangenheit, die sich in unserem Leben jenseits von dem entfaltet, was wir erinnern und erkennen können. Im Gegensatz zu *le possible* ist *le virtuel* etwas, womit wir *ständig experimentieren und arbeiten müssen, um es überhaupt wahrnehmen zu können*. [...] Das virtuelle Denken verneint nur, um neue Möglichkeiten zu schaffen, die ihrerseits nicht nur ein ‚Ja‘ darstellen, sondern immer auch noch ein ‚Und‘ hinzufügen. Je mehr Einzelpunkte verbunden werden, desto größer ist die Virtualität. Schon bei Leibniz heißt es, die ‚beste aller Welten‘ ist nicht die vollendete, sondern die mit der größten Virtualität.“⁷

Was heißt das nun für uns? Es ist von Kraft und Gegenkraft, von Zeitlichkeit, d. h. von Aktualität und Potentialität, vom Experimentieren, vom Wahrnehmen, vom „Und“ sowie von der Größe der Virtualität in Abhängigkeit von der Anzahl der Verbindungen von Einzelpunkten die Rede gewesen. Aus allen angeführten Angeboten läßt sich der Begriff der Virtualität in einer Annäherung – nach unserer Einführung nicht mehr weiter überraschend – als Paradox herleiten: Nach diesen Überlegungen kann *Virtualität* als *Einheit von Aktualität und Potentialität* verstanden werden. Die Virtualität hält demnach immer mehr bereit, als derzeit aktualisierbar ist. Das Virtuelle kann aber nur das Potentielle bereithalten, das – im Einklang mit Leibniz und Rajchman – durch Experimentieren der Sinne wahrnehmbar ist. Es ist nur das potentiell, was als Potential *gedacht* werden kann.

Virtualisierung kann dann abstrakt als ein *Prozeß* der Aktualisierung des Potentiellen und als Potentialisierung des Aktuellen aufgefaßt werden. Virtualisierung ist somit ein Prozeß in Richtung auf eine nie gänzlich erreichbare Virtualität. Wie aus den weni-

gen Beispielen für Virtualisierung bereits deutlich wurde – und mit Flussers Eingangszitat unterstrichen wurde –, bewirkt Virtualisierung eine *funktionale Steigerung bereits bekannter Phänomene*. Die Virtualität präsentiert also nicht gänzlich neue Phänomene, sondern repräsentiert Phänomene durch andere Medien und steigert dabei die Funktionalität der repräsentierten Phänomene. Ein Beispiel für die mediale Repräsentation sind Virtuelle Prototypen, die nicht mehr physisch erstellt werden müssen, sondern durch Computer Aided Design-Systeme erstellt werden. Dieser Digital Mockup (DMU), wie es die Experten nennen, ist damit zu einem funktionalen Äquivalent des materiellen Prototyps geworden. Virtualisierung spielt also mit *medialen Re-Präsentationsmöglichkeiten*, d. h. medialen Wechseln bei der Repräsentation und dient so der funktionalen Steigerung von – zumindest bisher ausschließlich – bekannten, d. h. aktualisierten Phänomenen. Diese Re-Präsentation durch andere Medien kann daher auch als ein Prozeß der *Simulation* von bereits Aktualisiertem verstanden werden. Dabei ist z. B. an Flugsimulatoren in virtuellen Welten zu denken. Diese Funktionssteigerung durch mediale Wechsel kann eine Vergünstigung, eine Beschleunigung, eine Intensivierung bzw. eine Verknüpfung von Prozessen bedeuten.

Die Virtualisierung als Medienwechsel macht deutlich, was schon immer galt: Medien dienen der Konstruktion der Wirklichkeit, Medienwechsel dienen dem Bewußtsein der Bedingungen der Konstruktion von Wirklichkeiten und der Beobachtung von Alternativität, Pluralität und Potentialität von Wirklichkeiten. Medien verändern die Welt! Der Buchdruck führte 1450 zur naturwissenschaftlichen Revolution und beeinflusste damit die Reformation. 300 Jahre später wurden die Franzosen durch die Tageszeitung in die Revolution geführt. Das Radio wurde ab den 20er Jahren zu einem Propagandamittel der Diktatoren instrumentalisiert. Ab 1945 beeinflusste das Fernsehen das Bewußtsein für den gesamten Globus mit Kriegen und Katastrophen. Nun wird durch Rechnernetze, allen voran das World Wide Web, die gesellschaftliche Revolution mit einer organisationalen Revolution synchronisiert.

Der für die Virtualisierung wesentliche Medienbegriff ist hierbei insbesondere für die weitere Auseinandersetzung mit Virtuellen Unternehmen weiter zu fassen, als es der alltägliche Gebrauch bezogen auf die klassischen Medien wie Zeitungen, Rundfunk oder Fernsehen und die (neuen) Informations- und Kommunikationsmedien nahelegt. In der soziologischen Medientheorie werden Medien auf Kommunikationen bezogen, die – vielfach übereinstimmend mit unseren alltäglichen Erfahrungen – als *unwahrscheinlich* hinsichtlich des Verstehens durch den jeweils anderen und damit auch als *unwahrscheinlich* hinsichtlich des Erfolges der Annahme und Befolgung der Kommunikation sind. Medien leisten somit eine Transformation von unwahrscheinlichen in wahrscheinlichere Kommunikationen. Dazu kann man Medien in Sprache, Verbreitungs- und Erfolgsmedien unterscheiden.⁸

Für die weitere Auseinandersetzung interessiert vor allem die Unterscheidung der

Verbreitungs- und Erfolgsmedien, da unserer Einschätzung nach beide Medientypen für die Virtuelle Unternehmung von grundlegender Bedeutung sind. Die *Verbreitungsmedien* spezifizieren und erweitern den Empfängerkreis einer Kommunikation. Schrift, Druck, Funk und die neuen Informationstechnologien wie das Internet sind Beispiele. Verbreitungsmedien sind vielfach die sogenannten Massenmedien. Insbesondere das Medium des Computers hat dazu geführt, daß die mediale Re-Präsentationsmöglichkeit zentrale Bedeutung für die Diskussion des Virtualitätsbegriffes erhielt. Objekte können durch den Medienwechsel in den Computer anders repräsentiert werden. *Erfolgsmedien* hingegen sind in der Systemtheorie sogenannte *symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien*, die eine Verknüpfung von Konditionierung und Motivation leisten. Diese abstrakte Formulierung wird schnell anschaulich, wenn wir uns Steuerungsmedien veranschaulichen, die für die Virtuelle Unternehmung wichtig werden. Geld ist beispielsweise ein solches symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium in Märkten. Es macht den unwahrscheinlichen Tausch von Gütern durch ein wirtschaftlich akzeptiertes Symbol (Münzen, Scheine, Schecks, Kreditkarten oder bald Cyberdollars) wahrscheinlich. Das Verstehen und die Akzeptanz dieser spezifischen Kommunikation wird erfolgreich und folgenreich – im Sinne der Anschlußkommunikationen – realisiert. Geld konditioniert die Markttransaktionen und hilft der unsichtbaren Hand. Geld motiviert aber zugleich auch die Marktakteure. Ähnlich läßt sich Macht im Rahmen von Hierarchien, Wissen in Netzwerken oder Liebe in Partnerschaften als ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium rekonstruieren. Demnach können also Prozesse z. B. durch Geld, Macht, Wissen oder Liebe sinnvoll koordiniert werden.

Mit diesem Exkurs über den Medienbegriff und die Unterscheidung von Medientypen wird deutlich, welche Kraft das Konzept der Virtualisierung aufweisen kann. Es geht nicht nur um eine *technologisch* geprägte mediale Re-Präsentation im Sinne einer funktionalen Steigerung durch Wechsel der Medien, d. h. hier vor allem durch digitale Simulation mittels Informations- und Kommunikationstechnologien. Es geht auch um eine *sozial* geprägte mediale Re-Präsentation im Sinne einer funktionalen Steigerung von Prozessen durch den Wechsel von symbolisch generalisierten Erfolgsmedien. Ein Beispiel ist die Verlagerung von Prozessen aus der machtgesteuerten Hierarchie in den geldgesteuerten Markt oder umgekehrt. Der Wechsel von Steuerungsmedien als konstitutives Element für den Begriff der Virtualisierung läßt bereits interessante Hinweise auf die Virtualisierung von Unternehmen vermuten. Weiterhin wird nun also deutlicher, was es mit der anfangs genannten Unschärfe auf sich hat. Die Oszillation, der Wechsel der Medien läßt sie entstehen!

Das *Ausmaß der Virtualität* könnte zum einen nach der Anzahl der funktionalen Äquivalente, d. h. nach Wechsel- und Simulationsmöglichkeiten, und zum anderen nach den entstehenden Verknüpfungsmöglichkeiten von Einzelelementen gemessen werden. Der polnische Science Fiction-Autor Stanislaw Lem hat 1980 in seinem Buch

Summa technologiae für das Extrem der Virtualität, also die vollständige Simulierung der Realität, den Begriff der *Phantomatik* geprägt. Phantome entstehen nach Lem durch eine „Kunst mit Rückkoppelung“, durch Oszillation zwischen Simulation und dem ehemals rezipierenden, nun simulierenden „aktiven Teilnehmer“.⁹

Durch diese Beschreibung der *Virtualität als Einheit der Differenz zwischen Aktualität und Potentialität* weist der Begriff der Virtualisierung als eine Annäherung an das Phänomen der Virtuellen Unternehmung bereits erste und sehr vielversprechende Qualitäten einer *Oszillation* auf, also eines permanenten Wechsels zwischen Aktualität und Potentialität. Bei Vilém Flusser, dem computerlosen Surfer der virtuellen Kommunikationstheorie, findet sich ein Vergleich mit dem Ozean der Möglichkeiten und den darauf entstehenden Wellen: Die Wellen versuchen Wirklichkeit zu werden, sie suchen nach Möglichkeiten, sich zu realisieren, sie neigen mit Kraft (*virtus*) in Richtung Wirklichkeit. Danach ist Virtualität nach Flusser das „was aus dem Möglichen auftaucht und beinahe ins Wirkliche umschlägt“.¹⁰ Die Mittelstraßsche Einheit von Kraft und Gegenkraft ist mit Oszillation im Hinblick auf eine dynamische Stabilisierung genau bezeichnet.

Zusammengefaßt lassen sich die abstrakten Eigenschaften für den Begriff der Virtualität wie folgt aufzeigen:

(1) *Bezug zur Potentialität*

Virtualität kann als Einheit von Aktualität und Potentialität beschrieben werden. Es geht um die nicht vollständig erreichbare Aktualisierung des Potentiellen und die bedingt erreichbare Potentialisierung des Aktuellen. Das Virtuelle hält immer mehr bereit, als aktualisierbar ist. Das Virtuelle spielt mit den Möglichkeiten in der Aktualität.

(2) *Wirklichkeits- und Aktualitätsbezug*

Virtualität hat ihren Bezug immer auf „wirkliche“, d. h. auf bekannte und aktualisierte Phänomene, die virtualisiert werden können, so daß sie ähnliche und vergleichbare Merkmale und Eigenschaften aufweisen.

(3) *Medienwechsel bzw. Oszillationsfähigkeit*

Virtualisierung wird durch die Wechselmöglichkeit der Medien erreicht, z. B. durch digitale Simulation oder durch einen Wechsel der Steuerungsmedien. Die Virtualität wird erst durch das experimentelle Wechseln erahnbar.

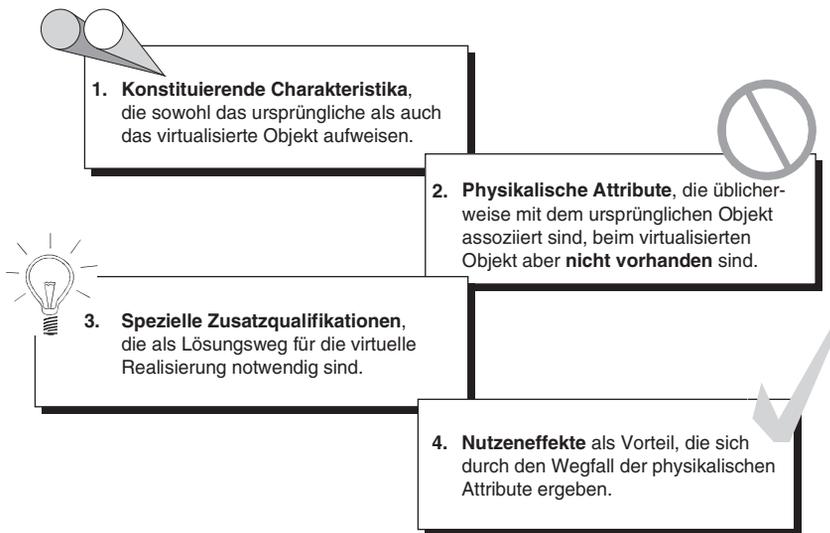
(4) *Funktionalitätssteigerung*

Virtualisierung kann durch diese Wechsel- und Oszillationsfähigkeit als funktionale Steigerung bereits bekannter Phänomene, d. h. beispielsweise Vergünstigung, Beschleunigung, Intensivierung bzw. Verknüpfung von Prozessen und als Erweiterung des aktualisierbaren Möglichkeitenraumes verstanden werden.

(5) *Gradueller Prozeß*

Virtualisierung ist ein gradueller Prozeß im Hinblick auf eine nicht vollständig zu erreichende Virtualität. Die Größe der Virtualität wird nach Wechsel- und Simulationsmöglichkeiten und nach den entstehenden Verknüpfungsmöglichkeiten von Einzelelementen bestimmbar.

Sie haben es geschafft! Wenn jetzt Ihr Freund oder eine Bekannte Sie fragen, welche Lektüre Sie derzeit auf dem Nachttisch liegen haben, und Sie dann im weiteren Gespräch mit Sicherheit in die Verlegenheit kommen werden, diesem Freund eine Definition für Virtualität anzubieten, empfehlen wir Ihnen, dieses Gespräch mediengerecht in ein Internet-Chat zu verlagern und dann unsere fünf Merkmale als Ihre eigene Definition zu simulieren. Sie haben dann mehr Möglichkeiten, eine bessere und fundiertere Antwort zu geben, und nutzen dabei fremde Ressourcen. Nichts anderes ist Virtualisierung! Dennoch wollen wir Ihnen eine verdaulichere Definitionshilfe des Betriebswirtschaftlers Christian Scholz anbieten, der die Diskussion der Virtuellen Unternehmung maßgeblich mitgestaltet. Sie veranschaulicht in der folgenden Abbildung vier Merkmale der Virtualität:



Vier-Merkmal-Schema der Virtualität¹¹

Merkmal 1 unterstützt die These, daß Virtualisierung sich auf bereits bekannte Phänomene bezieht. Der physische Objektbezug ist dabei eine nicht notwendige Einschränkung, wie am Beispiel der Steuerungsmedien gezeigt. Mit Merkmal 2 wird der Überlegung der Simulation durch mediale Re-Präsentation als funktionales Äquivalent Rechnung getragen. Auch hier ist der Bezug auf physische Objekte nicht zwingend. Das Merkmal 3 weist auf zusätzliche technische, aber auch soziale Anforderungen für diese mediale Re-Präsentation hin. Das Merkmal 4 der Nutzeneffekte entspricht unserer Überlegung der funktionalen Steigerung der bekannten Phänomene. Bei dieser Darstellung fehlt allerdings die wichtige Unterscheidung der *Virtualität* als nicht erreichbares Ergebnis von der *Virtualisierung* als graduellen Prozeß. Weiterhin fehlt der

hier als wesentlich gekennzeichnete Aspekt der Wechsel- und Oszillationsfähigkeit zwischen Aktualität und Potentialität.

Wir werden dieses abstrakte Ergebnis der Begriffsdefinition der Virtualität und der Virtualisierung in den folgenden Kapiteln mit Leben und Beispielen füllen.

8. Von Virtuellen Speichern, Produkten, Leichen ... Phänomene der Virtualität

„The intangibilizing of everything.“

Tom Peters, Managementphilosoph¹²

(1) Die *virtuelle Speicherverwaltung* ist eine der ersten konkreten Anwendungsgebiete der Virtualität in der Informatik. Hier wird, verkürzt ausgedrückt, zwischen einem physikalischen und logischen Speicherplatz unterschieden. Diese Trennung erfolgt aufgrund der Schnelligkeitsvorteile relativ kostenintensiver Primärspeicher einerseits und preisgünstigerer aber langsamerer Sekundärspeicher andererseits. Zur Optimierung des verfügbaren Speicherplatzes werden Datenblöcke vom schnellen Primärspeicher auf den kostengünstigen Sekundärspeicher temporär ausgelagert, wenn sie derzeit nicht benötigt werden. Die geschickte Datensteuerung zwischen dem vorhandenen, physikalischen Hauptspeicher und den Sekundärspeichern erlaubt die Nutzung eines den physikalischen um ein Vielfaches übersteigenden virtuellen Speicherplatzes. Damit wird eine Potentialisierung des aktuellen physischen Speichers erreicht. Mit der Simulation, also der „Vortäuschung“ eines zusätzlichen Speichers durch den Wechsel zwischen zwei Speichermedien, wird eine funktionale Steigerung des bereits bekannten Objekts Datenspeicher erzielt.

(2) 1991 hat Howard Rheingolds Buch *Virtual Reality* einen Meilenstein in der Diskussion um die Virtuelle Realität gesetzt. Virtuelle Realität ist demnach die durch Informationstechnologien, d. h. vor allem durch Multi-Media-Systeme erzeugte Möglichkeit, im Computer Simulationen von Wirklichkeit darzustellen. Waren vor einigen Jahren noch der Datenhandschuh und ein großer Videohelm erforderlich, so läßt sich der Ausflug in die dreidimensionale künstliche Welt heute bereits mit einer Space-Maus und sonnenbrillenleichten Shutter-Glasses herstellen. Diese Technik findet neben Computerspielen in vielen anderen kommerziellen Bereichen Anwendung, wie in der Medizin (z. B. die virtuellen Leichen) bzw. Zahnmedizin (Aesculap entwickelt Virtual Reality-Systeme für Chirurgen), in der Architektur und Raumplanung (z. B. ArchiCad), in der militärischen und zivilen Luft- und Raumfahrt bei Fahr- und Flugsimulatoren oder im Bereich der Bildung (virtuelle Universitäten). Hier wird der Aktualitäts- und Wirklichkeitsbezug der Virtualisierung auf bekannte Phänomene deutlich. Die Funktionssteigerung liegt vor allem in der Kosteneinsparung.

(3) Es kann jederzeit, überall und in jeder Form und Größe verfügbar gemacht werden. *Virtuelle Produkte* können in ihrer stärksten Ausprägung in virtualisierter Form bis zum Kunden gelangen. Ein Beispiel ist eine auf die individuellen Wünsche und Interessen abgestimmte Zeitung per elektronische Post (E-mail). In anderen Fällen sind Virtuelle Produkte die Vorstufe eines materiellen Produkts. Für diesen Fall ist die Virtualisierung dann auf den Entwicklungs- bzw. Produktionsprozeß beschränkt, wie bei den häufig angeführten und selten verkauften maßgeschneiderten Levi's Jeans für Frauen. Es lassen sich drei Dimensionen der Virtuellen Produkte erkennen: (1) die Entwicklung der Individualisierung von Produkten („Ent-Massung“ der Produktion), (2) die Entwicklung vom Konsumenten zum bereits in den 70er Jahren von Zukunftsforscher Alvin Toffler vorhergesehenen „Prosumenten“, d. h. zum produzierenden Konsumenten und (3) der steigende Wert der Information bzw. die Wissensbasierung von Gütern mit zunehmenden Dienstleistungsmerkmalen von physischen Produkten. Auf diese Entwicklungen werden wir im Kapitel V ausführlicher eingehen. Auch hier sind die Merkmale der Virtualisierung unmittelbar einsichtig. Insbesondere der graduelle Prozeß der Virtualisierung wird in den unterschiedlichen Virtualisierungsgraden erkennbar.

(4) In der amerikanischen Literatur wird das Konzept von *Virtuellen Märkten*, dem sogenannten *Electronic Commerce*, schon seit 1987 verstärkt diskutiert – und damit lange bevor die meisten von uns überhaupt von der privaten Nutzung des Internets träumten. Virtuelle Märkte zeichnen sich durch spezifische Koordinationsmechanismen von Preisinformation bis zur Preisbildung, durch die Senkung der Marktintransparenz und Verringerung der Informationsasymmetrie, eine Ortslosigkeit sowie einer Offenheit des Marktzugangs aus. Ob Handel mit standardisierten Finanztiteln wie an der Deutschen Terminbörse, mit Fisch in Australien an der Warenterminbörse FAST, mit Baumwolle in den USA oder mit Schweinen in Indonesien; nahezu alles ist elektronisch handelbar. Der Wochenmarkt ist tot! Es lebe der Sekundenmarkt! Aber ist der Wochenmarkt wirklich tot? Nicht ganz: Er lebt wie der Tante-Emma-Laden vor allem von der Kommunikation, die mit dem Geschäft gerade nichts zu tun hat. Das bleibt seine Marktnische!

1996 verkündeten die Autoren Jeffrey F. Rayport und John J. Sviokla: „Bald wird jedes Unternehmen in zwei Welten konkurrieren müssen: der physischen Welt von Ressourcen, die sich sinnlich wahrnehmen lassen, und einer aus Information bestehenden virtuellen Welt. Aus letzterem ist der elektronische Handel hervorgegangen, ein völlig neuer Bereich der Wertschöpfung. Wir haben diese virtuelle Welt ‚*Market-space*‘ getauft – Informationssphäre –, um sie von der physischen Welt des ‚*Market-place*‘ zu unterscheiden.“¹³ Hierbei kann die Potentialisierung der aktuellen Märkte insbesondere durch die informationstechnologischen Verbreitungsmedien als eine Erweiterung des Adressatenkreises und als eine Überwindung der räumlichen Di-

mension (z. B. des Marktplatzes oder des Einzelhandels) einerseits und der Markteintrittsbarrieren andererseits gesehen werden. Es werden die aktuellen Marktpartner und -transaktionen potentialisiert und die potentiellen bei Geschäftsabschluß entsprechend aktualisiert. Nutzeneffekte, die aus der funktionalen Steigerung des Marktes entstehen, sind eine höhere Preistransparenz, die möglicherweise gesunkenen Transaktionskosten sowie das verbreiterte Angebot.

9. Evolution der Virtuellen Unternehmen: Mehr als eine postmoderne Briefkastenfirma?

„Die Unterscheidung zwischen logischen und physischen Orten in einem virtuellen Speicher hat eine Analogie in sozialen Organisationen. [...]“

Virtuelle Organisationen schaffen einen Weg der Konzeptualisierung des Einflusses von Informationstechnologie auf das Management, auf Kontrollkonzepte und die Koordination der Produktion. Der Schlüssel zu dieser Idee ist die Integration von abstrakt vorstellbaren Aktivitäten – verteilt in Zeit oder Raum.“

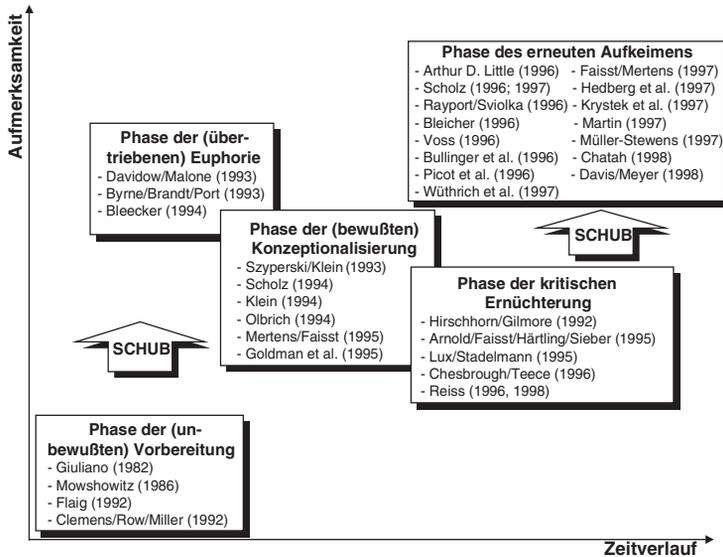
Abbe Mowshowitz, digitaler Analogist¹⁴

Nun sind wir beim letzten Abschnitt der „Grundlagenforschung“ zum Virtuellen Unternehmen angelangt. Aufgrund der schwierigen theoretischen Ausgangslage der Virtualisierung von Unternehmen wird dieses Kapitel zu einem wissenschaftlich ausgerichteten und mitunter anstrengenden Unterfangen. Aber wir wollen mit diesem Kapitel zunächst die Grundlagen für eine fundierte und dann auch praxisorientierte Diskussion legen, in dem wir konstitutive Merkmale sowie eine umfassende Definition vorstellen. Den Abschluß der Bemühungen stellt ein komplexes Modell dar, anhand dessen die Virtualisierungsebenen, die Dimensionen der Virtualisierung sowie die erreichten Virtualisierungsgrade unterschieden werden können.

Sieht man sich die Evolution des Begriffs Virtuelles Unternehmen in der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion an, so läßt sich ein Lebenszyklus erkennen mit den Phasen (1) der unbewußten Vorbereitung, (2) der übertriebenen Euphorie, (3) der bewußten Konzeptualisierung, (4) der kritischen Ernüchterung und (5) des erneuten Aufkeimens.¹⁵ An diesem Punkt angekommen, entscheidet sich nun die Zukunft des Konzepts der Virtuellen Unternehmen.

Die Abbildung zeigt diese Evolution und benennt einige der maßgeblichen Autoren für die einzelnen Phasen. Wir wollen an dieser Stelle die einzelnen Phasen nicht ausführen, sondern hier nur die Wurzeln aufgreifen, um anschließend einige konkrete Merkmale zu isolieren, die unserer Einschätzung nach konstitutiv und originär für die Virtuellen Unternehmen sind.

Der Begriff ist aus einer *Phase der unbewußten Vorbereitung* entsprungen. In dieser „Gründer-Phase“ wurden die Fundamente für den Begriff der Virtuellen Unternehmung gelegt. V. E. Giuliano nennt 1982 zum ersten Mal den Begriff *Virtual Office* und behandelt ausschließlich die Ortsunabhängigkeit von Büros. Der Begriff „Virtual Organization“ wurde nach eigenem Bekunden von Abbe Mowshowitz 1986 geprägt. Durch ihn wird der Begriff der Virtuellen Unternehmung erstmalig eingeführt



Evolution des Begriffs und des Konzepts der Virtuellen Unternehmung

(in der Anwendung einer Analogie der oben ausgeführten virtuellen Speicherverwaltung auf das Management Virtueller Unternehmen). Mowshowitz sieht die dynamische und flexible Zuordnung von abstrakten Leistungsanforderungen zu Leistungsträgern und den konkreten Orten der Leistungserbringung als den wesentlichen Aspekt des Managements von Virtuellen Unternehmen an. Eine andere frühe Sichtweise liefern die Autoren Roger Nagel und Rick Dove vom Iacocca-Institut der Leigh University mit ihrer 1991 veröffentlichten Studie. Sie sehen die Entstehung von Virtuellen Unternehmen durch Verschmelzung verschiedener Produktivfaktoren zu einer einzigen „elektronischen Wirtschaftseinheit“. ¹⁶ Festzuhalten bliebe für diese erste Phase, daß die Wurzel und die Faszination der Virtuellen Unternehmung in der Übertragung der virtuellen Speicherverwaltung auf das Management von Virtuellen Unternehmen zu suchen sind. Empirische Phänomene waren während dieser Phase nicht zu beobachten. Die Vision und die Machbarkeit der neuen Informationstechnologien haben hier mit dem Begriff der Virtualität eine faszinierende, begrifflich noch unbelegte und heuristisch-anregende Attributierung vorgenommen, die reich genug war, um eine weitere Auseinandersetzung anzustoßen.

In der *Phase der übertriebenen Euphorie* hatte der Begriff seinen Durchbruch 1992 mit dem Buch des Marketingmanagers William H. Davidow und des prominenten Fernsehjournalisten Michael S. Malone. Dieses Buch mit dem Versprechen eines „Porträt[s] der entstehenden virtuellen Unternehmung; dem Herzen der neuen Wirtschaftsrevolution“ löste in den USA eine wahre Euphorie aus. Mit der folgenden Drohung: „Bis

zum Jahre 2015 werden die westlichen Industriestaaten in dieser Revolution entweder ganz vorne dabei sein oder aber zu nachindustriellen Entwicklungsländern verkümmert sein¹⁷ wurde mit drastischen Worten der Weg für eine gut 250 Seiten lange Zusammenstellung bereits größtenteils vertrauter Managementkonzepte bereitet, angefangen von Total Quality Control, über Kaizen, Kanban, Just in Time bis hin zur Kundenbindung. Der Verdacht liegt nahe, daß es sich bei ihrem Buch im wesentlichen um die Reformulierung der Lieferanten/Hersteller-Beziehung handelt, die bereits Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre in respektvoller Betrachtung hinsichtlich der japanischen Keiretsu-Strukturen und mit der Theorie der ebenfalls in den 80er Jahren entwickelten Theorie der Strategischen Netzwerke vollzogen wurde. Bezüglich der Virtuellen Unternehmenskooperationen – die sie *multi-ventures* nennen – werden sie skeptischer: „Ob sich daraus aber ein breiter Trend entwickelt, wird davon abhängen, wie weit Unternehmen die ‚neue Intimität‘ akzeptieren und ihre Souveränität aufgeben“.¹⁸ Sie liefern allerdings kaum Beschreibungen von Merkmalen oder originäre Definitionen der Virtuellen Unternehmung. Die Darstellung zielt auf ein fokales, d. h. zentral vom Hersteller oder vom Handel gesteuertes, exklusiv und langfristig zusammenarbeitendes Zulieferernetzwerk ab. Das kannten wir vermutlich bereits auch schon 1992.

Die Ausgabe der *Business Week* vom 8. Februar 1993 ist wohl in die noch junge Geschichte der Virtualitätsdiskussion eingegangen. In dieser Ausgabe wurde durch John A. Byrne, Richard Brandt und Otis Port die Virtualisierung von Organisationen beschrieben: „Die virtuelle Unternehmung ist ein temporäres Netzwerk unabhängiger Unternehmen – Zulieferer, Kunden, sogar harter Konkurrenten –, das mit Hilfe von Informationstechnologie verbunden ist, um Fähigkeiten, Kosten und Marktzugänge gemeinsam zu nutzen. In seiner reinsten Ausprägung wird jedes Unternehmen, das mit anderen in einer Virtuellen Unternehmung verbunden wird, auf seine essentiellen Bestandteile reduziert. Es wird darin nur einbringen, was es als Kernkompetenz betrachtet.“¹⁹ Mit dieser Beschreibung ist die Virtuelle Unternehmung als ein interorganisatorisches Phänomen im Verständnis eines Netzwerks fokussiert worden. Im Gegensatz zu Davidow und Malone ist der Gedanke einer sich wieder auflösenden Kooperation deutlich herausgestellt worden. Die Virtualisierung ließe sich mit dem Fehlen eines Headquarters, eines Organisationscharts und der Hierarchie charakterisieren, ohne daß die Fragen nach den Anforderungen, der Umsetzbarkeit sowie den Konsequenzen beantwortet wurden. Diese beiden Veröffentlichungen konnten in ihrem journalistischen Stil in einer Zeit der wirtschaftlichen Rezession maßgebliche Impulse setzen.

Die weiteren Phasen der Diskussion sollen hier nicht im einzelnen nachgezeichnet werden. Dennoch ist es wichtig zu erwähnen, daß mit der *Phase der kritischen Ernüchterung* vor allem ab 1996 eine Trendwende von der Euphorie zur genaueren Betrachtung eintrat. Stoßrichtungen der Kritik waren dabei insbesondere der fehlende Aspekt des „Virtuellen“ in dem Konzept, die Gefahr von Virtuellen Unternehmungen bei

systemischen Innovationsprozessen und erste Argumente gegen das Paradigma der Grenzauflösung von Nationen, Gesellschaft, Organisationen und Märkten.²⁰ Wir müssen diese und weitere Problemfelder von Virtualisierungsstrategien sehr genau prüfen. Dies wird in den folgenden Kapiteln geschehen, die sich mit speziellen Fragen der Virtualisierung auseinandersetzen. Im abschließenden Multilog dieses Buches wollen wir die realen Auswirkungen der Virtualisierung von Unternehmen auf der Ebene des Individuums, der Organisation und der Gesellschaft thematisieren, um eine differenzierte Einschätzung über die Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten von Virtualisierungsstrategien zu erlangen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Aus- oder Ernüchterung war auch die fehlende empirische Relevanz der Diskussion, die die Euphorie der Autoren zu bremsen schien. Dafür können zumindest zwei plausible Gründe angegeben werden: Bestehende Unternehmen planen mit bis zu fünfzehnjährigen Restrukturierungsprozessen der Virtualisierung. Dies bestätigt der VOTalk-Diskussionsleiter Pascal Sieber: „Die Evolution einer virtuellen Unternehmung ist kein schneller Prozeß.“ Der zweite Grund liegt vermutlich in der bisher extremen Definition der Virtuellen Unternehmung. Damit wurden keine einzelnen Virtualisierungsdimensionen beobachtbar, sondern – gemäß unserer Definition – nur ein unerreichbarer Endzustand.

Darin liegen noch vielfältige Herausforderungen für eine Theorie der Virtuellen Unternehmen, wenn sie mehr beschreiben soll als eine Briefkastenfirma, die vermutlich reinste Form der Virtuellen Unternehmung.

10. Dekonstruktion von Raum, Zeit, Materie, Größe und Struktur Vier Perspektiven der Virtualisierung von Unternehmen

„Die Unternehmung verändert sich im historischen Ablauf so sehr, daß uns bei seiner Betrachtung ein äußeres Merkmal der Unternehmung unserer Zeit nach dem anderen entgleitet und der auf die Fülle der empirischen Erscheinung gerichtete Blick recht bald keine ihm vertrauten Züge mehr erkennt.“

Joseph Alois Schumpeter, schöpferischer Zerstörer²¹

Unternehmen und Betriebe gibt es nicht! Wir sind es gewohnt, uns mit Definitionen das Leben zu vereinfachen. Um so ungewohnter ist es, daß wir uns tagtäglich in nicht-existente Zusammenhänge begeben, obwohl wir meinen, in Unternehmen und Betrieben zu arbeiten. Auch für den Manager, der ein Betriebswirt ist, ist diese Aussage betrüblich. Was bleibt ihm dann außer dem Wirt? Noch betrüblicher ist die theoretische Aussage, daß es keine Manager gibt! In der Betriebswirtschaftslehre wurde uns ein Unternehmensbegriff vom Großvater der Betriebswirtschaftslehre Erich Gutenberg in sei-

ner Habilitationsschrift angeboten, der auf das Rationalprinzip, das psycho-physische Subjekt und das betriebswirtschaftliche Material im Sinne von Sach- und Leistungsgütern abstellt.²² Da die Strenge des Rationalprinzips bei Gutenberg eine theoretische „Ein-klammerung“ des psycho-physischen Subjekts mit sich zog, haben wir – wie in vielen anderen Theorien auch – keinen Bedarf an Managern. Daß wir aber trotzdem Manager haben, brauchen und entlassen, läßt auf eine parasitäre Ausnutzung des überall scheiternden Rationalprinzips schließen. Er ernährt sich aus Problemen des Rationalproblems, die er glücklicherweise selbst herbeiführt – selbstverständlich nicht, ohne sie unverzüglich danach rational zu tarnen! Der betriebswirtschaftliche Manager ist also Wirt und Parasit zugleich. Eine paradoxe Mischung, die die „managerial revolution“ des 19. und nun auch des 20. Jahrhunderts auslöste, wie sie Alfred D. Chandler Jr. beschrieb.

Was aber führt zu der Behauptung, daß es Unternehmen und Betriebe nicht gibt? Die Begriffe des Unternehmens und des Betriebes sind im deutschen Recht nicht definiert. Vom Bundesgerichtshof (BGHZ 74, 359, 364) und auch in der Rechtsprechung – passenderweise angelehnt an das Betriebsverfassungsgesetz – haben die Begriffe keine Fassung erhalten, da nach dem deutschen Zivilrecht Unternehmen weder als Sache noch als Recht gelten.

Damit wird der Komplexität – der „schillernden Buntheit des betriebswirtschaftlichen Lebens“, wie es Gutenberg selbst anerkannte – entsprochen und die scheinbar unlösbare Aufgabe verdeutlicht, ihre Merkmale zu bestimmen. Ohne auf die jahrzehntelange Diskussion einzugehen, kann mit dem innovativen Theorieunternehmer Joseph Schumpeter eine „schöpferische Zerstörung“ von Unternehmensmerkmalen beobachtet werden. Die „vertrauten Züge“ einer Unternehmung sind nicht mehr erkennbar. Wie müßte es Schumpeter erst heute bei der Virtualisierung von Unternehmen gehen? Die „schöpferische Zerstörung“ ist hier Prinzip! Die permanente Neuerung der Unternehmung!

Trotz der Betonung der spezifischen Unschärfe, der Paradoxien, der Begriffe der Virtualität und Virtualisierung sowie der ersten Einblicke in die Entstehungsgeschichte, ist für die Diskussion, was wir eigentlich beobachten können, wenn wir ein Virtuelles Unternehmen beobachten wollen, noch nicht viel gewonnen. Die bisherige Diskussion zur Begriffsentwicklung und der abgrenzungsspezifischen Positionierung der Virtuellen Unternehmung läßt robuste Merkmale und Abgrenzungskriterien noch weitgehend vermissen.

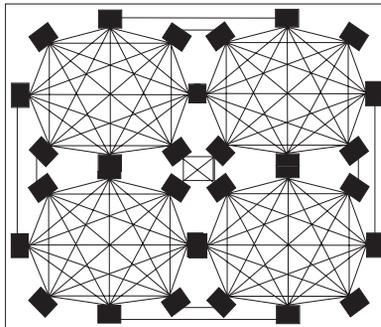
Wenn wir über Virtuelle Unternehmen reden, dann bleibt zunächst unklar, welche Perspektive wir dabei einnehmen. Die Ebenenverwischung bei der Beschreibung der Virtuellen Unternehmung ist wohl einer der offensichtlichsten Mängel der bisherigen Diskussion. Wir wollen hier vier grundlegende Ebenen der Virtualisierung von Unternehmen unterscheiden: eine *intra-*, *extra-* und *interorganisationale* sowie eine *kunden- und produktbezogene Virtualisierungsebene*. Virtualisierungsstrategien auf den einzelnen Ebe-

nen befinden sich zwar in einem wechselseitigen Bedingungs- und Steigerungsverhältnis. Dennoch dient eine präzise Unterscheidung einer gewissen Typologisierung von Virtuellen Unternehmen, die es leichter machen, konkrete Virtualisierungsstrategien abzuleiten. Die folgenden Ausführungen deuten zunächst nur an, womit wir uns einlassen, wenn wir uns mit Virtualisierungsstrategien beschäftigen: mit einer Dekonstruktion nahezu aller konstituierenden Elemente von Unternehmen – Raum, Zeit, Materie, Größe und Struktur. Die nächsten Kapitel werden die hier angeführten Merkmale hinsichtlich der Voraussetzungen, Chancen und Problembereiche ausführlicher behandeln.

11. *Intraorganisationale Virtualisierung* Organisationen als räumliche, zeitliche und strukturelle Zentrifugen

*„Es läßt sich festhalten, daß virtuelle Organisationen:
auf das Medium Cyberspace angewiesen sind;
durch neue Computer- und Kommunikationsentwicklungen
befähigt werden;
tatsächlich nur dann bestehen, wenn sie über bestehende Or-
ganisationsstrukturen hinausreichen.“*

Christopher Barnatt, virtueller Bürokrat²³



Die intraorganisationale Virtualisierung zielt auf Virtualisierungsstrategien ab, die ihre Wirkungen vorrangig innerhalb der Organisation haben und über die innerorganisationalen Grenzen hinweg integrieren. Hierbei sorgen zunächst die Informations- und Kommunikationstechnologien dafür, daß in der Organisation nichts bleibt wie es ist. Sie entlasten und belasten zugleich. Sie sind im Gegensatz zu den bisherigen Technologien der industriellen Revolution dadurch gekennzeichnet, daß sie bei nahezu allen Arbeitsprozessen mitlaufen. Konnte man früher Technologien wie tradi-

tionelle Werkzeuge situativ für einzelne Arbeitsschritte einsetzen und „aussetzen“, wird dies bei den neuen Technologien nun zunehmend unmöglich. Unterstützte bisherige Technologie eher produktive Zusammenhänge im Rahmen der formalen Organisation, so unterstützen die Informations- und Kommunikationstechnologien kommunikative Zusammenhänge auch im Rahmen der informalen Organisation. Dies verlangt völlig neue Kompetenzen im Umgang mit Technologien und ein Verständnis dafür, daß der eigene Umgang mit den Technologien selbst zum Bestandteil der Technologien wird. Was aber leistet der für die Virtualisierung notwendige Medienwechsel zu Informations- und Kommunikationstechnologien konkret?

Bewegungsraum: Virtualisierung als Delokalisierung von Prozessen

Zunächst kann (optional) auf eine räumliche Integration der Unternehmung und ihrer Mitarbeiter verzichtet werden. Wir nennen diese Phänomene *Delokalisierungsprozesse* von einer an einem *Standort* räumlich integrierten Entität „Organisation“. Delokalisierung geht dabei über die Dezentralisierungsbemühungen hinaus, indem sich eine Verschiebung der Örtlichkeit in virtuelle Räume ergibt, den Cyberspace. Unternehmen werden dadurch ortsunabhängiger. Es ist Zeit, die Fahnen vor den Stammhäusern, Zentralen und Headquartern auf Halbmast zu hängen. Wir müssen uns wohl daran gewöhnen, daß Unternehmen nicht mehr nationale Veranstaltungen mit einer räumlichen Geschlossenheit sind. Das liegt nicht daran, daß die Globalisierung eine lokale Auseinandersetzung von Kulturen, Märkten, Produkten und Organisationen erzwingt, sondern vor allem daran, daß sie die differenzierten lokalen Besonderheiten am besten vor Ort, d. h. vor jedem Ort, vor jeder Stadt, vor jedem Land berücksichtigen kann. Die Zentrale, wenn sie dann noch so heißen kann, wird im Intranet simuliert. Ausländische Tochtergesellschaften und grenzüberschreitende Unternehmenskäufe und Fusionen werden diese Entwicklung schneller herbeiführen, als sich manche an die langen Flüge gewöhnen können.

Auch die Vorstellung, daß Mitarbeiter innerhalb und die Zulieferer und Kunden außerhalb des Unternehmens arbeiten, erscheint antiquiert. Bereits seit einigen Jahren arbeiten die Mitarbeiter erfolgreicher Unternehmen mehr beim Kunden oder zu Hause als im Unternehmen. Während die Zulieferer eigene Niederlassungen auf dem Werksgelände aufbauen, sitzen die Mitarbeiter in Projekten bei Zulieferern, Kunden, Kooperationspartnern oder auf internationalen Messen. Das Werkstor ist demnach kein verlässlicher Indikator für die Unternehmensidentität. Städte wie Wolfsburg, Essen, Sindelfingen, Walldorf oder Möhringen sind keine hinreichenden Beschreibungen mehr für den Ort eines Unternehmens. Es ist zu vermuten, daß bei Beratungsunternehmen auf der Düsseldorfer Königsallee Reinigungskräfte eine höhere Anwesenheit haben als diejenigen, die das Büro nutzen. Amerikanische Untersuchun-

gen haben eine erhebliche Unterausnutzung der Büroräumlichkeiten bei z. T. exorbitanten Kosten in prestigeträchtigen Citylagen ergeben. So wurden bei AT&T 21 Millionen Dollar durch Virtualisierung der Büros (Verkleinerung der Regionalbüros von 6500 auf 2400 Quadratmeter) eingespart bei gleichzeitiger Vermehrung der Kontakte zum Kunden um 13 % und einer Reduzierung der Fehl- und Krankenzeiten um 25 %. Bei IBM konnten in New Jersey sogar 75 % der bürobezogenen Kosten eingespart werden. Bei diesen betriebswirtschaftlich ohne Zweifel faszinierenden Potentialen sind im Einzelfall Einsparungen und die dadurch induzierten Mehrausgaben genau zu analysieren. Das *Wall Street Journal* schätzt in seiner Ausgabe vom 4. 6. 1994, daß ca. 30–40 % der Schreibtische in amerikanischen Unternehmen nicht besetzt sind, so daß bei entsprechendem Einsatz von Telearbeit bis zu 50 % der Büromieten eingespart werden könnten. Das zahlt sich aus. Formen der Telekooperation, d. h. konkret auch der Telearbeit, ermöglichen selbstbestimmtere und ortsunabhängige Arbeit außerhalb der räumlichen Grenzen der Unternehmen. Das heimische Wohnzimmer, die schottischen Highlands, indische Weiten und die Hinterzimmer beim Einzelhändler werden zu Fabriken und Dienstleistungszentren für Unternehmen. Die Delokalisierung kann zusammenfassend auf einen – von dem virtuellen Wirtschaftsminister Jost Stollmann im anderen Kontext geprägten – Nenner gebracht werden: Standorte werden zu Bewegungsräumen!

Die 24/7-Organisation

Virtualisierung als zeitliche Asynchronisation

Neben den räumlichen Virtualisierungsstrategien lassen sich damit verbundene zeitliche Virtualisierungstendenzen erkennen. Die Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen eine Entzeitlichung der Organisation zur Gewinnung von „economies of speed“, dem Wettbewerbsvorteil des nächsten Jahrhunderts. Zeit: Sie scheint wichtiger zu werden für eine Beschleunigung im Rahmen von Produktinnovationen, Produktionszeiten, Logistikprozessen etc. Diese Zeit können wir da investieren, wo sie gebraucht wird: In der Interaktion mit dem Kunden. Wir nennen diese Entzeitlichung eine *zeitliche Asynchronisation* von Arbeitsprozessen. Die Unternehmung wird zu einer „24-Stunden Organisation“ an sieben Tagen in der Woche, was in vielen Firmenbezeichnungen wie der Deutsche Bank 24 oder Shopping 24 sichtbar wird. Bisher waren Unternehmen nur ein Drittel des Tages präsent. Das überrascht angesichts der „zeitlosen“ Bedürfnisse von Kunden. Nun werden Aufgaben, wie beispielsweise vielfach angeführt im Bereich der Fahrzeug- oder Softwareentwicklung bei DaimlerChrysler, Hewlett Packard oder Digital Equipment, in drei Tagesschichten, jeweils in Europa, Amerika und Asien in 24 Stunden weitergeleitet und asynchron bearbeitet. Die Entwicklungszeiten werden dadurch erheblich reduziert. Die Organisa-

tion lebt in verschiedenen Zeitzonen und mit verschiedenen Geschwindigkeiten, und das prinzipiell unabhängig von der *gemeinsamen* Kommunikation und Koordination. Unterstützung findet die Asynchronisation durch Message-Handling-Systeme wie E-Mail, Voice Mail und Multimedia-Mail-Systeme sowie durch Computer-Conferencing-Systeme von mehreren Teilnehmern untereinander, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten kommunizieren und Beiträge der zeitlich und räumlich entkoppelten Teilnehmer in eine zentrale Konferenzdatei speichern.

Cyberspace: Virtualisierung als Dematerialisierung

„Konzerne schrumpfen auf Klubzentren zusammen, die man wegen ihrer ausgezeichneten Küche aufsucht.“

Dirk Baecker, postheroischer Formtheoretiker²⁴

Eine dritte Dimension der intraorganisationalen Virtualisierung bezeichnen wir mit *Dematerialisierung*. In den Bereichen der Büros mit sogenannten Virtuellen Büros, des Vertriebs mit Virtuellen Shopping Malls oder im Bereich der bereits beschriebenen Aufgaben von Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung und Design mit entsprechenden Computer Aided Design-Systemen und Design Conferencing werden physische Orte durch Virtual Reality simuliert. Christopher Barnatt beschreibt die Entwicklungen von Virtuellen Büros so: „Sie erlauben eine Reduzierung des bürokratischen Überbaus, indem sie die Arbeit so weit wie möglich vom ‚office space‘ (gewöhnliche physische Gebäude) in den ‚cyberspace verlagern‘ (elektronische Kommunikationsvernetzungen).“²⁵ Erste Dämpfer hat die Diskussion um die Dematerialisierung von Unternehmen bereits mit der Utopie des „Papierlosen Büros“ hinnehmen müssen. Auf diese Aspekte gehen wir ausführlich in Kapitel IV „Zukünfte der @rByte“ ein.

Module, Moleküle und Fraktale:

Virtualisierung als dynamische Destrukturierung

Neben den Dimensionen Raum, Zeit, Materie soll nun die Dimension *Struktur* angedeutet werden: Virtualisierung als *dynamische Destrukturierung*. Als Virtualisierung kann vordergründig der Wegfall von Organisationshandbüchern, Stellenbeschreibungen und Organigrammen beschrieben werden. Der Aufbruch aufbauorganisatorischer Strukturen weicht der „Dominanz der Ablaufstruktur“: So sieht der Nürnberger Wirtschaftsinformatiker Peter Mertens die Virtuelle Unternehmung „als extreme Dominanz der Ablauf- über die Aufbauorganisation und als konsequente Fortsetzung der prozeßorientierten Organisationsstrukturen“.²⁶ Feste Abteilungen werden zugunsten einer prozeßgetriebenen Modularisierung mit projekt- bzw. kundenbezogenen Rekonfigurationen von Geschäftsbereichen, Abteilungen bzw. Teams. Die Begriffe der

Modularisierung wie auch der Fraktalisierung oder der Molekularisierung verweisen auf die Vision der Bildung von kleinen, nahezu beliebig oft in verschiedenen zusammensetzbaren Einheiten bzw. selbstähnlichen Fraktalen auf der Ebene der Gesamtorganisation, der Geschäftsprozesse und der Arbeitsorganisation hin. Sie zeichnen sich durch dezentrale Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung aus und koordinieren sich nicht-hierarchisch und selbstorganisatorisch.²⁷ Diese nicht selbstverständlichen Voraussetzungen, Konsequenzen und die damit verbundenen Managementherausforderungen werden wir im Kapitel III „Virtuose Nachbarschaftspflege“ ausführlicher diskutieren.

Über Kapazitäten: Virtualisierung als Ressourcenpotentialisierung

Was können Sie eigentlich anbieten auf dem Markt? Produkte? Weit gefehlt! All Ihre Ressourcen sind potentiell interessant für den Markt. Die Virtualisierung von Ressourcen weist darauf hin, daß wir mit der Unterscheidung zwischen aktuellen und potentiellen Ressourcen arbeiten können. Die Potentialisierung aktuell verfügbarer Ressourcen wollen wir *Ressourcenpotentialisierung* nennen und als eine weitere intra-organisatorische Virtualisierungsstrategie vorstellen. Bei einer Einführung von Marktmechanismen in die Koordination von innerbetrieblichen Prozessen durch Profit Center, Verrechnungspreise, unternehmenswertorientierte Kapitalallokation und interne Kundenbeziehungen rücken nicht ausgelastete Kapazitäten und unausgeschöpfte Ressourcen stärker als bisher in das Zentrum unternehmerischer Aktivitäten. Neuartige Qualitäten von Gütern bzw. Leistungen werden erkennbar: Zum einen werden zunehmend bestimmte produktfremde Dienstleistungen, die bisher zur Erstellung der eigenen Produkte dienten, nun am Markt angeboten. Beispiele dafür sind die ausgegründete Personalabteilung bei VW, Consulting-Dienstleistungen bei Porsche und ABB sowie Angebote der Service Center der Lufthansa in den Bereichen Catering, Fracht und Technik. Auch das Service Center von Bertelsmann hat sich zu einem profitablen Dienstleistungsanbieter entwickelt. Die bei der eigenen Produktauslieferung, im Vertrieb und in der Logistik über Jahre erworbene Prozeßkompetenz führte in den letzten fünf Jahren zum Aufbau eigener Dienstleistungen wie Kundenbindungssysteme, Auslieferungslogistik, Ticketversand, Geschenkartikellogistik, Callcenter, Clubkonzepte etc.

Weiterhin werden von Unternehmen überschüssige Produktionskapazitäten vermietet. So ist es beispielsweise in der Textilindustrie zur üblichen Praxis geworden, Produktionskapazitäten an Hersteller zu vermieten. *Puma* produziert den Großteil seiner Sportschuhe durch das Blocken von Produktionskapazitäten in asiatischen Fabriken. Das Angebot von Überkapazitäten zum Beispiel in der Brauereiindustrie ermöglicht es der *Boston Beer Company*, ein breites Produktsortiment dezentral ohne eine einzige ei-

gene Brauerei oder Abfüllanlage zu produzieren. Durch diese intraorganisationale Virtualisierung wird ein Entstehen von neuen – dann ebenfalls stark virtualisierten Unternehmen möglich, ohne daß die Branchenkapazitäten zum Schaden der gesamten Branche weiter erhöht werden. So wurde von dem ehemaligen Sixt-Vorstand und Verwalter von Tausenden deutscher virtueller Fuhrparks, Gerhard Schmid, in der deregulierten Telekommunikationsbranche gezeigt, daß der Aufbau von wenig befahrenen sechsspürigen Telekommunikations-Autobahnen in Zeiten ausreichender Netze nicht zwingend für einen Markteinstieg war. Statt dessen gelang es ihm, einen starken Verkehr auf schmalen gemieteten Spuren ans Ziel zu bringen. Diese Beispiele werden angesichts der in vielen Branchen vorherrschenden Überkapazitäten Schule machen. Dieser Trend der Entwicklung neuer Märkte durch die Erlangung einer Marktfähigkeit von spezialisierten und nicht unbedingt produktbezogenen Prozessen und das Angebot von Überkapazitäten sind nur erste Vorboten für die Ressourcenpotentialisierung.

Paradoxien der intraorganisationalen Virtualisierung

Zusammenfassend ist die eben angedeutete Dekonstruktion der Dimensionen Raum, Zeit, Materie, Struktur und Ressourcen letztlich paradox. Wenn wir die Organisation delokalisieren, zeitlich asynchronisieren, dematerialisieren und dynamisch destruktuieren, dann haben wir lediglich eine für uns ungewöhnliche und potentielle Seite beschrieben. Wie wir eingangs feststellen mußten, haben wir es aber bei den Organisationsempfehlungen zumeist mit Paradoxien zu tun. Durch die Paradoxie wird unser Blick weiterhin auf die aktuelle Seite der Organisation gelenkt, d. h. auf die räumliche und zeitliche Integration, auf die weiterhin zu beobachtende materielle Dimension der Organisation und auf die fortbestehenden Strukturen und Routinen und hierarchischen Momente der Organisation. Für eine zentrifugal wirkende, die Organisation auseinanderreibende Virtualisierung werden die zentripetal wirkenden Integrationsleistungen einer Organisation erfolgsentscheidend! Die Frage, wie dies gelingen kann, wird seit nunmehr zwanzig Jahren gern an die (recht unbekannt und daher auch nur schwer zustellbare) Adresse der Unternehmenskultur gerichtet. Der Empfänger scheint vielfach schon verzogen zu sein. Aber wie soll diese Unternehmenskultur angesichts der gezeigten Dekonstruktionsentwicklungen entstehen und wirken? Die Strategieentwicklung, die Kultur, die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen und auch die Informations- und Wissensmanagementsysteme müssen auf ihre Integrationsleistungen bei Unternehmensvirtualisierungen untersucht werden. Erfolgreiche Virtualisierungsstrategien sind hier im Mittelstraßschen Sinne als Einheit von Zentrifugal- und Zentripetalkräften der Organisation zu verstehen. Deutlich wird aber, daß durch Virtualisierungsstrategien eine funktionale Steigerung auf die identifizierten Herausforderungen – Kundennutzen, Zeit, Kosten, Wissen, Flexibilität – möglich wird. Deut-

lich wird weiterhin, daß die Virtuelle Unternehmung, verstanden als intraorganisatorische Virtualisierungsstrategie – in der Literatur auch als „unechte“ oder „funktionale“ Virtuelle Unternehmung²⁸ bezeichnet –, ein *Re-Organisations*prinzip ist.

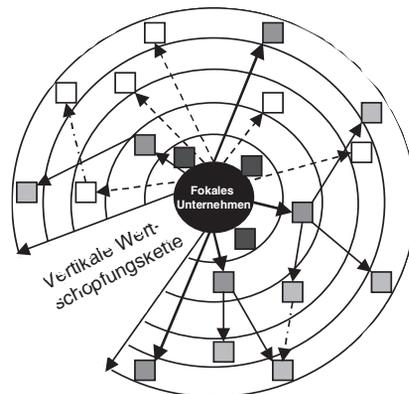
Damit soll nicht bestritten werden, daß mittlerweile auch viele Existenzgründer eine intraorganisatorische Virtualisierungsstrategie verfolgen. Ein Beispiel für eine solche virtuelle Existenzgründung ist das Logistikunternehmen CargoLifter AG, dessen Dienstleistung der Schwerlasttransport mit speziell konstruierten Zeppelinen ist. Kurz nach Gründung offenbarte der Gründer, Vorstandsvorsitzende und damals einzige Mitarbeiter Dr. Carl von Gablenz freimütig: „Ich habe nicht das Geld und die Zeit, eine Organisation aufzubauen, deswegen arbeite ich zunächst virtuell.“ Im Sommer 1999 waren es dann bereits 81 Mitarbeiter, und die Organisation wächst seither weiter in eine materielle Dimension, was auch ihre Werfthalle bei Berlin eindrucksvoll unterstreicht.

12. Extraorganisatorische Virtualisierung Steuerländer externer Wertschöpfungsnetzwerke

„Gemeinsam haben Adidas, Dual, Lufthansa, Hoechst oder Mercedes [...], daß sie ihr Anlagevermögen nicht nur nach Kosten, sondern nach Potentialen durchforsten und optimieren.

Und daß sie dabei ihre Wertschöpfungsketten zunehmend in Wertschöpfungsnetzwerke reorganisieren.“

Frank A. Linden, Magazin Manager²⁹



„Virtuelle Wettbewerber kommen aus dem Nichts, sie schreiben Marktregeln um und holen sich ihre Marktanteile über Nacht.“ So beschrieb unlängst die Geschäftsführerin der Boston Consulting Group, Antonella Mei-Pochtler, das überraschend schnelle Auftauchen von Virtuellen Unternehmen. Damit kommen wir wohl zu einer der fas-

zinierendsten Varianten der Virtualisierung von Unternehmen. Faszinierend, weil viele betriebswirtschaftlich übliche Kennziffern wie beispielsweise „Umsatz pro Mitarbeiter“ in schwindelnde Höhen steigen.

Fast alle Autoren führen die Virtuelle Unternehmung selbst als ein *interorganisationales* Phänomen ein – also als einen kooperativen Verbund –, obwohl sie in ihren Beispielen fast durchgängig auf eine Einzelorganisation abheben und auf das dahinterstehende Netzwerk hinweisen. Wir wollen nach den *intraorganisationalen* Virtualisierungsstrategien diese zweite Perspektive – in Analogie zu der Unterscheidung zwischen Inter-, Intra- und Extranet – als *extraorganisationale Virtualisierung* bezeichnen. Während das *Internet* eine ubiquitäre, d. h. allgemein zugängliche und dezentrale Kommunikationsplattform ist, werden *Intranets* als unternehmensinterne Kommunikationsplattformen auf Internetbasis eingerichtet. *Extranets* hingegen sind Kommunikationsplattformen, die das Unternehmen mit seinen Zulieferern verbinden. Dieser Typ der Virtualisierung zielt auf die Optimierung der Steuerung mit vor- und nachgelagerten Wertschöpfungspartnern ab. Die Perspektive verbleibt nun nicht mehr allein *in* der Organisation, sondern fokussiert die Sichtweise einer Organisation auf das dahinterstehende Zulieferernetzwerk hin. Extraorganisationale Virtualisierungsstrategien haben ihren Kern in der radikalen Konzentration auf die unternehmenseigenen Kernkompetenzen bei gleichzeitiger Steuerung der Fremdwertschöpfung. Die Betriebswirtschaftslehre hat bereits in den 80er Jahren den Begriff der *Strategischen bzw. Dynamischen Netzwerke* eingeführt.³⁰ Die Netzwerktheorie hat in Analysen von organisationalen Netzwerken der 70er Jahre ein etwas sperrigeres Attribut für diese Form eingeführt: die *Fokalität*.³¹ Unternehmen können in unserem Verständnis dann als fokal bezeichnet werden, wenn sie ein externes Wertschöpfungsnetzwerk zentral koordinieren. Diese unternehmerische Option wandelt sich in Branchen mit geringen Fertigungstiefen zur zwingenden Realität, will man den Einfluß auf die Zeit, Qualität, Kosten und auf das Wissen vom hauptsächlich fremdgefertigten Produkt nicht gänzlich verlieren.

Das Faszinierende an dieser neuen Option der Ausweitung der eigenen Handlungsalternativen bei gleichzeitiger Einschränkung der eigenen Aktivitäten ist ihre jahrhundertealte Tradition: Die Seidenproduktion in Lyon, die Waffenproduktion in Birmingham oder auch die Besteckherstellung in Solingen und Sheffield waren genauso organisiert. Später fand man für diese regionalen Ökonomien den Begriff „*industrial districts*“. Im Verlagswesen und in der Textilindustrie gibt es vielfältige Beispiele aus dem 19. Jahrhundert wie auch aus jüngster Zeit z. B. in der Emilia Romagna in Norditalien. So ist das eben mit den Moden: eine Umwertung des Alten zum Neuen.

*Hohle Informationsbroker
Virtualisierung als Wertschöpfungsoptimierung*

„Wäre es nicht wunderbar, wenn Sie ein wirklich gewinnträchtiges Unternehmen betreiben könnten, ohne die Arbeit zu tun?

Sie würden sich damit begnügen, sich ein großartiges neues Produkt auszudenken oder eine Idee zu kaufen, und dann nur noch den ganzen Prozeß orchestrieren.“

J. William Semich, Informations-Lagerist³²

Die Dimension der *Wertschöpfungsoptimierung* steht bei der extraorganisationalen Virtualisierung im Vordergrund. Dreistellige Millionenumsätze mit einstelligen Mitarbeiterzahlen! So klingen die visionären Formeln des Netzkapitalismus. Die extraorganisationale Virtualisierung ist aufgrund der vielen Beispiele in allen Branchen die prominenteste und am besten ausgearbeitete Perspektive. In der Computerbranche sorgt Dell für Aufregung, in der Getränkeindustrie sind Virgin und Red Bull vielzitierte Beispiele für Hersteller ohne Herstellung, in der Textilindustrie wird noch immer über Nike, Adidas und Puma geschrieben. Im Bereich der Zweirad- und Automobilindustrie werden Aprilia und das ehemals gemeinsame Daimler-Swatch-Projekt Smart genannt. Vanguard und Protodigm sind Beispiele für fokal gesteuerte Forschungs- und Entwicklungsnetzwerke in der Pharmabranche, Lewis Galoob Toys und Nintendo sind Virtuosen im Spielwarenssektor und Rosenbluth International Alliance steuert ein internationales Netzwerk für Reisedienstleistungen.

Diese Virtualisierungsdimension der Wertschöpfungsoptimierung hat gegenüber der reinen Auslagerung von Wertschöpfungsanteilen, dem Outsourcing, zumindest drei wichtige Implikationen: Zum einen wird die Kernkompetenzfokussierung eine *Atomisierung der Wertschöpfungskette* nach sich ziehen. Dies bedeutet, für jeden einzelnen Prozeß wird ein spezialisierter Anbieter zu finden sein, der dafür einen Weltmarktstandard setzen kann. Für diesen einen hochspezifischen Prozeß wird es durch Fusionen und Akquisitionen möglicherweise je nach Substitutionsgrad des Prozesses nicht mehr als fünf Anbieter weltweit geben. Dies wäre aber letztlich nichts anderes als eine fortgesetzte und recht langweilige Strategie des Outsourcing. Nun ist es zunächst sinnvoll – wie bereits bei der guten Hausvaterregel des Großvaters der Ökonomie Adam Smith intuitiv belegt –, diejenigen Bereiche auszulagern, von denen man weiß, daß andere sie besser, billiger und schneller bewerkstelligen können. Nach nur einigen weiteren Überlegungen jedoch wird dieser Segen der atomisierten Wertschöpfungskette mit einem „Fluch“ von Schnittstellen belegt. Extraorganisationale Virtualisierungsstrategien müssen also – und da ist es wieder, unser Paradox – die *Integration durch Differenzierung* erreichen, also eine Integration *aller* atomisierten und ausdifferenzierten Wertschöpfungsaktivitäten vom Entstehen des Kundenbedürfnisses bis zu

seiner Befriedigung mit deren vermehrten Schnittstellen mitdenken, und dies nicht wie bisher nur bis zum nächsten Kunden innerhalb der Wertschöpfungskette, sondern bis zum bitteren Ende – und da sitzt eben der Endverbraucher. Dieses Mitdenken wird hier von dem fokal steuernden Unternehmen vorgenommen.

Die zweite Implikation der Wertschöpfungsoptimierung bezieht sich auf die oben als langweilig bezeichnete Fortsetzung der Outsourcing-Strategie. In den USA ging die Diskussion über diese Fortsetzung allerdings weit über die Langeweile hinaus: Unter dem Begriff der *hollow organization*, der ausgehöhlten Organisation, wurde in der Märzausgabe der *Business Week* 1986, die Aushöhlung durch die Reduktion des Wertschöpfungsgrades durchaus kritisch diskutiert. Die Organisationen, die Ideen von anderen kaufen und alle zur Realisierung dieser Idee notwendigen Ressourcen konfigurieren, ohne einen eigenen Wertschöpfungsbeitrag im engeren Sinne zu leisten, sind Unternehmen, die zwar die eingangs zitierte Formel des Netzkapitalismus erfüllen können, aber sie sind auch den Amerikanern nicht ganz geheuer. Diese kapitalistischen Ungeheuer sind nicht nur gesellschaftlich zu diskutieren, sondern auch betriebswirtschaftlich durchaus riskant. Die von den um die Zukunft wettlaufenden Starstrategen der 90er Jahre, C. K. Prahalad und Garry Hamel, erfolgreich kreierte und leider unbestimmt gebliebene Definition der Kernkompetenz wird hierbei zum existenzbedrohenden „hollow organization risk“, zum Risiko der organisationalen Aushöhlung. Wenn die Kernkompetenz substituierbar oder imitierbar wird, also falsch definiert wurde, dann droht der ausgehöhlten Unternehmung das schnelle unproduktive Ende.

Die dritte Implikation der Wertschöpfungsoptimierung bezieht sich auf die *Integration der Wertschöpfungskette des Kunden*. Auch wenn es manche Unternehmen und Manager nicht glauben: Konsum ist anstrengend! Die einzelnen Schritte bis zum Erwerb und bis zum letztlich Konsum sind mühsam. Die Schritte, die einen in der Regel zurück ins Fachgeschäft oder zum Postschalter führen, stellen neben dem nicht immer fehlerfreien Konsum weitere Aktivitäten des Konsumenten dar. Die Planung, der Vergleich mit anderen Angeboten, die Abstimmung auf andere komplementäre Dienstleistungen und Produkte, die Zusammenstellung einer Systemlösung und vieles mehr sind Wertschöpfungselemente des Konsumenten, die viele Hersteller nicht mitdenken. Virtualisierung als Wertschöpfungsoptimierung zielt auf eine Leistungsintegration der Kundenprozesse ab. Denn nur so wird aus der Kundenperspektive ein Mehrwert geschaffen, der Kosten einspart und gleichzeitig für eine Differenzierung des Angebotes sorgt. Erste Beispiele sind z. B. der Internetdienstleister *travelocity.com*, der vielfältige Reisedienstleistungen (traveling) mit einer hohen Geschwindigkeit in der Abwicklung (velocity) voll integriert. Auch europäische Versicherungsdienstleister bieten mittlerweile ein hoch integriertes Angebot z. B. im Bereich der Schadensabwicklung an. Ein Anruf vom Unfallort löst ein komplettes Dienstleistungspaket vom

Krankentransport über den Krankenhausaufenthalt bis zum Abtransport und zur Reparatur des Wagens aus.

Wenn die eigenen Aktivitäten ausschließlich auf die Steuerungsfunktion der einzelnen Wertschöpfungssegmente hinauslaufen, dann wandelt sich die Funktion vom klassischen Hersteller oder Assembler zum *Information Broker*. Dieser führt für kundenspezifische Projekte einzelne Organisationen und Einzelpersonen mit den notwendigen Kernkompetenzen zusammen, die gezielt und effizient entsprechende Marktaufgaben erfüllen. Am Forbes Boulevard 500 in South San Francisco sitzt Mark Goldman, Spinne in einem weltweiten Netz. Er ist der Chef von Lewis Galoob Toys, mittlerweile drittgrößter amerikanischer Spielwarenhersteller – und da zeigt sich der Bedarf an neuen Begriffen. In der Zentrale sind kaum mehr als 200 festangestellte Mitarbeiter beschäftigt. Sie verkauften im Jahr 1996 Spielzeuge im Wert von mehr als 285 Millionen Dollar mit einem Gewinn von 19 Millionen Dollar. Sie kaufen neue Spielideen von unabhängigen Erfindern und lassen die weitere Entwicklungsarbeit von selbständigen Ingenieurbüros durchführen. Die Produktion erfolgt durch Vertragsunternehmen in Hongkong, die ihrerseits arbeitsintensive Prozesse nach China auslagern. Die Fertigprodukte werden durch Spediteure in die USA transportiert und dort über freie Vertriebsbüros an den Kunden gebracht. Auch interne Prozesse wie Factoring und Finanzbuchhaltung werden von selbständigen Dienstleistungsunternehmen übernommen.³³ Galoobs Kernkompetenz liegt demnach in der Marktkennntnis eines Kompetenznetzwerks von selbständigen Unternehmen und in seiner strategisch fokalen Führung.

Diese Steuerung von extraorganisational virtualisierten Unternehmen erfolgt durch Macht, Quasi-Hierarchisierung des Marktes und durch die Entwicklung von Win-Win-Strategien. Interessant wird es, hinsichtlich dieser Steuerungskompetenz zu fragen, welche Unternehmen diese extraorganisationale Virtualisierungsstrategien verfolgen können und woraus sich der Steuerungsanspruch überhaupt ableitet. Was so locker als Vokabel „Führungsanspruch“ um die Ecke schaut, sind institutionenökonomisch reizvoll modellierbare Beziehungsgestaltungen; geht es doch um nichts Geringeres, als über Verteilung der Spezifität, also über die Frage der Fixkostenverteilung und über die Risikopositionen in der Wertschöpfungskette bestimmen zu können. Diese Frage wird bei den nachfolgend skizzierten interorganisationalen Virtualisierungsstrategien noch brisanter und spannender – und erhält scheinbar *daher* in der Literatur auch kaum einen Stellenwert. Wir wollen dieser Frage im nächsten Kapitel ausführlich nachgehen. Allgemein haben Unternehmen, die ihre Kernkompetenz am Ende der Wertschöpfungskette haben, also recht nah am Endverbraucher sind, unserer Einschätzung nach eine gute Eignung für extraorganisationale Virtualisierungsstrategien. Aufgrund der hohen Kundenwahrnehmung und des besser möglichen Aufbaus von Vertrauen in die jeweilige Leistung des Unternehmens wird der Führungsan-

spruch der vorgelagerten Prozesse ableitbar. Es ist zu vermuten, daß vor allem Unternehmen, die eine starke Marke aufweisen, sowie Handelsunternehmen Potentiale der extraorganisationalen Virtualisierung auszuschöpfen vermögen. Diese Unternehmen stehen für eine Kompetenz in der Markenführung und eine hohe Marktkenntnis.

Vielleicht ein wenig visionär, aber dennoch denkbar: In der extremen Konsequenz könnten die Kernkompetenzen Produktentwicklung, Qualitätssicherung, Markenführung auf letztere reduziert werden. Die Führerschaft von extraorganisationalen Virtuellen Unternehmen kann dann durch Marketingagenturen und Medienkonzerne erfolgen. Erste Belege sind zumindest bei den Medienkonzernen wie Virgin und Walt Disney sichtbar, die in nicht verwandten Bereichen wie Brautkleider, Brausegetränke, Hotelbetrieb und kommunale Beratung zumindest respektable Ergebnisse erzielen. Wenn es Jung von Matt gelingt, einen Image-turn-around bei Audi zu kreieren, warum sollen die *Kreativdirektoren* nicht auch zu *Kreativunternehmen* werden? Zugegeben, es gehört ganz sicher ein wenig mehr dazu, aber achten Sie auf die potentielle neue Konkurrenz, nicht nur auf den direkten Mitbewerber; der hat in der Regel die gleichen Probleme. Virtuelle Wettbewerber kommen aus dem Nichts und über Nacht.

Der vierblättrige Klee

Virtualisierung als Belegschaftsdissoziation

Eine weitere Dimension der extraorganisationalen Virtualisierung wollen wir mit dem Begriff *Belegschaftsdissoziation* nur andeuten, da wir die „Zukünfte der @rByte“ im Kapitel IV ausführlicher darstellen werden. Der irische Management-Experte und Sozialphilosoph Charles Handy hat in seinem Buch *The Age of Unreason* 1989 seine Vorstellung der dreiblättrigen Kleeblatt-Organisation, der sogenannten *shamrock-organization* skizziert, die Analogien mit der Überlegung der Virtuellen Unternehmung aufweist. Es ergeben sich demnach drei verschiedene „Mitarbeiter“-Belegschaften: Das eine Kleeblatt steht für die Kernbelegschaft, eine kleine Anzahl von hochbezahlten, professionellen Mitarbeitern, bei denen das gesamte betriebliche Wissen und damit das Differenzierungspotential der Organisation liegt. Aufgrund der überschaubaren Anzahl von Mitarbeitern werden sich bürokratische Strukturen nicht entsprechend einer Großorganisation durchsetzen. Ein weiteres Kleeblatt steht für ein Netz an selbständigen Subunternehmern oder Freelancern, die durch Informations- und Kommunikationstechnologien in einer mobilen Telekooperation mit der Organisation stehen. Das dritte Kleeblatt steht für eine flexible Einsatzmannschaft, d. h. eine aus Aushilfskräften und Teilzeitarbeitern bestehende Crew, die die Spitzenausgleiche bewerkstelligen und eine „24-Stunden-Organisation“ ermöglichen. Handy sieht diese dreiblättrige Belegschaftsform in einer „embryonalen Form“ schon immer als gege-

ben an, doch sie gewinnt zunehmend an Gestalt. Extraorganisational virtualisierte Organisationen scheuen große kostenintensive Belegschaften. Ebenso können Leveraged-Buy-Out-Firmen in Amerika als Beispiele einer solchen Extrementwicklung angeführt werden, wie die bekannte Firma Kohlberg, Kravis, Roberts (KKR), die Unternehmen wie RJR Nabisco, Duracell oder Heinz mit einer 60köpfigen Mannschaft kauft und managt.

Virtuelle Unternehmen beschäftigen ihre Mitarbeiter projektspezifisch über Werkverträge. Der lebenslange Arbeitsvertrag wird wohl schneller seine Selbstverständlichkeit einbüßen, als wir uns Ende der 80er Jahre von genau dieser japanischen Lösung des Unternehmens als Familie faszinieren ließen. Eines verwundert bei Handys Darstellung jedoch: Eigentlich bringt doch ausschließlich der vierblättrige Klee (organisatorisches) Glück. Möglicherweise ist das vierte, glückbringende Blatt der Kunde, der in solchen Szenarien im Gegensatz zum früheren Angestellten ein kontinuierlicherer Mitarbeiter werden soll.

Wechseloptionen haben Wert
Virtualisierung als Zuliefererunabhängigkeit

Eng mit den Virtualisierungsstrategie der Wertschöpfungsoptimierung verbunden ist die *Zuliefererunabhängigkeit* zu diskutieren. Wie bereits erwähnt: Hersteller sind nur Steuermänner, Assembler, Broker und Leistungsintegratoren von einem externen Wertschöpfungsnetzwerk. Zulieferer sind die Hersteller, nicht mehr bloße Handlanger oder „verlängerte Werkbänke“, sondern Wertschöpfungspartner. Was die Steuerbarkeit des externen Netzwerkes von Zulieferern betrifft, lassen sich in den bisherigen Diskussionsbeiträgen recht unterschiedliche Positionen erkennen. So schreiben Davidow und Malone: „[...] die Lieferverträge der Zukunft; sie werden typischerweise – zur Freude der Lieferanten – exklusiv und langfristig abgeschlossen. Dieser Zustand – Teufelswerk nach heutiger Unternehmer-Denkart – wird geradezu das Wahrzeichen der neuen Vertrauensbeziehung zwischen Käufer und Verkäufer der virtuellen Revolution. Co-destiny bedeutet, daß der Käufer dem Verkäufer sein Vertrauen durch exklusive Fertigungsrechte beweist; umgekehrt macht sich auch der Zulieferer extrem abhängig von seinem Kunden.“³⁴ In einem solchen „single-sourcing“ werden die „Führungs- und Kontrollfunktionen auf Zulieferer, die z. T. wie Betriebsteile geführt werden, ausgedehnt“.³⁵ Japanische Erfahrungen mit sogenannten Zuliefererentwicklungs-Programmen und exklusiven Zulieferverträgen scheinen hier Modell gestanden zu haben. Aber zu Beginn der 90er Jahre brachen diese exklusiven Arrangements in Japan infolge der zugenommenen Auslandsfertigung mit entsprechenden inländischen Überkapazitäten bei den Zulieferern auf, und nun „durfte“ der Nissan-Zulieferer auch Toyota beliefern.

Viele andere Autoren sehen gerade in der kurzfristigen Zusammenarbeit mit wechselnden Partnern überhaupt erst die Möglichkeit der erhöhten Flexibilität und Geschwindigkeit.³⁶ Beide Modelle scheinen ihre spezifischen Vorteile aufzuweisen. Bei oszillodoxen Organisationen jedoch ist im Sinne des Begriffes der Virtualität die Wechselmöglichkeit – und das eben auch bezüglich der Zulieferer – zentrales Element der Zusammenarbeit. Damit sind langwährende Beziehungen keineswegs ausgeschlossen. Dabei stellt aber nun nicht die im Vorfeld vereinbarte Exklusivität von Geschäftsbeziehungen den langfristigen Erfolg sicher, sondern die mitlaufende Beobachtung einer beidseitigen Nutzenposition, die gern als Win-Win-Position bezeichnet wird. Mit dem klassischen Gebiet der Hersteller/Zulieferer-Beziehungen hat sich insbesondere die sogenannte Institutionenökonomie in vielfältiger Weise im Rahmen vertikaler Beherrschungsformen auseinandergesetzt, die sich vorrangig über Kapitalbeteiligungen, Eigentumsrechte an Produktionsfaktoren des Zulieferers, implizite Verträge, geographische Bindung der Zulieferer und über glaubhafte Drohungen der vollen Integration ergeben. Die Hersteller werden so vertragsmäßig zu „Monopsonen“. So nennt die Mikroökonomie die Unternehmen, die für ein Produkt der einzige Käufer sind. All diese Ursachen für Machtpositionen des Herstellers über den Zulieferer, die dem Zulieferer keine Wechselmöglichkeiten seiner Kunden ermöglichen, sind aber lediglich die eine Seite: So ergeben sich andererseits in vielen konzentrierten Zulieferer-Märkten und langfristigen Verträgen neue Inflexibilitäten. Der Zusammenbruch der Produktion bei Ford im Jahre 1998, der durch den Streik seines Türschloß-zulieferers ausgelöst wurde, zeigt die Grenzen der Just-in-time-Politik.

Paradox formuliert zeigt sich, daß erst die Wechselmöglichkeit von Zulieferern durch den Hersteller einerseits und von Herstellern durch den Zulieferer andererseits die Voraussetzung für potentiell langwährende Beziehungen schafft. Bei extraorganisationalen Virtualisierungsstrategien steht aber die Wechselmöglichkeit von Zulieferern und damit eine weitgehende Unabhängigkeit des Herstellers von Zulieferern im Vordergrund, um den Steuerungsprozeß der externen Wertschöpfungselemente glaubhaft vorzunehmen.

Schnitt-Stellen oder Inter-Faces?
Virtualisierung als IT-Kompatibilität

Neben den bereits angeführten klassischen Formen der vertikalen Beherrschung ist durch die Informations- und Kommunikationstechnologien (IT) eine neue Dimension hinzugekommen: Haben bis in die frühen 90er Jahre verschiedene inkompatible Betriebssysteme eine enge Kooperation technologisch erschwert, so wird für die extraorganisational virtuelle Zusammenarbeit eine hohe Kompatibilität dieser Technologien unverzichtbar. Nun ergeben sich aber hinsichtlich der Form, in der ein ge-

wisser *Kompatibilitätsgrad* der Technologien erzielt wird, erhebliche Unterschiede für die Wechselmöglichkeit seitens aller Beteiligten an der Wertschöpfungskette einschließlich des Kunden. Wenn der Datenaustausch über den Edifact-Standard realisiert wird, dem sogenannten Electronic Data Interchange, dann gehen damit hohe spezifische Investitionen einher, die vor allem den Zulieferer belasten. Bei dieser Technologie wird die Kompatibilität für eine einzige häufig wiederkehrende Transaktion im Rahmen einer langwährenden Geschäftsbeziehung unterstützt. Damit werden die Wechselmöglichkeiten für den Zulieferer geringer. Bei einer auf dem Internet basierenden Extranet-Lösung hingegen sind die Investitionen symmetrisch verteilt und weisen die größtmögliche Kompatibilität auf. Durch das prinzipiell offenere System entstehen wesentlich geringere Einschränkungen für den Wechsel von Herstellern und Lieferanten.

*Organisation von Märkten, Vermarktlichung von Organisationen
Virtualisierung als Wechsel der Steuerungsmedien*

Der Berliner Betriebswirtschaftler und Experte für Strategische Netzwerke, Jörg Sydow, kommt in den einleitenden Worten seiner Habilitationsschrift zu der Vermutung, daß die von ihm als Strategische Netzwerke bezeichneten extraorganisationalen Virtualisierungsbemühungen letztlich nichts anderes als Versuche der „*Organisation von Märkten* durch Unternehmungen“ darstellen.³⁷ Waren Outsourcing-Strategien immer mit dem Problem der ausschließlichen Steuerung über Preise verbunden, können extraorganisationale Virtualisierungsstrategien mehrere Steuerungsmedien zum Einsatz bringen. Kombiniert mit den intraorganisationalen Virtualisierungsstrategien wird nun eine *Verschränkung der Steuerungsmedien* deutlich: Während durch extraorganisationale Virtualisierungsstrategien versucht wird, den Markt hierarchisch zu organisieren, können wir bei intraorganisationalen Virtualisierungsstrategien die Einführung von Marktmechanismen in die Hierarchie durch Profit Center, Verrechnungspreise und interne Kundenbeziehungen und kapitalmarktorientierte Kapitalallokation für Projekte beobachten.

Christian Scholz unterscheidet zwischen einer „*Organisationsnachbildung*“, die wir als intraorganisationale Virtualisierungsperspektive beschrieben haben, und einer „*Organisationsneugestaltung*“ hinsichtlich der Konzentration auf die Kernkompetenzen, die er als eine interorganisationale Perspektive einführt.³⁸ Wie bereits eingangs als Mangel der bisherigen Diskussion angemerkt, legt auch diese Formulierung der „*Organisationsgestaltung*“ den Bezug auf die Organisationsperspektive und die Gestaltungsmöglichkeiten des Marktes nahe. Damit wird aber die Schnittstelle der fokalen Organisation auf das Netzwerk betrachtet und nicht – wie gleich bei den interorganisationalen Virtualisierungsstrategien gezeigt werden wird – die Perspektive des Netz-

werkes selbst eingenommen. Mit der extraorganisationalen Perspektive allein wird keine hinreichende Abgrenzung der Virtualisierungstendenz zu den bereits jahrhundertalten Formen der Strategischen Netzwerke erkennbar.

Der Adressat dieser Empfehlungen der Organisationsneugestaltung verbleibt wie bei den intraorganisationalen Virtualisierungsstrategien auf der Ebene der *Organisation*. Dies erscheint aus der Notwendigkeit des Marketings solcher Ideen heraus unmittelbar einleuchtend: Es ist leichter, als Buchautor und als Berater eine Organisation von der fokalen Steuerung fremder Wertschöpfungsprozesse zu überzeugen, als die komplexere heterarchische Kooperation von Gleichen vorzuschlagen. Diese Komplexität scheint sich aber vielfach zu lohnen. So wird bei Unternehmenszusammenschlüssen beobachtet, daß *mergers of equals*, also Zusammenschlüsse von (nahezu) Gleichberechtigten, empirisch erfolgreicher sind.

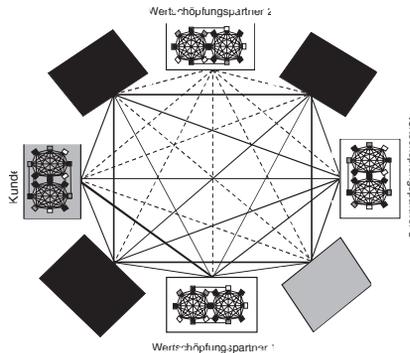
Paradoxien der extraorganisationalen Virtualisierung

Die Paradoxie, mit der uns die extraorganisationale Perspektive der Virtuellen Unternehmung vertraut macht, ist die kernkompetenzgetriebene Atomisierung der Wertschöpfungskette bei gleichzeitiger Zunahme der Integration über die gestiegene Anzahl der Schnittstellen. Die extraorganisationale Virtualisierung ist damit insbesondere von der Paradoxie gekennzeichnet, daß Unternehmen durch Reduzierung ihrer eigenen Wertschöpfung mehr Einfluß auf die fremde Wertschöpfung erlangen. Sie potentialisieren externe Wertschöpfungsanteile. Die Paradoxie der Mitarbeiterorientierung: Mitarbeiter werden zum wichtigsten Kapital der Virtuellen Unternehmung; gerade deswegen bleiben nur noch wenige im Unternehmen. Auch bei der Zuliefererbindung ergibt sich die Paradoxie, daß erst durch die Wechselmöglichkeit sich langfristig erfolgreiche Beziehungen entwickeln können. Unabhängigkeit ist die angenehmste Situation, in der man sich in eine (wieder auflösbare) Abhängigkeit der Zusammenarbeit begibt. Die Kompatibilität der Schnittstellen durch die Informations- und Kommunikationstechnologien ist eine zentrale Voraussetzung der Virtualisierung. Die letzte Paradoxie der extraorganisationalen Virtualisierung ist der Wechsel von Steuerungsmedien durch die Vermarktlichung hierarchischer Strukturen und die Hierarchisierung marktlicher Strukturen.

13. Interorganisationale Virtualisierung Temporalisierte, nicht-institutionalisierte Kooperationen

„Das Personal der Notaufnahme reagiert sofort auf unerwartete Situationen und stellt rasch die Teams oder die benötigten Ressourcen zusammen, von denen einige aus anderen Krankenhäusern kommen, manchmal muß es Ressourcen von unmittelbaren Konkurrenten verwenden. [...] In medizinischen Notfällen erwarten Menschen aus verschiedenen Unternehmen, intensiv zusammenzuarbeiten und ihr unterschiedliches Fachwissen zu bündeln, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Das Personal hat die Befugnis, Ressourcen anzufordern und ihre Verteilung je nach Situation neu zu organisieren.“

James Martin, Cyber-Unternehmer³⁹



„They’re called trendy names like ‚virtual companies‘, ‚extended enterprises‘ or ‚flexible manufacturing networks.‘ But behind the jargon lies an age-old idea: the power of working together.“ So bringt es William Landay auf seiner Internetseite 1996 auf den Punkt. Tatsächlich beginnt mit der Virtuellen Unternehmung ein neues Kapitel des alten Themas der Kooperation von Unternehmen. Die interorganisationale Perspektive der Virtualisierung hat dabei ihren Fokus nicht mehr auf der einzelnen Organisation, sondern auf einem Netzwerk einzelner Organisationen. Dieses Netzwerk *unternimmt* dabei etwas in einer Form, als wäre es ein integriertes Unternehmen. Deswegen greift hier die Beschreibung der Virtuellen *Unternehmung*. Bevor wir die Merkmale dieser Virtualisierungsstrategie skizzieren, wollen wir zunächst auf das Problem der theoretischen Beschreibung eingehen, da wir für diese betriebswirtschaftlich noch ungewohnte Perspektive erst langsam ein Theoriegerüst aufbauen.

Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie!
Probleme der Theoriefelder zur Beschreibung Virtueller Unternehmen

„Das weitgehende Fehlen einer theoretischen Untermauerung [bewirkt], daß die Auseinandersetzung mit virtuellen Organisationen bisher eher problemgetrieben und weniger theoriegeleitet ist.“

Christian Scholz, professioneller Visionär ⁴⁰

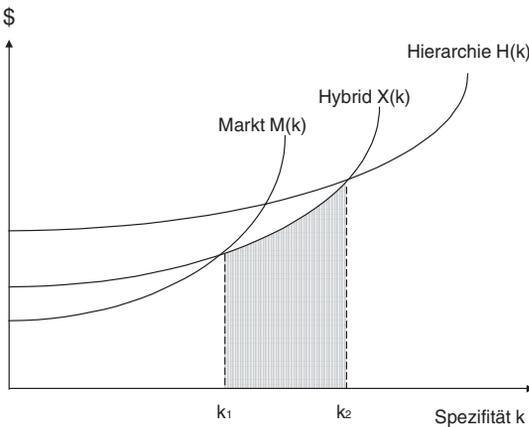
Eine theoretische Beschreibung aus dieser Netzwerkperspektive, also aus der Perspektive einer interorganisationalen Virtualisierung, steckt noch in den Anfängen. Sie kann sozusagen auch professionsbedingt nicht ohne weiteres aus der Betriebswirtschaftslehre geleistet werden. „Theoretisch liegt es nahe, netzwerkartige Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie aus einer *Netzwerkperspektive* zu untersuchen. Von (fast) keinem der Theorieansätze, die zur Analyse solcher Organisationsformen bisher herangezogen wurden, wird jedoch eine solche Perspektive eingenommen.“ Diese Schlußfolgerung mußte denn auch Jörg Sydow am Ende seiner bereits erwähnten und einflußreichen Habilitationsschrift zu Strategischen Unternehmensnetzwerken ziehen.⁴¹

Unternehmenskooperationen wie Joint Ventures bis hin zu Strategischen Allianzen sind mittlerweile in die mit Rationalitäts- und Opportunismusannahmen und mit Einheitszwecken gespickte betriebswirtschaftliche Literatur nur mit Mühe eingeflossen.⁴² Die Virtuelle Unternehmung hingegen ringt noch mit ihrem eigenständigen Status, da viele der Merkmale, die wir im folgenden formulieren, nicht *wirklich* vorstellbar sind. Und das ist kein Problem derjenigen Praktiker, die sich mit der Diskussion auseinandersetzen, sondern das derjenigen Wissenschaftler, die viele zum Verständnis wesentlichen Punkte nicht ansprechen. Die Gründe für diese Zurückhaltung können in der vermeintlichen Unattraktivität dieser theoretischen Modelle für die Praxis gegenüber den extraorganisationalen Virtualisierungsstrategien liegen. Bevor wir auf die Merkmale der interorganisationalen Virtualisierung und die ersten praktischen Beispiele eingehen, wollen wir einzelne Theorieansätze für ein besseres erstes Verständnis von interorganisationalen Beziehungen skizzenhaft vorstellen und damit den Versuch wagen, diese widerspenstigen Formen genauer zu fassen. Eine ausführliche Diskussion wird im Kapitel III erfolgen.

Hybride: Intermediäre Koordinationsformen in der Transaktionskostenökonomie

Oliver E. Williamson hat in der Folge der Transaktionskostentheorie von Nobelpreisträger Ronald H. Coase im institutionsökonomischen Gedankengebäude die grundlegende Differenz zwischen dem Markt als neoklassischem Vertrag und der Hierarchie als relationalem Vertrag für die Erklärung von sogenannten *Hybriden* herangezogen.⁴³ Die

grundlegende Operation in diesem Theorieansatz ist die Transaktion mit ihren kostenwirksamen Prozessen der Anbahnung, der Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung des Leistungsaustauschs. Die Höhe dieser spezifischen Transaktionskosten wird nach Williamson über die *Häufigkeit* der Transaktion, die *Unsicherheit* über die Umweltzustände und die *Faktorspezifität* bestimmbar. Die Spezifität zeigt dabei den Wertverlust an, der entsteht, wenn die für die Transaktion benötigten Faktoren der nächstbesten Verwendungsmöglichkeit zugeführt werden. Im Kern des Ansatzes steht die vergleichende Analyse der Kosten der sogenannten *governance structures*, also der Koordinationsformen, für die Effizienz in der Abwicklung von Transaktionen hinsichtlich der entstehenden Transaktionskosten. In dieser statischen Analyse kommt man zu der Einsicht, daß bei niedrigen Transaktionskosten – d. h. bei niedriger Spezifität, geringer Häufigkeit und geringer Unsicherheit – der Markt der Hierarchie zur Koordination von Transaktionen überlegen ist. Umgekehrt – bei hoher Spezifität, hoher Häufigkeit und hoher Unsicherheit – schneidet die Hierarchie besser gegenüber dem Markt ab. Die von Williamson so eingeführten hybriden Organisationsformen können als eine neoklassische Vertragsform zwischen Unternehmen verstanden werden, die sich im Kontinuum zwischen Hierarchie und Markt bewegen. Hybride sind eine *intermediäre* Form der Abwicklung von Transaktionen mit mittlerer Spezifität, durchschnittlicher Häufigkeit und mittlerer Unsicherheit. In der folgenden Graphik finden Sie die Hybride in dem Bereich der Spezifität von k_1 und k_2 schattiert:



Transaktionskostentheoretische Positionierung von Hybriden

Dieser Theorieansatz erscheint zunächst in unproblematischer Weise mit dem Kernkompetenzenkonzept der beiden Strategievordenker der 90er, C. K. Prahalad und Gary Hamel, zu harmonisieren: Kernkompetenzen mit hoher Spezifität verbleiben in der Hierarchie, Komplementärkompetenzen mit mittlerer Spezifität werden in hybriden

den symbiotischen Arrangements ergänzt, während Peripheriekompetenzen von vernachlässigbarer Spezifität vom Markt bezogen werden. Der Ansatz führte in der Nachfolge zu einigen Überraschungen. So schrieb das Autorenteam um den Münchner Professor Arnold Picot: „Im Fall hoch spezifischer und mit großer Unsicherheit behafteter Investitionen ist der Zwang zur Begründung symbiotischer Arrangements noch stärker als bei Aufgaben mittlerer Spezifität.“⁴⁴ Dieser auch am Beispiel von Konsortien bei Banken und der Bauindustrie empirisch zu beobachtende Aspekt sieht Hybride – theorieinkonsistent – auch bei der Generierung von *hochspezifischen* Kernkompetenzen als die effizienteste Koordinationsform an. Der Ansatz, der mit gutem Willen helfen kann, die extraorganisationalen Virtualisierungsstrategien zu modellieren, wird ungeachtet der empirischen Kritik und der bei Williamson theoretisch angelegten Opportunismusannahme am häufigsten für die Beschreibung von Virtuellen Unternehmen herangezogen. Das Hauptargument für die Hybride wird mit den Informations- und Kommunikationstechnologien angegeben, da sie zu einer Reduzierung von Transaktionskosten führen. Transaktionen, die zuvor in der Hierarchie abgewickelt wurden, können jetzt schon in Hybriden erfolgen. Prinzipiell sind hier Hybride aber keine eigenen Koordinationsformen, sondern eher ein Gemisch der Vorteile beider Koordinationsformen. Auch Jörg Sydow kann Unternehmensnetzwerke nicht als eigenständige Organisationsform ansehen, die grundsätzlich andere Eigenschaften als Märkte und Hierarchien aufweisen sollen: „Unternehmensnetzwerke, mehr noch als Märkte und Hierarchien, enthalten sowohl marktliche als auch hierarchische Elemente. Eine grundsätzlich neue, zusätzliche Qualität dieses Koordinationsmechanismus vermag ich nicht zu erkennen.“⁴⁵ Eine neue, zusätzliche Qualität dieser Ausrichtung der Institutionenökonomie in der Beschreibung interorganisationaler Phänomene vermögen wir allerdings auch nicht zu erkennen.

Organisationspopulationen und -ökologien: Genpoole und Interaktionen

Neben spieltheoretischen und industrieökonomischen Ansätzen treten vor allem die sogenannten Interorganisationstheorien in den Vordergrund. Die konsequentesten Ansätze, die eine evolutionäre Netzwerkperspektive aufnehmen, sind zum einen populationsökologische und gemeinschaftsökologische Ansätze und zum anderen interaktionsorientierte Netzwerkansätze. Der sogenannte *Population Ecology-Ansatz* stellt dabei auf das Verhalten und die Beobachtungsleistungen ganzer Populationen, Kollektive und Gemeinschaften von Organisationen mit einer Analogie aus der natürlichen Selektion in der Ökologie ab.⁴⁶ Diese sind durch die wechselseitige Beobachtung sich strukturell ähnlich entwickelnder und homogenisierender Organisationsgruppen gekennzeichnet, die in einer ökologischen (Markt-)Nische arbeiten. Demzufolge gilt die Umwelt als nicht durch eine einzelne Organisation beeinflussbar und bedingt. Historische, politische und sozio-ökonomische wie vor allem auch marktliche Ein-

flüsse entscheiden über das Überleben von Organisationen in dynamischen Umwelten. Die Nische setzt hier die Bedingungen für die Entwicklung. Dieser gemeinsame *Genpool* einer Population führt zu einem strukturellen Beharrungsvermögen der Organisationen, da sie sich nischenbedingt nur an den evolutiven Veränderungen ihrer relativ ähnlichen Populationsmitglieder orientieren. Eine interessante Erklärung liefert diese Theorie der natürlichen Selektion von Organisationen mit der strukturellen Beharrung durch branchenbezogene Benchmarkanalysen, die zum Ergebnis hatten, daß man nur schlechter oder allenfalls genauso gut sein konnte wie der Nachbar.

Die Populationsökologie hat in ihrem Ansatz den interessantesten Punkt allerdings nicht aufgenommen: die *kooperative Interaktion* von Organisationen auf der Ebene der Population durch eine soziale Neukonstruktion. Damit wird die Verschiebung ganzer Nischen denkbar, in dem eine für die gesamte, die Nische besetzende Population nutzbringende Umdefinition geleistet wird. Vernachlässigt man solche kooperativen Interaktionen, dann trifft das zu, was Albert Einstein in anderem Zusammenhang einmal treffend bezüglich einer ganz bestimmten Population formulierte: „Um ein ausgezeichnetes Mitglied einer Schafherde zu sein, muß man vor allem erst einmal Schaf sein!“ Diese kooperative Interaktion von Organisationen wurde im Nachgang von sogenannten *Community Ecology*-Ansätzen ausgearbeitet.⁴⁷ Die interorganisationale Strategiediskussion unterscheidet üblicherweise zwischen *shaping*- oder *adapting-strategies*, also Anpassungs- und Gestaltungsstrategien.⁴⁸ Während im populationsökologischen Ansatz, der für viele Unternehmen immer noch als vorherrschend angenommen werden kann, eine Anpassung an denjenigen erfolgt, der sich in seiner Nische am besten anpaßt, wird hier mit dem Begriff der kollektiven Strategie eine *gemeinsame* Veränderung der alten Nische oder sogar die Neueröffnung von Nischen möglich. An diesem Punkt setzt auch die neuere Spieltheorie an, die durch eine kooperative Veränderung der Spielregeln ein attraktiveres Spiel mit höheren Resultaten für alle Spieler ermöglicht.⁴⁹ Dies setzt eine wechselseitige Beobachtung voraus, aber nicht nur hinsichtlich der Anpassungspotentiale an die Anpassungsleistungen anderer, sondern auch hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten der Nische für die gesamte Population. Ökonomisch spannend wird dieser Ansatz bei der Generierung von Standards, die solche neuen ökologischen Nischen erzeugen.

Insbesondere von schwedischen Forschern wurde der sogenannte *Interaktionsorientierte Netzwerkansatz* entwickelt.⁵⁰ Dieser Ansatz konzeptionalisiert eine essentielle Ressource: die Interorganisationsbeziehung. Diese Beziehungen weisen in industriellen Märkten eine potentielle Langfristigkeit, Stabilität, Interdependenz, relative Geschlossenheit sowie hohe Kosten für den Partnerwechsel auf und werden daher hinsichtlich ihres Aufbaus als investiv betrachtet. Durch die Etablierung der Interorganisationsbeziehungen wird die Zugriffsmöglichkeit auf andere im Netzwerk verfügbare Ressourcen erweitert. Dabei steht das *gegenseitige Interesse* im Vordergrund.

Der Aufbau der Interorganisationsbeziehungen erfolgt dabei durch das in der Interaktion entstehende Vertrauen. Danach ist das Netzwerk ein Produkt der bisherigen Interaktionen und zugleich eine Struktur für die Selektion weiterer Interaktionen. Diese Selektion wird durch eine eigene Netzkultur unterstützt. Interdependente Interorganisationsbeziehungen mit ihren spezifischen vertrauensbasierten Interaktionen übernehmen bei diesem Netzwerkansatz die Funktion der Steuerungsmedien der Preise in Märkten bzw. der Anweisungen in Hierarchien. Bei diesem insgesamt anregenden Ansatz wird jedoch – vor allem bei seinem Fokus auf die Interorganisationsbeziehungen mit Zulieferern und Kunden – zu wenig auf die Machtverhältnisse und Asymmetrien in den Interorganisationsbeziehungen eingegangen.

Die vielköpfige Hydra: das Netzwerk als Organisationschamäleon

Der letzte hier angeschnittene Ansatz konzeptionalisiert das interorganisationale Netzwerk als einen *eigenständigen kollektiven Akteur*. Der Frankfurter Jurist und Systemtheoretiker Gunther Teubner führt anhand einer Abgrenzung zur Transaktionskostentheorie eine Überlegung ein, die vielversprechende Ausblicke zulässt. Die von Williamson eingeführte Unterscheidung zwischen Organisation und Vertrag führe nicht zu der Folgerung, daß Verträge lediglich die Vorformen der Organisation sind, sondern Verträge unterscheiden sich von Organisationen dadurch, daß sie auf einem fundamental anderen Handlungstyp aufbauen: „Austausch im Unterschied zur Kooperation. Organisationen sind Formalisierung von sozialen Kooperationsbeziehungen – Verträge sind Formalisierung von sozialen Tauschbeziehungen.“⁵¹ Die Vorstellung der Transaktionskostenökonomie der losen hybriden Kooperationsformen, „die nicht mehr bloß flüchtige Interaktionen sind, aber noch nicht die Kooperationsdichte formaler Organisationen aufweisen“, sind „die Vorstellung eines ‚Nicht mehr, aber zugleich noch nicht‘“. Netzwerke sind seiner Ansicht nach nicht ‚zwischen‘, sondern ‚jenseits‘ von Vertrag und Organisation anzusiedeln; sie sind nicht „bloße Zwischenform“, sondern „eine Steigerungsform besonderer Art“. Das Netzwerk ist ein System *dritter* Ordnung, da es die Differenz von Markt und Hierarchie in sich selbst wieder einführt. Diese Wiedereinführung der Unterscheidung von Vertrag und Organisation in ein Netzwerk ermöglicht es diesen, „institutionell zwischen der Sprache der Organisation und der des klassischen Vertrages zu unterscheiden“. Damit sind Netzwerke nicht bloße ‚Hierarchien‘ zwischen autonomen Akteuren, sondern ‚polykorporative Kollektive‘. Sie erzielen Effizienzgewinne durch eine intelligente Oszillation zwischen hierarchischer Organisation und marktlichem Vertrag. Teubner sieht die Fragmentierung der kollektiven Handlungsfähigkeit in dezentrale Subeinheiten, zu denen er auch die Zentrale als *primus inter pares* zählt.

Die Metapher der *vielköpfigen Hydra* verwendet Teubner zur Beschreibung der Handlungslogik von Netzwerken einer *polyzentrischen Autonomisierung* und einer *si-*

multanen Vielfachzurechnung. Diese simultane Vielfachzuschreibung bezieht sich auf die von ihm so bezeichnete „soziale Doppelattribution von Handlungen“. Eine Beschreibung dieser Vielfachzuschreibung läßt sich mit dem klassischen Beispiel des Franchise-Systems McDonald's anführen: Hier werden Transaktionen dem Franchise zugerechnet *und* gleichzeitig McDonald's als Gesamtorganisation. Die Hydra schaut jeden mit einem anderen Kopf an. Dies erlaubt dem Netzwerk, eine netzwerkspezifische Fähigkeit auszubilden: „chamäleonartig' die Organisationsfarbe zu wechseln – Vertrag, Organisation, Netzwerk, Vertrag, Organisation ... –, je nachdem, wie es die Umwelt und das Profitinteresse verlangen.“ Damit finden wir eine Unterstützung für die Virtuelle Unternehmung als oszillodoxe Koordinationsform: Sie oszilliert in den paradoxen, weil sich immer bedingenden und gleichzeitig ausschließenden Koordinationsformen der Hierarchie (Organisation) und des Marktes (Vertrag).

Die Überlegungen der Doppelattribution, der Wiedereinführung der marktlichen und hierarchischen Koordinationsformen in das Netzwerk, die Chamäleon-Eigenschaften und der eigenständige Systemcharakter eines Netzwerkes sind erste Hinweise auf Merkmale und Theoriebausteine der Virtuellen Unternehmung.

Im folgenden wollen wir nun einige zentrale Merkmale der interorganisationalen Virtualisierung von Unternehmen diskutieren.

*Die Virtuelle Unternehmung als institutionalisiertes Nichts
Virtualisierung als Nicht-Institutionalisierung*

Sie kennen das. Sie sind eingeladen in die Zentrale eines größeren Unternehmens. Im palastartigen Foyer stehend, vor der großzügig besetzten Rezeption wartend, über einen lärmabsorbierenden Teppichhektar laufend, mit dem vergoldeten und vollverspiegelten Fahrstuhl in den 24. Stock fahrend und sich dann auf das Le Corbusier-Sofa in einem einladend ausladenden Konferenzraum setzend, kommt einem – und zum Glück nicht nur uns allein – schon manchmal die Frage, welchen wertsteigernden Effekt Holding- und Zentralstrukturen eigentlich haben. Die wissenschaftlich gesicherte Holdinggröße von 120 bis 180 Mitarbeitern ist für viele Unternehmen nicht mehr zu subventionieren. Deswegen verzichten sie immer mehr auf diese „gemeinen“ Kostenpositionen. Moderne Firmenzentralen finden Sie heute statt dessen in heimischen Wohnzimmern, in einem Jeep Cherokee und in einer Flughafen-Lounge. Der Gigantismus in der unternehmerischen Selbstverwirklichung verursacht Kosten, die der „Homo Electronicus“, der paranoid-kritische Kunde nicht mehr zahlen wird. Alle „weichen Kosten“, die mit der Lösung seiner Probleme nichts zu tun haben, sollen nicht sein Problem werden und nicht das Problem des Unternehmens lösen. Spesenkonten, Fuhrparks und Immobilien sind Dimensionen, die viel Wehmut hinterlassen werden. Die skandinavischen Organisationstheoretiker um Bo Hedberg haben bereits

1976 die Zeltorganisation gefordert, die sich immer dort aufbaut, wo etwas los ist. Auch bei der Zusammenarbeit von Kooperationspartnern – z. B. bei Joint Ventures – ist ein Aufbau eines neuen Standortes und die Anfertigung eines alle Problembereiche im voraus ausschließen wollenden und mindesten zwei 10köpfige Rechtsabteilungen beschäftigenden Vertrages ein Relikt aus Zeiten, in denen Marktlücken noch Gebirgsschluchten waren und nicht wie heute feine Haarrisse.

Das Fehlen des physikalischen Attributes bzw. die mediale Re-Präsentation als abstrakte Beschreibung der Virtualisierung wäre mit dem optionalen Verzicht von Kooperationsverträgen, Kapitalbeteiligungen, der Errichtung von eigenen Organisationen, von zentralen Managementfunktionen oder anderen juristischen Instrumenten zur Organisation der Beziehungen vor allem in Abgrenzung zu anderen bereits bestehenden und praktizierten Kooperationsformen als ein hinreichendes Kriterium zu sehen. Virtuelle Unternehmen können somit auf eine kosten- und zeitintensive Institutionalisierung ihrer Interorganisationsbeziehung weitgehend verzichten. Die Vertragswerke sind wie im Fall des Unternehmensverbundes *Einkaufspool Nordbayern* zum Teil völlig virtualisiert, und die gemeinsame Institutionalisierung ist nur noch in einem gemeinsamen Warenzeichen zu finden. Ein anderes Beispiel ist die *Forschungsgemeinschaft Kartonverarbeitung*, die mit einem schlanken fünfseitigen Kooperationsvertrag ihre vertrauensbasierte Zusammenarbeit flankiert, mit einer sehr reduzierten Form der Institutionalisierung auskommt und dabei bereits mehrere Projekte mit einer überraschenden und erfrischenden Offenheit bis hin zur Bilanzoffenlegung realisiert hat. Auch die Luftfahrtgemeinschaft *Star Alliance* kommt mit wenigen Seiten Vertragswerk aus, um die Eckpfeiler der Kooperation zu setzen.

Der Institutionalisierungsgrad kann sich bei längerer Zusammenarbeit durchaus erhöhen. Dies kann z. B. bei riskanten Entwicklungsprojekten sein, die sich erfolgreich stabilisieren und langlebige, serviceintensive Produkte hervorbringen. So haben beispielsweise Analysen von Strategischen Allianzen belegt, daß bei 78 % der untersuchten Allianzen eine Übernahme durch einen der Partner erfolgte, in nur 5 % der Fälle erfolgte eine Übernahme durch einen Dritten. Lediglich 17 % wurden aufgelöst.⁵²

Als mediale Simulation der Institutionalisierung wird vielfach die Informations- und Kommunikationstechnologie als ein „informationeller Kitt“ angeführt, „der die ansonsten nebeneinander existierenden Unternehmen faktisch zu einer Reaktions-einheit zusammenschweißt“⁵³. Insbesondere dem Betriebswirt *unvertraute Vokabeln* wie Vertrauen, Kultur oder Co-Destiny sowie eine offene Kommunikation werden großzügig als Substitute angeboten. Über derart voraussetzungsvolle und vielfach inhaltsleere Vokabeln werden wir im Kapitel III „Virtuose Nachbarschaftspflege“ einiges mehr sagen müssen. Die Frage der Steuerung in, von und mit Virtuellen Unternehmen wird in vielfach intelligenterer Form diskutiert und experimentiert werden, als wir es bisher gewohnt sind. Die Konzepte der Hierarchie, der Ordnung, der Kontrolle

und des *einen* Organisationszieles sind allein nicht mehr haltbar. Bei der Umsetzung von Virtualisierungsstrategien müssen wir hier vieles neu denken. Die bislang in der Diskussion um Virtuelle Unternehmen weitgehend fehlende Steuerungsthematik wird dabei aufgenommen werden.

Plug and Play-Organisationen: die permanente Neuerfindung

Virtualisierung als anschlussfähige Temporalisierung

„If it ain't broke, don't fix it!“

Managementweisheit

„Wenn's nicht kaputt ist,
hab' jedenfalls ein Auge darauf!“

Bell Atlantic, Philadelphia

„Wenn du nicht ständig flickst und reparierst,
wird über kurz oder lang der Laden ruiniert sein!“

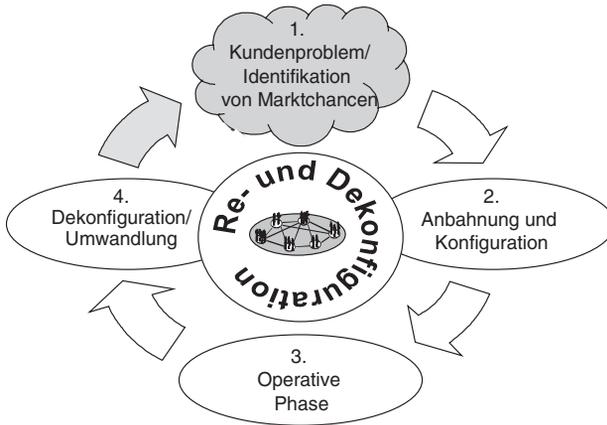
Home Depot, größter Innenausstatter der USA

„Wenn's nicht kaputt ist, ruiniere es besser selbst,
bevor deine Konkurrenten dazu kommen!“

Don Tapscott, digitaler Revolutionär

„Die Wirtschaft der Zukunft wird von unabhängigen Vertragsnehmern dominiert, die im Rahmen einzelner Projekte für eine bestimmte Zeit zusammenarbeiten, sich dann trennen und nach neuen Projekten Ausschau halten“, prognostiziert der renommierte Professor für Informationssysteme Thomas Malone am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Glaubt man ihm und einigen anderen Visionären, steht uns ein Zeitalter bevor, in dem Großunternehmen in Konföderationen der Entrepreneure aufgehen. Für die Wissenschaft ist dies keine ganz neue Idee; so haben Strategen und Zukunftsforscher wie Henry Mintzberg und Alvin Toffler bereits sehr früh auf sogenannte *Adhocratie* hingewiesen: Die Adhocratie ist wohl eines der stärksten Gegenkonzepte zu der als starr und inflexibel rezipierten traditionellen Organisation. Adhocratie kann hier als ein Synonym für eine radikale Dynamisierung und damit auch für eine Verzeitlichung der Organisation verstanden werden. Der Aspekt der Zeitlichkeit und damit vor allem einer zeitlichen Begrenzung von intra- und interorganisationalen Virtuellen Unternehmen soll hier mit dem Begriff der *Temporalisierung* gekennzeichnet werden. Temporalisierung beschreibt die Interdependenz von Gründung, Auflösung, Um- oder Neugründung der Virtuellen Unternehmung als einen zirkulären Prozeß. Während wir und auch alle ökonomischen und organisationalen Theorien die klassische Unternehmung von der Existenz und vom Wachstum aus denken, wird das Denken der Virtuellen Unternehmung – pointiert formuliert – von der Auflösung her bestimmt und gewinnt so

konzeptionelle Originalität gegenüber anderen Organisations- und Kooperationsformen: Wenn die Organisation bzw. die Kooperation nicht mit der Zeit geht, geht sie mit der Zeit! Die Temporalisierung bezieht sich dabei sowohl auf die interorganisationalen Beziehungen als auch auf die interne Prozeßorganisation mit Projektteams im Sinn der modularen und fraktalen Organisation.



Lebenszyklus einer Virtuellen Unternehmung

Denken Sie Ihr Unternehmen und seine Kooperationen von der Auflösung und – selbstverständlich – von der anschließenden Neugründung! Denken Sie Ihr Unternehmen vom Ende, bevor es ein anderer tut! Wir sind es gewohnt, Organisationen und Institutionen mit einer Ewigkeitsunterstellung zu belegen, die paradoxerweise für ein noch schnelleres Ende sorgen wird. Wir können aber genauso gut von Organisation sprechen, wenn wir an kleinzellige und molekulare „Organisationen“ denken, die weniger als die Hälfte der Zeit leben, die Sie für das Lesen dieses Satzes benötigen, und dabei wichtige Funktionen erfüllt haben.

Das Denken der Beziehung aus der Perspektive ihrer Temporalisierung ist insoweit zu kurz gegriffen, als der „Zerfall“ von Beziehungen zwar auch hier als ein konstitutives Merkmal eingeführt werden soll, dennoch genau dieser Zerfall zum Überleben der Organisation einen Anschluß(zerfall) auslösen muß. Das produktive Ende der Organisation muß Anschlüsse produzieren für neue, wieder zerfallende Organisationen. Deswegen nennen wir diesen Zyklus eine „anschlußfähige Temporalisierung“.

Eine anschlussfähige und (re-)aktivierbare Temporalisierung in dem hier entwickelten Verständnis als Einheit von Auflösung und Reproduktion von Beziehungsnetzwerken macht eine Unterscheidung von Beziehungstypen notwendig, die auch bereits für andere Organisationsressourcen relevant wurde: Es können *aktuelle*, d. h. momentan in einer interorganisationalen Virtuellen Unternehmung aktualisierte Beziehungen im Rahmen einer Projektzusammenarbeit, und *potentielle* Beziehungen,

d. h. momentan nicht aktualisierte Beziehungen innerhalb einer Gruppe potentieller Partner einer Virtuellen Unternehmung, unterschieden werden. Die Virtuelle Unternehmung wird damit – neben der Bedeutung aktueller Beziehungen – für die Pflege der Latenz von potentiellen Beziehungen sensibilisiert. Damit entsteht ein Pool von potentiellen Beziehungen, der eine beobachtbare Gruppe kooperativer Partnerunternehmen vom anonymen Markt abgrenzt. Die Aktualisierung potentieller Beziehungen hängt somit maßgeblich von der Latenz-Pflege der beteiligten Unternehmen ab. Es kann angenommen werden, daß die Langfristigkeit von potentiellen Beziehungen die Kurzfristigkeit einer aktuellen Konfiguration ermöglicht. Wenn wir von niedrigeren Institutionalierungsgraden gesprochen haben, wird bei dieser Nachbarschaftspflege eine Vertrauensbildung notwendig.

Gutenberg trifft Schumpeter! So ließe sich die Virtuelle Unternehmung beschreiben. Während Gutenberg den *schöpferischen Akt* zur Entstehung seines Untersuchungsgegenstandes „Unternehmen“ braucht, entspricht die Umstellung von einem Aktualitäts- und Konservierungsdenken auf ein Potentialitäts- und Umkonfigurationsdenken wohl der oft mißverstandenen Metapher der *schöpferischen Zerstörung* Schumpeters. Es geht immer um beides: Entstehung und Auflösung. Wo kann man diesen zugegebenermaßen noch abstrakten Gedanken derzeit erleben? Im kalifornischen Silicon Valley. Hier gibt es einen „unaufhörlichen Kreislauf von Leben und Tod, aus dem wieder neues Leben entsteht“, erzählt der anscheinend unsterbliche Konkursverwalter Michael St. James in San Francisco.⁵⁴ Die letzten Zuckungen einer Firma – mittlerweile erfolgen sie nach sechs Monaten des nicht ausreichend erfolgreichen Arbeitens durch den Wagniskapitalgeber – sind gleichzeitig Geburtswehen. So werden die Firmen hinsichtlich der physischen Produktionsmittel ausgeweitet und mit zum Teil gleich mehreren Aufklebern von entsprechenden Konkursauktionen als Biomasse in den Kreislauf zurückgeführt. In der Internetbranche mit Lebenszyklen von Hardware unter drei Monaten ist daher das intellektuelle Kapital, also Markenrechte und Patente, die entscheidende Größe, die in eine Neugründung mit den gleichen Büroräumen und nahezu identischer Belegschaft einfließt. Das Ende der Organisation wird von den Kapitalgebern und vom Management selbst immer mitgedacht. Auf das Merkmal der Ressourcenpotentialisierung haben wir bereits hingewiesen. Im Silicon Valley ist es die Biomasse des Kreislaufs von Geburt und Tod.

Neben den physischen Ressourcen wie Material oder auch Kapital kommt vor allem bei der interorganisationalen Virtualisierung eine weitere Ressource hinzu: „Beziehungen“! Damit sind die Beziehungen innerhalb und zwischen Organisationen bezeichnet. Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern, Kapitalgebern, Know-how-Trägern, zu politischen Institutionen, zu Kunden, zu Umweltschutzverbänden, d. h. vernetzte Beziehungen zu allen Stakeholdern werden zum wettbewerbsentscheidenden Faktor, wenn man eine Reduzierung der eigenen Wertschöpfungstiefe erreichen

will und die vielfältigen Einflüsse der Kaufentscheidung und der Unternehmensreputation berücksichtigen will. Die Virtuelle Unternehmung wird demzufolge als ein Konzept verstanden, das die Potentialität von Beziehungen betont.

Mit der Temporalisierung ist allerdings auch ein erster Hinweis auf die beschränkte Anwendung von interorganisationalen Virtuellen Unternehmungen angesprochen: Es geht immer um Projekte und immer um die Befriedigung ebenfalls temporalisierter Kundenbedürfnisse.

Plug and Play heißt die wunderbare Eigenschaft von Hardwarekomponenten, die nicht mehr umständlich konfiguriert werden müssen, sondern mit denen man unmittelbar arbeiten und spielen kann. Virtuelle Unternehmen als Plug-and-Play-Organisationen? Die schnelle, reibungslose und nicht institutionalisierte Konfiguration, Auflösung und Rekonfiguration wird als Garant für eine schnelle Markterschließung angesehen. Um die Anschlußfähigkeit der temporalisierten Kooperation zu erreichen, muß man sich in der Kooperation als ein guter, vertrauenswürdiger Kooperationspartner empfohlen haben. Die Art der vergangenen Zusammenarbeit und die der damaligen Auflösung strukturiert damit die aktuelle Beziehung und diese wiederum die potentielle Einbeziehung in zukünftige Virtuelle Unternehmen.

Die Auflösung der Virtuellen Unternehmung am Ende eines Projekts wird bereits bei der Entscheidung über die Konfiguration zum wichtigsten Kriterium. Hierbei scheinen – wie an so mancher Ecke der Virtuellen Unternehmung – einige ungeklärte Fragen zu lauern: Wie ist der After-Sales-Service geregelt? Welche Regelungen werden für die Verwertungsrechte getroffen (Produkte, Patente, Innovationen)? Wie sind die Gewährleistungen und Produkthaftungen geregelt? Wie erfolgt die Desintegration der Technologie-Infrastrukturen? Wie wird die Archivierung von gemeinsamem Datenmaterial vereinbart und vorgenommen?

Im Zusammenhang mit der Temporalisierung der Virtuellen Unternehmung wird das *Paradoxon der Kooperation* zentral: Es besteht darin, daß das Ziel der Kooperation in der Erweiterung des Handlungsspielraums für die einzelnen Unternehmen liegt. Gleichzeitig werden jedoch durch eine zunehmende Bindungsintensität die Handlungsspielräume z. B. aufgrund einer entsprechender Berücksichtigung der Partnerinteressen oder wegen einer steigenden wirtschaftlichen Abhängigkeit eingengt.

Das Paradoxon der Einengung des Handlungsspielraums durch seine kooperationsbedingte Erweiterung ist bei einer Virtuellen Unternehmung durch die Temporalisierung immer wieder beobachtbar und thematisierbar. Wenn die Temporalisierung aufgrund eines langlebigen Kooperationszieles im Sinne eines Produkts, einer Dienstleistung bzw. einer Problemlösung nicht mehr gegeben ist, kann ein Übergang zu Strategischen Netzwerken, Strategischen Allianzen, Joint Ventures stattfinden, und zwar von dem Punkt an – so wird hier vorgeschlagen –, an dem die Kooperationspartner nicht mehr substituiert werden können.

Die Temporalisierung von intra- und interorganisationalen Beziehungen läßt diese auf den ersten Blick als instabile und fluide Netzwerke erscheinen. Sie werden es ahnen. Wir haben es natürlich mit der Paradoxie der Stabilität zu tun. Denn die Stabilität der Virtuellen Unternehmung kann genau aus dieser, immer in der Beobachtung bleibenden Instabilität gewonnen werden, da jede Beständigkeit auf ihre Unwahrscheinlichkeit zusammengezogen wird, die die Bemühungen und Energien genau auf die Erzeugung einer Beständigkeit konzentrieren. Niklas Luhmann formuliert es so: „Entsprechend besteht ein hinreichend stabiles System aus instabilen Elementen, es verdankt seine Stabilität sich selbst, nicht seinen Elementen [...]“.“⁵⁵ Dabei sollte dann sinnvollerweise von einer *dynamischen Stabilität* gesprochen werden.

Sharing without Pooling!
Virtualisierung der physischen Größe

Seien wir mal ehrlich! Die Größe der Organisation ist ein wesentlicher Aspekt für die Marktmacht und die Macht ihrer Vorstände. Größe sichert Arbeitsplätze – vor allem die des Top-Managements, da die Wahrscheinlichkeit sinkt, von einem anderen Unternehmen gekauft und ersetzt zu werden. Nun bekommt die materielle und kapitalverbundene Größe einen machtvollen großen Bruder: die *virtuelle Größe*.

Die zunächst überzeugende Idee der Virtualisierung liegt in der physikalischen Kleinheit einer einzelnen Organisation einerseits und ihrer erheblichen „virtuelle Größe“ durch die interorganisationale Virtualisierung andererseits. Durch diese virtuelle Größe – unterstützt durch eine entsprechende informationstechnologische Infrastruktur – erlangen gerade kleine Organisationen globale Reichweite und Marktpräsenz, und das, ohne nennenswerte Fixkosten und Inflexibilitäten aufzubauen. Rosenbluth International Alliance, ein internationales Netzwerk für Reisedienstleistungen, UK Fine Chemicals, ein Zusammenschluß der britischen Mittelstandschemie, oder Logex, ein Zusammenschluß von 36 lokalen Entsorgungsunternehmen, schaffen eine virtuelle Größe, die mit der Paradoxie der Erzielung von Skalenerträgen durch Größe einerseits und hoher Flexibilität durch Kleinheit andererseits umgehen kann. Für den Kunden wirkt die interorganisationale Organisation dabei wie eine einzige große Organisation.

Für ein an der Virtuellen Unternehmung beteiligtes Unternehmen wird die vertikale Integration gegen eine *virtuelle Integration* ausgetauscht. Während die virtuelle Größe einer (fokalen) Organisation bei extraorganisationalen Virtualisierungsstrategien nichts anderes ist als die temporär hinzugezogene physikalische Größe der anderen (Zuliefer-)Organisationen und lediglich einseitige Nutzenpotentiale schafft, werden bei interorganisationalen Virtualisierungsstrategien durch die virtuelle Größe der Aufbau von Machtpositionen gegenüber den Wettbewerbern, den Zulieferern, den Kunden,

dem Kapitalmarkt, den Banken und der Politik verbessert und gemeinsame Nutzenpotentiale aufgebaut. Es kommt also zu einer Konkurrenz der Strategien – „Macht durch physikalisch-stabile Größe“ oder „Macht durch Flexibilität und virtuelle Größe“.

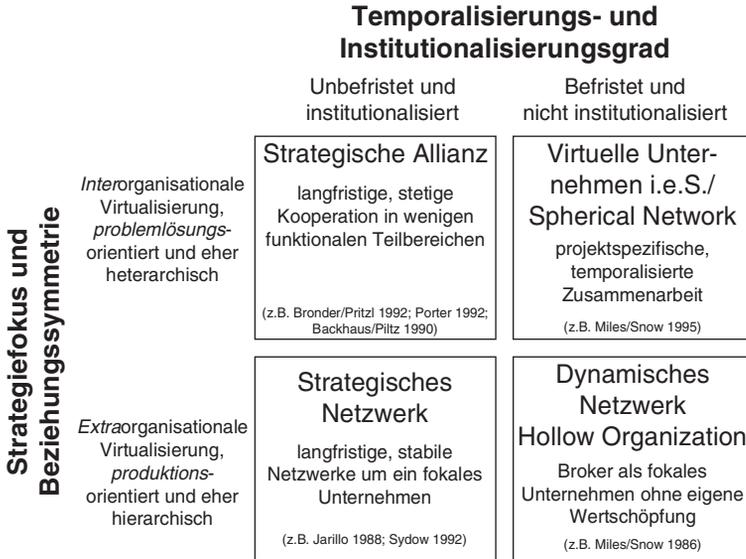
Noch einmal: Virtuelle Größe bedeutet nicht einfach die räumliche und extraorganisationale Verteilung der Wertschöpfungskette in ein Wertschöpfungsnetzwerk verschiedener Organisationen. Sie schafft im Vergleich zur isolierten Nutzung der Ressourcen eine vielfach übersteigende Wertschöpfung durch gemeinsames Lernen, neue Kunden, neue Märkte, innovative Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Die virtuelle Größe bei der interorganisationalen Virtualisierung hat Konsequenzen für die Ressourcennutzung. Während bei der klassischen Integration die Ressourcen gepoolt werden, liegt bei der virtuellen Integration ein *sharing without pooling* vor, d. h., die Ressourcen werden dezentral verwaltet und genutzt. Zum Beispiel bei der *Logex System GmbH*, einem Zusammenschluß von 36 lokalen Entsorgungsunternehmen in Bayern und Baden-Württemberg, wird mit einer Holding von 40 Mitarbeitern die Versorgung von Know-how und von flächendeckenden Aufträgen ein dezentrales Netzwerk koordiniert. Alle weiteren Ressourcen wie Wissen und Personal folgen dem Prinzip *sharing without pooling*. Das Prinzip ist die konsequente Fortführung der Idee, daß man nicht alles besitzen muß, mit dem man arbeiten kann. Die zeitweilige Nutzung fremder Ressourcen ist bilanzierungstechnisch nicht trivial, aber sie schafft eine Flexibilität, die sich in Ihrer Gewinn- und Verlustrechnung niederschlagen wird. Die wettbewerbsentscheidenden Ressourcen von Virtuellen Unternehmen wie Wissen, Personal, Beziehungen sind flüchtig und mobil. Wir sollten sie nicht länger wie Boden und Maschinen behandeln.

Paradoxien der interorganisationalen Virtualisierung

Zusammenfassend kann die interorganisationale Virtualisierung mit den Paradoxien der Institutionalisierung einer Nicht-Institutionalisierung, des von der Beendigung her gedachten Aufbaus von Beziehungen, der Generierung einer machtvollen virtuellen Größe durch eine flexible Kleinheit beschrieben werden. Weiterhin wird deutlich, daß Virtuelle Unternehmen in hohem Maße instabil sind, da sie immer wieder auseinanderfallen. Daraus ergibt sich die Paradoxie der Stabilität, die erst durch das permanente Bewußtsein der Instabilität wahrscheinlicher wird. Die interorganisationale Virtuelle Unternehmung ist entgegen der bisherigen Virtualisierungsebenen ein Kooperationsmodell. Kooperationen sind in sich ebenfalls paradox konstruiert, da ihr Zweck der Erweiterung der Handlungsspielraumes gerade zu einer Einengung desselben führt, weil bei gelingenden Kooperationen die komplexen Interessen der Partner mitgedacht werden müssen. Tom Peters spricht daher die folgende, eingängige Empfehlung aus: „Wir müssen uns vor zu großen Unternehmenseinheiten hüten – und doch noch weit komplexere Allianzen eingehen.“⁵⁶

Extra- und interorganisationalen Virtualisierung: eine Übersicht

Bevor wir zur letzten Virtualisierungsebene, der kundenbezogenen Virtualisierung, kommen, werden in der folgenden Abbildung abschließend die bisherigen Konzepte der extra- und interorganisationalen Virtualisierungsstrategien zusammengeführt. Dabei werden die bisherigen, in der Diskussion befindlichen Konzepte der Kooperation vergleichend aufgenommen.



Vergleich der extra- und der interorganisationalen Virtualisierungsstrategien

14. Kundenbezogene Virtualisierung Integrative Individualisierung von Unternehmen und Produkten

„Paradoxe Cyberwelt: Online-Kunden sind offenbar bereit, auf eigene Kosten Dinge zu tun, die bislang eigentlich Serviceleistung des Anbieters waren, und finden es auch noch toll.“

Tim Cole, capitaler Kundenentdecker⁵⁷

Henry Ford hat mit seinem Ausspruch, daß seine Kunden die Farbe des angebotenen T-Modells unter der Bedingung frei wählen dürften, daß diese schwarz sei, Maßstäbe in der Kundenorientierung gesetzt. Diese Kundenperspektive wird bei der Diskussion der Virtuellen Unternehmung nicht konsequent genug eingenommen. Daher wollen wir diesem Aspekt die vierte und letzte Ebene der Virtualisierung widmen. Im Kapi-

tel V „www.kun.de“ werden wir uns mit diesem wichtigen Themengebiet der Kundennintegration, der Markenführung und der Veränderungen der Beziehung von Herstellern, Handel und Endkonsumenten durch den elektronischen Handel ausführlich beschäftigen. Lassen Sie uns daher an dieser Stelle nur einige kundenbezogene Virtualisierungsstrategien und Merkmale illustrativ zum Verständnis der Virtuellen Unternehmung darstellen:

*Die Virtuelle Unternehmung als Trojanisches Pferd
Virtualisierung durch Intransparenz*

Für viele Autoren liegt die Hauptfaszination der kundenbezogenen Virtualisierung in dem Black-Box-Gedanken, nach der die Erstellung einer von mehreren Organisationen erbrachten und sehr komplexen Leistung für den Kunden „wie aus einer Hand“ simuliert wird, „als ob“ sie nur eine einzelne Organisation bewerkstelligt hätte. Das Verständnis der Virtualisierung, sich als Netzwerk unsichtbar zu machen, schafft eine virtuelle Identität von vielen Unternehmen mit ihren eigenen differenten Identitäten. Damit weisen Virtuelle Unternehmen hohe *Intransparenzgrade* für die Kunden hinsichtlich der Beobachtungsmöglichkeit des dahinterstehenden Netzwerkes auf. Virtuelle Unternehmen sind sozusagen trojanische Pferde, die ihre Produkte zum Kunden bringen. Diese Form der Virtualisierung ist für den Kunden bereits jetzt Normalität: Der Großteil der Konsumenten hat kaum mehr detaillierte Kenntnisse über tatsächliche Herstellungs- und Eigentumsverhältnisse der Unternehmen. Marken sind die virtuellen Identitätsmaschinen! Marken, nicht mehr Organisationen produzieren das kaufentscheidende Vertrauen. Onkel Dittmeyer oder Procter & Gamble? Ist es egal? Marken mit Fertigungstiefen von weniger als zehn Prozent sind Virtuosen der Ressourcen-Stories: der Kenia Blend, die Piemont-Kirsche usw. Die Leistung wird demnach eher einer Marke als dem Unternehmen zugerechnet – sei es ein traditionelles oder ein virtuelles. Interessanterweise betrifft die Identifikationsfunktion nicht nur Kunden, sondern auch das Unternehmen selbst: So vollzieht sich ein Wandel von der vielbeschworen und selten erreichten *Corporate Identity* zu einer *Product bzw. Brand Identity*.

Die Intransparenz der tatsächlichen Wertschöpfungsstruktur hinter den Marken leuchtet zunächst ein. Auch der Virtuelle Speicher beispielsweise ist für den Benutzer intransparent. Aber welchen Stellenwert hat die Transparenz des atomisierenden Wertschöpfungsnetzwerkes für die Kunden? Wird sie zu einem Wettbewerbsvorteil oder zu einem Wettbewerbsnachteil? Virtuelle Unternehmen haben prinzipiell zwei Alternativen: Sie können einerseits Produkte und Dienstleistungen „wie aus einer Hand“ anbieten und damit den Intransparenzgrad erhöhen. Andererseits können die Virtuellen Unternehmen die Transparenz über die spezifische „Best-of-Everything-

Organization“ herstellen, da für alle Prozesse nur noch die weltweit besten Partner und Vorprodukte ausgesucht werden. Auch Vorprodukte können so zu Marken werden, wie Anzüge aus Stoffen des Hauses Zegna, Autos mit Zubehör von Bosch oder Computer mit Prozessoren von Intel belegen. Die Erhöhung des Transparenzgrades sollte aber nur dann gewählt werden, wenn dies für den Kunden einen nachvollziehbaren Mehrwert hat. Die Unternehmen dürfen sich nicht per se zu wichtig nehmen: Kunden interessiert primär nicht die Qualität der Organisationsform – sei es eine klassische oder eine virtuelle! –, sondern die Qualität der Produkte.

Shop! One Stop – Non Stop!

Virtualisierung als wechselseitige Kundenintegration

Michael Porter wies auf die ökonomische Notwendigkeit hin, sich zwischen den beiden Strategietypen Kostenführerschaft oder (Produkt-)Differenzierung zu entscheiden.⁵⁸ Für viele Unternehmen ist dies zurückersehnte Vergangenheit: Die Realität heißt *Hybridstrategie!* Kunden erwarten eine höhere Variantenvielfalt bei gleichen oder sinkenden Preisen. Wie aber läßt sich eine solche kostensenkende Differenzierung von Produkten erzielen?

Zunächst: In Virtuellen Unternehmen werden für den Kunden keine Produkte und Dienstleistungen mehr entwickelt, sondern *Probleme* gelöst. Dies kann weit mehr als eine sprachliche Spitzfindigkeit bedeuten. Während Produkte von der Produktion des Herstellers her gedacht werden, sind Lösungen von dem zu lösenden Problem des Kunden her gedacht. Diese Probleme sind zwangsläufig nicht immer für die ganze Zielgruppe gleich; sie sind in hohem Maße individuell. Obwohl es einleuchtend ist, daß sich Probleme auch im Lebensalter eines Kunden verändern, wird in der Marketingliteratur immer noch über die abnehmende Loyalität der „paradoxen Kunden“ und die „individuellen, multi-optionalen Konsumenten“ gerätselt.

Die 80er und 90er Jahre waren von der Missionierung durch die Marketing-Gurus zu einer deutlicheren Kundenorientierung geprägt. Die Orientierung allein bleibt im Kontext der Virtualisierung vermutlich orientierungslos. Es scheint um mehr zu gehen. Es geht um den Kunden mit seiner Wertschöpfung in der Wertschöpfungskette. Es geht um *Kundenintegration!*

Während reine Kundenorientierung sich immer dem Verdacht einer Orientierung des Unternehmens an von dem Unternehmen *vermuteten* Kundenwünschen ausgesetzt fühlen muß, ist die Integration von Kunden in die Wertschöpfungsprozesse im Anspruch radikaler: Nicht nur ein nachträgliches Reklamationsmanagement und Bemühungen der Kundenbindung nach dem Kauf ist das Ziel einer Kundenintegration, sondern die Produktion von Lösungen, die aus den vorher individuell spezifizierten Anforderungen der Kunden und seiner Mitarbeit entstehen. Damit orientiert sich nicht

nur das Unternehmen am Kunden, sondern auch der Kunde muß sich am Unternehmen orientieren können. Der Kunde muß Orientierungshilfen im Unternehmen haben.

Wir haben bereits über die Paradoxie der Virtualisierung als *integrierte Atomisierung* der Wertschöpfungskette in ein Wertschöpfungsnetzwerk gesprochen. Aber welche Prozesse umfaßt das Wertschöpfungsnetzwerk? Es hat seinen Ausgangspunkt in dem Entstehen des Kundenbedürfnisses und sein temporäres Ende in der nachhaltigen Befriedigung desselben. Nach dieser Vorstellung ist das Wertschöpfungsnetzwerk eine Integration von Prozessen des Produzenten *und* des Konsumenten.⁵⁹ Kundenprozesse beziehen sich auf die Prozesse des Handels und des Endkonsumenten. Sie umfassen abstrakte Prozesse, die der Kunde vor dem Kauf und für den ganzen Lebenszyklus des Produkts selbst leisten bzw. von anderer Seite in Anspruch nehmen muß. Dies können Prozesse sein wie Informationsbeschaffung, Preisvergleich, Beratung, Bestellung und Nachbestellung, Projektplanung, Lagerhaltung, Logistik, Schulungen, Finanzierung, Wartung, Recycling und Entsorgung, Reklamationen, Reparaturen usw. Zum Beispiel sind für den Kauf von Bekleidung Prozesse wie Preisvergleiche, professionelle Information und Typberatung im Vorfeld des Kaufes durch den Kunden zu leisten. Im Nachgang werden Änderungsschneiderungen, Reparaturen, Reinigungs- und Pflegevorgänge und aufgrund des schnellen Kollektionswechsels aufwendige Ersatzkäufe notwendig. Bis heute denken die meisten Unternehmen aber lediglich an ihre eigenen Prozesse, obwohl die wirklichen Optimierungsgewinne in den Kundenprozessen zu vermuten sind. Nicht mehr länger „Vorsprung durch Technik“, sondern ein „Mitsprung durch umfassenden Service“ scheint die Maxime für Unternehmen zu werden. So haben nach einer Umfrage des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) von 1998 79 Prozent von 393 befragten Industrieunternehmen angegeben, daß sie ihre Produkte vorrangig über Dienstleistungen differenzieren wollen. Mit 55 und 42 Prozent folgen erst Produktqualität und Preis. Nahezu abgeschlagen sind Technologie und Produktsortiment mit 38 und 34 Prozent. Die befragten Firmen schätzten den Dienstleistungsanteil an ihren Industrieprodukten heute mit 28 Prozent deutlich niedriger ein als den von ihnen in wenigen Jahren angestrebten 42prozentigen Beitrag. Diesen Zahlen zum Trotz ist die Kundenorientierung aber noch bei mehr als drei Viertel der Firmen nach einer Untersuchung der Concertare GmbH aus dem Jahre 1998 keine Aufgabe des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung, sondern sie liegt allein im Verantwortungsbereich der Marketing- und Vertriebsabteilungen.

Die Virtuelle Unternehmung kann aus der dargestellten Struktur heraus als ein solcher Integrator von verschiedenen Prozessen auf der Produzentenseite mit den Prozessen der Kunden erhebliche Wettbewerbsvorteile generieren.

Für den *Endkonsumenten* gilt dann folgende Regel: *Shop – One Stop – Non Stop!* Systemlösungen aus einer Hand und das rund um die Uhr. Erste Beispiele sind Auto-

mobillhersteller, Reisedienstleister, Versicherungskonzerne und viele der E-Commerce-Anbieter, die ihre Dienstleistungsangebote deutlicher vom Kundenproblem her denken. Dabei kann bei der Virtuellen Unternehmung die Einbeziehung des Kunden in Forschungs- und Entwicklungsprozesse der Erkenntnis Rechnung tragen, daß viele Innovationen vom Kunden ausgehen.⁶⁰ Zurück in die Zukunft? Diese futuristischen Ideen eines Zukunftsforschers lenken den Blick zwangsläufig in die frühen Zeiten der mittelalterlichen Handwerkerkunst, wo der Kunde neben dem Handwerksmeister stand und das Objekt der Begierde beschrieb und mitkonstruierte, so daß der Meister es umsetzen konnte.

Durch die Virtualisierung von Unternehmen wird die Kundenorientierung zu einer Kundenintegration als wechselseitiger Prozeß konzipierbar: Die Grenze zwischen Konsum und Produktion wird nicht mehr als gegeben hingenommen, sondern an der Schnittstelle hinsichtlich der jeweiligen Wertschöpfungsanteile wieder disponierbar. Die Grenze bleibt also bestehen mit einer betörenden Funktionalität: Die Abgrenzung von Konsument und Produzent, von bereits Produziertem und noch zu Produzierendem, von konsumtiver Produktion und produktivem Konsum wird selbst zu einem Bestandteil des Produkts und generiert einen Mehrwert! Der Kunde bestimmt, inwieweit er auf das Produkt Einfluß nehmen möchte, inwieweit es bereits konsumfähig sein soll oder noch eigene von ihm zu bestimmende Bestandteile enthalten soll. Das ist die eingangs erwähnte Cyber-Paradoxie: Der Kunde zahlt jetzt für die Möglichkeiten, Prozesse selbst zu übernehmen, die ehemals der Hersteller übernommen hat, zusätzlich Geld und sieht darin einen verbesserten Service. Diese Modelle werden durch Geschäftsmodelle im Internet unterstützt.

Über die Arbeit an dem Produkt hinaus können Kunden im Rahmen der Virtuellen Unternehmung auch an der Virtuellen Unternehmung selbst arbeiten: Der Ökonom und Philosoph Birger P. Priddat sieht den Kunden in Zukunft als jemanden, der auch „Arbeit an der Organisation der Arbeit“ leistet.⁶¹ Kundenintegration kann dann so weit gehen, daß der Kunde zum Mitarbeiter wird, zum Mitarbeiter an der Reorganisation der Arbeitsteilung. Das ist eine gänzlich neue Qualität, die über eine bloße Kundenorientierung deutlich hinauszugehen vermag. Der Kunde in/von Virtuellen Unternehmen ist Kunde, mitarbeitender Produzent und Zulieferer von Informationen, Wünschen und Ideen.

Wenn wir uns die beiden ersten kundenbezogenen Virtualisierungsdimensionen in Erinnerung rufen, kann eine Virtuelle Unternehmung nicht bloß als ein „einheitliches Auftreten gegenüber dem Kunden“⁶² verstanden werden, sondern als ein „gemeinsames Auftreten von Konsumenten und Produzenten“. Diese Entwicklung wird sicherlich nicht in allen Branchen in gleichem Ausmaß zu beobachten sein, aber insbesondere in gesättigten Branchen können über Differenzierungsstrategien hier Wettbewerbsvorteile generiert werden. Die mit der Kundenintegration und der deutlich höheren di-

rekten Interaktion zwischen Hersteller und Kunde verbundenen Konsequenzen für die Marktstruktur insbesondere hinsichtlich der klassischen Vermittler zwischen den sich integrierenden Akteuren werden wir im Kapitel V genauer untersuchen. Glaubt man den Propheten wie Don Tapscott oder der Unternehmensberatung Arthur D. Little, dann liegt der Anfang des schnellen Endes von Handel und Makler bereits hinter uns.

Get the difference! Die individualisierte Masse!

Virtualisierung als Produktindividualisierung und -virtualisierung

Samstag vormittag. Beim Einkaufsbummel streifen Sie durch die einschlägigen Modeschäfte. Sie suchen nach einem exklusiven Damenkostüm. Der Verkäufer zeigt Ihnen Stoffe, Schnitte, Knöpfe und einige Ausstellungsstücke. Sie haben sich entschieden. Nun werden Sie in eine Kabine gebeten. Sie können die Assoziation mit dem Transporterraum des Raumschiffs Enterprise, in dem Mr. Spock und Captain Kirk entmaterialisiert und an einen anderen Ort *gebeamt* werden können, nicht ganz ignorieren. Und tatsächlich: Sie werden entmaterialisiert, digitalisiert und direkt in die Fertigung eines großen Textilproduzenten *gebeamt*! Oder besser: die Daten über Ihre Körpermaße werden übermittelt. Wieder zurück im Geschäft gelandet, können Sie gemütlich in einem Café auf Ihren Kauf anstoßen und sich währenddessen auf Ihr Kostüm freuen, das in den nächsten Stunden zu Ihnen nach Hause geliefert werden wird. Dieses Kostüm kann Sie Ihr Leben lang begleiten, da die Daten als Barcode in das gute Stück integriert werden und es somit – unter der Voraussetzung der gehaltenen Figur – immer reproduzierbar bleibt.

Der Zwang, Hybridstrategien umzusetzen, und die Entwicklung von der Kundenorientierung zur Kundenintegration machen neue Fertigungstechniken notwendig, die diesen Herausforderungen gerecht werden. Die spezifische Virtualisierung kann hier als die Paradoxie der Individualisierung durch Standardisierung verstanden werden. So wurde 1993 die Idee der Verbindung der kostengünstigen Massenproduktion (*mass production*) mit der kundenindividuellen Einzelfertigung (*customization*) von B. Joseph Pine in seinem Buch grundlegend vorgestellt: *Mass Customization*.⁶³

Paris Miki, ein japanischer Brilleneinzelhändler, ist ein Beispiel für die Produktindividualisierung durch Standardisierung. Das sogenannte Mikissimes System sieht zunächst eine digitale Aufnahme des Kundengesichtes vor. Dies ermöglicht eine Betrachtung der Alternativmodelle mit der bisherigen Brille. Im Anschluß daran wird die Brille durch den Kunden frei gestaltet, Gläser und Nasensteg, Bügel sowie Scharniere werden aus einer überschaubaren Auswahl zusammengestellt. Innerhalb einer Stunde ist die Brille abholbereit. In einer Virtuellen Unternehmung wird der Handel zu einer Fabrik vor Ort. Die Prozesse mit der höchsten Komplexität werden so nah wie möglich an den Kunden verlagert.

Die nächste Stufe der Produktindividualisierung wird die Implementierung von „Sensoren“ sein. Produkte bekommen so ein „Eigenleben“, das auf die Bedürfnisse des Käufers einstellbar und programmierbar ist und weiterlernt. Gebrauchsgegenstände wie Computer oder Kleidung stellen sich auf die Gewohnheiten, Fertigkeiten und Bedürfnisse des Käufers ein. Solche intelligenten und flexibel-adaptiven Produkte können Straßen, Häuser oder z. B. Textilien sein, die bei Sonneneinwirkung einen UV-Schutz aktivieren und bei Allergien eine Cremeversorgung vornehmen.

Eine weitere Dimension der Individualisierung wollen wir noch kurz mit der bereits erwähnten *Produktvirtualisierung* andeuten. Dabei geht es vielfach um den Medienwechsel durch die Dematerialisierung realer Produkte in digitale Dienstleistungen. Hier lassen sich verschiedene Virtualisierungsgrade erkennen: So sind bei den eben angeführten individualisierten Produkten Virtuelle Produkte vielfach als Vorstufen von realen Produkten anzusehen. Insbesondere bei Medienprodukten wie Musik, Software, Fernsehen, Radio, Video, Bücher, Zeitungen etc. wird sich die Produktvirtualisierung deutlich fortsetzen, ohne die physischen Originale allerdings wirklich zu verdrängen, wie immer wieder behauptet wird. Entscheidend für die Entwicklung ist nicht der technische Fortschritt, sondern lediglich die Gebühren für Ortsgespräche! Viele Leser würden sich beim Lesen dieses Buches, aus dem Internet heruntergeladen und ausgedruckt auf einer Loseblattsammlung, vermutlich schwer tun. Auch das von MIT-Forschern erfundene *e-book*, das „Letzte Buch“, als ein elektronisches Bildschirmgerät in Buchgröße, das mit einzelnen Inhalten aus dem Internet geladen werden kann, ist trotz der faszinierenden Einsparungsmöglichkeiten in einer Größenordnung von nicht weniger als 93 % der Produktionskosten ein Experiment des Umgangs mit Flüchtigkeit seitens der Kunden. Kunst an den Wänden kann zu meist auch mehr begeistern als im Katalog. Wenn jedoch konkrete Mehrwerte für den Kunden aus der Virtualisierung erwachsen, dann wird das Virtuelle Produkt dem realen rasant Marktanteile abnehmen können. Am Beispiel des virtuellen *Wall Street Journal* sind dies die konkreten Mehrwerte eine *real time*-Aktualität, Individualisierung der Zeitungsmeldungen auf die spezifischen Interessen des Lesers und die Verfügbarkeit zu jedem Zeitpunkt, an jedem Ort. Der amerikanische Kartenverkäufer *My Ticketmaster* hat für den internetgestützten Verkauf von Veranstaltungskarten in Stadien, Theatern oder Kinos eine Simulation der jeweiligen Veranstaltungsorte eingerichtet. Wenn man per Maus den gewünschten Platz wählt, wird eine Videoanimation gestartet, die einem die Perspektive von diesem Platz auf das Fußballfeld, die Bühne bzw. die Leinwand zeigt.

e-conomize your Business!
Virtualisierung der Distribution

Die Gebrüder Andrew und Thomas Parkinson hatten es 1989 in einem Vorort von Chicago auf den Ladenschluß sowie auf lange Schlangen in Supermärkten abgesehen und gründeten das Online-Unternehmen *Peapod*. Mit dieser Erbsenschote haben sie sich den Traum eines virtuellen Lebensmittelhandels im Internet sowie das fünftgrößte virtuelle Handelshaus der Welt verwirklicht. Mit 104000 Kunden und knapp 400000 Bestellungen von Frischmilch, Obst und Salat setzten sie 1997 umgerechnet 200 Millionen DM um. Die 1300 Mitarbeiter bringen die Bestellungen direkt an die Haustür. Damit haben sie bereits jetzt eine Abdeckung von 6% aller Haushalte in den USA erreicht und alle akademischen Vorbehalte der Distribution von verderblichen Lebensmitteln durch das Internet ausgeräumt. Solche Geschichten dürfen wir derzeit zu Hunderten lesen.

In den USA hat es 38 Jahre gedauert, bis 50 Millionen Menschen ein Radio besaßen. Noch immer 13 Jahre dauerte es, bis die gleiche Anzahl Amerikaner ein Fernsehgerät ihr eigen nennen konnte. Das Internet, gerade erst seit 1993 in der privaten Nutzung, brauchte dafür lediglich fünf Jahre. In Deutschland waren es zu Beginn des Jahres 1999 7,3 Millionen Online-Nutzer, wobei 4,1 Millionen private Kunden sind. Bereits im Jahr 2005 soll eine Milliarde Menschen weltweit am weltweiten Netz hängen. Das gibt Raum für Visionen.

Der bereits angesprochene Virtuelle Markt, der sogenannte *Electronic Commerce*, ist eine der traumhaftesten Virtualisierungsstrategien von Unternehmen. Unternehmen können dabei ihre Vertriebsabteilung in das weltweite Netz verlagern und potentialisieren ihre Kundschaft. Die Schätzungen über die Marktpotentiale sind so astronomisch wie abweichend, die aktuellen Umsätze so irdisch wie ernüchternd. In Deutschland wurden 1998 gerade einmal 400 Millionen DM umgesetzt – also 0,5 Promille des deutschen Gesamthandelsumsatzes. Insbesondere der Medienbranche, der Informationstechnik, der Touristik, den Banken und Versicherungen und dem allgemeinen Handel werden die größten Potentiale prognostiziert. Diese Entwicklung macht auch nicht vor 30 Zisterziensermönchen auf der französischen Mittelmeerinsel Saint Honorat halt, die unter der Adresse <http://www.smarts.cisca.fr/abbaye> selbsthergestellten roten und weißen Wein für umgerechnet 33 DM anbieten. Da ja auch der Vatikan im Netz ist, geschieht dies wohl mit Gottes Segen.

Die Virtualisierungsdimensionen der Individualisierung und Kundenintegration unterstützen den Aufbau von sogenannten *Virtual Shopping Malls* und *Portalen*. Dadurch können erhebliche Kosteneinsparungen durch Einbehaltung der Handelsmarge, durch vergünstigte Einkaufskonditionen, nicht mehr notwendige Ladeneinrichtungen und reduzierteres Personal bei gleichzeitiger Erhöhung der Kontaktanzahl realisiert werden.

Mit Hilfe solcher Shopping Malls wie z. B. die Tochterfirma des Otto-Versandes *Shopping24.de*, dem Internetableger der Karstadt AG *My-world.de* oder der Neugründung *Netzmarkt.de* bzw. sogenannter Portale wie *netcenter.com* werden Aufmerksamkeitsmaschinen eingerichtet: Aufmerksamkeit als *die* zentrale Währung im dezentralen Internet. Portale heißen die neuen Aufmerksamkeitsmaschinen, die von den klassischen Suchmaschinen, Medienkonzernen und Telekommunikationsgesellschaften eingerichtet werden. Portale sind die Drehtüren in die digitalen Einkaufsmärkte. Das Internet neigt aufgrund der Zentrenlosigkeit, der Offenheit und Hierarchiefreiheit im Laufe der Zeit auf vielen Ebenen zu einer dezentralen „Meta-isierung“: So werden nach den beliebten Suchmaschinen nun vermehrt Meta-Suchmaschinen eingerichtet, die wiederum Hunderte von Suchmaschinen durchsuchen. Nun werden wir mit der nächsten Metageneration von Suchmaschinen bekanntgemacht, die die Suchmaschinen nach Seiten absuchen, die am häufigsten von Suchenden besucht werden. Weiterhin finden wir im *Electronic Commerce* neben den Portalen auch Meta-Onlineanbieter, wie z. B. der Meta-Onlineanbieter *Aces.com*, der alle Onlineanbieter im Bereich des Buchhandels nach den günstigsten Schnäppchen abklappert. Was zählt, ist nur eine Ressource des Internets: Aufmerksamkeit!

Die Virtualisierung der Distribution schafft nun mit zwei Märkten, dem *market place* und dem *market space*, Alternativen für den Kunden. Für die Unternehmen hingegen sind vielfältige Herausforderungen damit verbunden: So ist zunächst die Frage zu entscheiden, ob sie in beiden oder in einem der beiden ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten. Insbesondere bei der Doppelstruktur werden die Differenzierungsleistungen für die Produkte wichtig. Werden wir ein vorrangig über Preis und Service differenziertes Angebot im Internet vorfinden und ein in eine Erlebniswelt eingebettetes Angebot in Convenience Stores? Lassen Sie uns all diese Gedanken im Kapitel V vertiefen.

Consumer Control: Customize your Company!

„Der nächste Schritt im Wettbewerb wird Mass Customization von Unternehmen sein.“

B. Joseph Pine et al., Firmen-Maßschneider⁶⁴

Führt man den Gedanken der interorganisationalen Virtualisierung als eine Temporalisierung von Unternehmensnetzwerken mit dem Gedanken der kundenbezogenen Virtualisierung als eine Individualisierung zusammen, könnte man für die schnelle Bereitstellung einer kundenspezifischen Lösung von einer temporalisierten Individualisierung des Unternehmens selbst sprechen. Überzeichnet könnte so die interorganisationale Virtualisierung selbst als ein Mass Customizing für das „Produkt“ Unternehmung bezeichnet werden: So wird die Virtuelle Unternehmung nach den

Bedürfnissen des Kunden gestaltet bei gleichzeitiger Nutzung der jeweiligen Vorteile der Massenproduktion bzw. der Kernkompetenzen in Teilbereichen. Das zu lösende Kundenproblem würde sozusagen die Gründung eines temporalisierten Wertschöpfungsnetzwerkes auslösen. Die Lösung des Problems des Kunden ist gleichzeitig die (Auf-)Lösung der Virtuellen Unternehmung. Diese Vorstellung wird in gewisser Hinsicht bei Unternehmensberatungen bereits realisiert: Das Kundenproblem strukturiert die Zusammensetzung des Projektteams einer oder auch mehrerer Beratungen immer wieder neu! Eine *oszillodexe Organisation* muß sich immer wieder neu finden und erfinden, um dem Kunden immer eine gleichbleibend gute Qualität der Lösungen zu sichern. Damit ist die radikalste Form der Machtverschiebung vom Verkäufer zum Käufer erreicht.

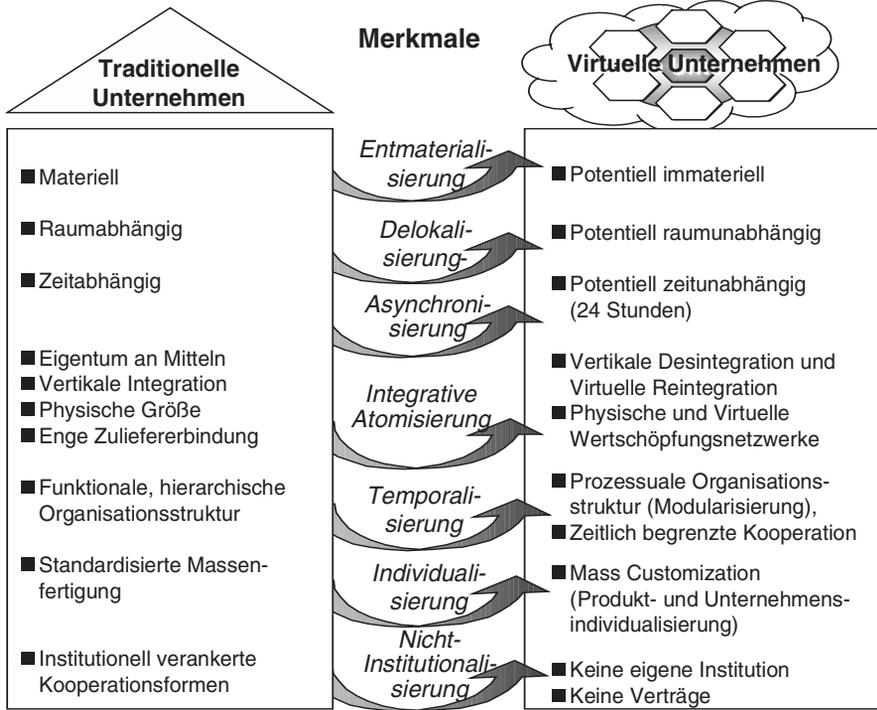
Das Kundenbedürfnis als Ausgangspunkt und vor allem als Endpunkt (d. h. als Temporalisierungsanlaß) der Virtuellen Unternehmung zu nehmen ist ein in der Organisationstheorie in zweifacher Hinsicht interessanter Gedankengang: Zum einen wird das Entstehen von Organisationen gemäß der Coaseschen Theorie der Firma mit *Marktversagen* erklärt, d. h. wenn sie die Transaktionen im Rahmen der Hierarchie aufgrund des Vorliegens von zu hohen Transaktionskosten im Markt kostengünstiger bewerkstelligen kann. Hierbei kann die Entstehung von Virtuellen Unternehmen analog mit dem Marktversagen erklärt werden, da die Kunden für die spezifischen Bedürfnisse bisher keinen Marktteilnehmer finden konnten. Darüber hinaus kann aber ebenfalls ein *Organisationsversagen* beobachtet werden, da sich für temporäre Marktbedürfnisse keine traditionelle Organisationsgründung lohnen würde. Der Gedanke ist zum zweiten interessant, weil weder die Theorie der Firma noch weite Teile der Organisationstheorie das Phänomen des „Verendens“ von Organisationen aufnehmen. Die Virtualisierung als temporalisierte Individualisierung von Unternehmen bedeutet in der Konsequenz nicht nur eine nachfragegesteuerte Produktion, sondern darüber hinaus auch eine nachfragegesteuerte Unternehmensbeständigkeit. Volkswirtschaftlich gesehen wäre es vielfach ein Gewinn, wenn Institutionen sich auflösen würden, sobald sich ihre Geschäftsgrundlage entzieht. Der renommierte Ökonom Mancur Olson schlug indirekt als Lösung gegen die Verfestigungstendenzen von Organisationsstrukturen, für die das Verfolgen ihres ursprünglichen Zieles nur noch Nebenzweck ist und Hauptzweck die Aufrechterhaltung selbst geworden ist, Kriege vor.⁶⁵ Virtuelle Unternehmen scheinen pazifistischere und kostengünstigere Alternativen darzustellen. Das Ende einer Organisation ist hier eher produktiv zu verstehen. Bisher ist der Betriebswirtschaftslehre zur Beschreibung dieses Phänomens allerdings nur der unangenehme Konkurs abzurufen.

Paradoxien der kundenbezogenen Virtualisierung

Die aus der Paradoxie der *differenzierenden Kostenführerschaft* entstandenen Herausforderungen der Hybridstrategien machen eine spezifische Form der kundenbezogenen Virtualisierung erforderlich. Zunächst zeichnen sich interorganisationale Virtuelle Unternehmen entsprechend der aktuellen Diskussion durch eine Intransparenz gegenüber dem Kunden aus – für den Fall, daß er kein Partner im Virtuellen Unternehmensverbund ist –, mit einer notwendigerweise hohen Transparenz zwischen den Partnern innerhalb der Virtuellen Unternehmung. Weiterhin kann die Cyber-Paradoxie des *Customer-Self-Service* angeführt werden, deren Merkmal es ist, daß der Kunde dem Hersteller Prozesse abnimmt und dafür mehr zu zahlen bereit ist. Bei der Virtualisierung als wechselseitige Kundenintegration ist die Paradoxie des *Prosumerism* zu beobachten: Die Kunden werden zum Produzenten und zum Lieferanten. Die Produzenten übernehmen wiederum bei Kunden bestimmte Prozesse, die sie integrativ mit ihren originären Prozessen günstiger, schneller bewerkstelligen können. Die Unterscheidung zwischen Produkt und Konsum wird wieder in das Produkt selbst als ein Produktmerkmal eingeführt. Die Oszillation zwischen Produkt und Konsum ist damit selbst Produktbestandteil. Eine weitere Dimension stellt die Individualisierung von Produkten dar, die nur durch eine gleichzeitig hohe Standardisierung möglich wird. Die Virtualisierung von Produkten wiederum wird durch einen Medienwechsel möglich. Ein weiteres Paradox kann in der Einheit der Differenz von kostenintensiver Maßfertigung und kostengünstiger Massenproduktion durch das technisch realisierte Konzept *mass customization* gesehen werden, das sich in der letzten Konsequenz auch in einer maßgeschneiderten „Produktion“ von Virtuellen Unternehmen aus- und aufgelöst durch das Kundenbedürfnis darstellen kann.

15. Sieben Kernmerkmale und ein Definitionsversuch

Wir sind am Ende der „Grundlagenforschungen“. Sie werden uns zustimmen: Organisieren ist wirklich nicht leichter geworden in den letzten Jahren! Bevor wir die diskutierten Merkmale der Virtuellen Unternehmen zusammenführen, können wir eine erste idealtypische Gegenüberstellung von traditionellen Unternehmen und Virtuellen Unternehmen vornehmen und folgende Kernmerkmale isolieren:



Idealtypische Gegenüberstellung anhand von sieben Kernmerkmalen der Virtualisierung

Als ein Resümee dieser durchaus anstrengenden Diskussion der Virtuellen Unternehmung folgt auf Seite 101 ein Vorschlag, der die komplexen und merkwürdigen Merkmale der Virtuellen Unternehmung auf zwei Seiten zusammenfaßt.

Virtuelle Unternehmen als „oszillationsfähige Unternehmen“:

Die zeltenden und wippenden Paradoxiemaschinen

Ethischer Imperativ:

„Handle stets so, daß die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“

Heinz von Foerster, Kybernetik 2. Ordnung⁶⁶

Wenn wir uns die fünf abstrakten Merkmale des Begriffs Virtualisierung vergegenwärtigen, dann kann die Virtuelle Unternehmung abstrakt als ein Unternehmen verstanden werden, das über mediale Wechsel aktuelle Ressourcen und Beziehungen potentialisiert und wiederum potentielle Ressourcen und Beziehungen zu aktualisieren vermag und damit eine funktionale Steigerung durch Flexibilität bewirkt. Der Medienwechsel ist dabei nicht nur auf die Informations- und Kommunikationstechnologien beschränkt, sondern umfaßt vor allem die Steuerungsmedien *Geld* in Märkten, *Macht* in Hierarchien und *Wissen* in Kooperationen.

Die Virtuelle Unternehmung ist eine Paradoxiemaschine! Sie bewegt sich in den klassischen Paradoxien der Organisation und produziert zugleich neue. Die Virtuelle Unternehmung oszilliert zwischen Hierarchie, Markt und Kooperation, zwischen vertikaler Desintegration und virtueller Reintegration (*integriertes Outsourcing*), zwischen Produktion und Konsumption (*prosumerism*), zwischen Konkurrenz und Kooperation (*co-opetition*), zwischen Abhängigkeit und Unabhängigkeit (*autonome Interdependenz*), zwischen Globalisierung und lokaler Kenntnis (*Glokalisierung*) zwischen räumlicher Integration und Delokalisierung, zwischen physischer Kleinheit und virtueller Größe, zwischen zeitlicher Synchronisation und Asynchronisation, zwischen fixen und variablen Kosten, zwischen Materialisierung und Dematerialisierung und zwischen Hierarchie und Heterarchie. Dadurch wird sie in hohem Maße flexibel, weil sie immer wieder situativ entscheiden kann und muß, was in der traditionellen Unternehmung bereits entschieden war und lediglich durch langwierige Reorganisationsprozesse wieder umentschieden werden konnte.

Diese Oszillationen sind bereits in der Vergangenheit durch vielfältige Management- und Organisationskonzepte zu beobachten gewesen, die sich durch einzelne nacheinanderfolgende Konzepte voneinander ernährt haben. Somit ist denn die Virtuelle Unternehmung gemäß dem eingeführten Virtualisierungsverständnis auch „nur“ zur funktionalen Steigerung dieser bereits bekannten Phänomene zu verstehen. Aber im Unterschied zu den zahlreichen Organisations- und Management-Konzepten legt die Virtuelle Unternehmung erstmalig den Fokus ihrer Aktivitäten auf den Oszillationsprozeß selbst. Sie ist *oszillodox!*

Sie radikalisiert damit die Entscheidung über die Organisation auf der Ebene der Organisation selbst immer wieder neu. Die Organisation erhöht die Anzahl der

Handlungsmöglichkeiten, wenn sie die Form der Organisation immer wieder neu zur Disposition stellt und mit Experimenten von Organisations- und Kooperationsformen sich permanent selbst erfindet. Damit ist allerdings nicht zwingend gemeint, daß die Organisation sich fortwährend verändert, also einen kontinuierlichen Wandel durchmachen muß – das wäre auch in hohem Maße inhuman! –, aber auch der Erhalt des Status quo wäre zu entscheiden! Ein Aspekt, der vielen Mitarbeitern mit Veränderungswünschen Hoffnung machen dürfte. Die Virtuelle Unternehmung *ist* nicht! Sie *wird*! Sie wird erst durch Temporalisierung, d. h. durch Organisation und Desorganisation der Organisation, durch Gründung und Auflösung der Kooperation zu sich selbst. Die Temporalisierung zieht die Unternehmung auf das zusammen, was sie nicht mehr ist: kontinuierlich, beständig und zuverlässig! Oszillodoxen Organisationen geht es um das Management der Oszillations*fähigkeit*, nicht um das Management des Wandels.

Wenn wir eingangs die Schärfung der von einzelnen Autoren beobachteten Unschärfe gefordert haben, dann sehen wir diese Forderung in der Oszillationsfähigkeit der Organisation und der Kooperation durch Virtualisierung genau erfüllt. Die Oszillation läßt die Organisation und die Kooperation für einen Beobachter allenfalls in einem einzigen Moment scharf erscheinen, einem Zeitpunkt, der dann immer bereits Vergangenheit ist. Die Virtualisierung von Unternehmen hat – präzise beschrieben – die schärfste Waffe in der Unschärfe durch die Oszillation zwischen scharfen Alternativen.

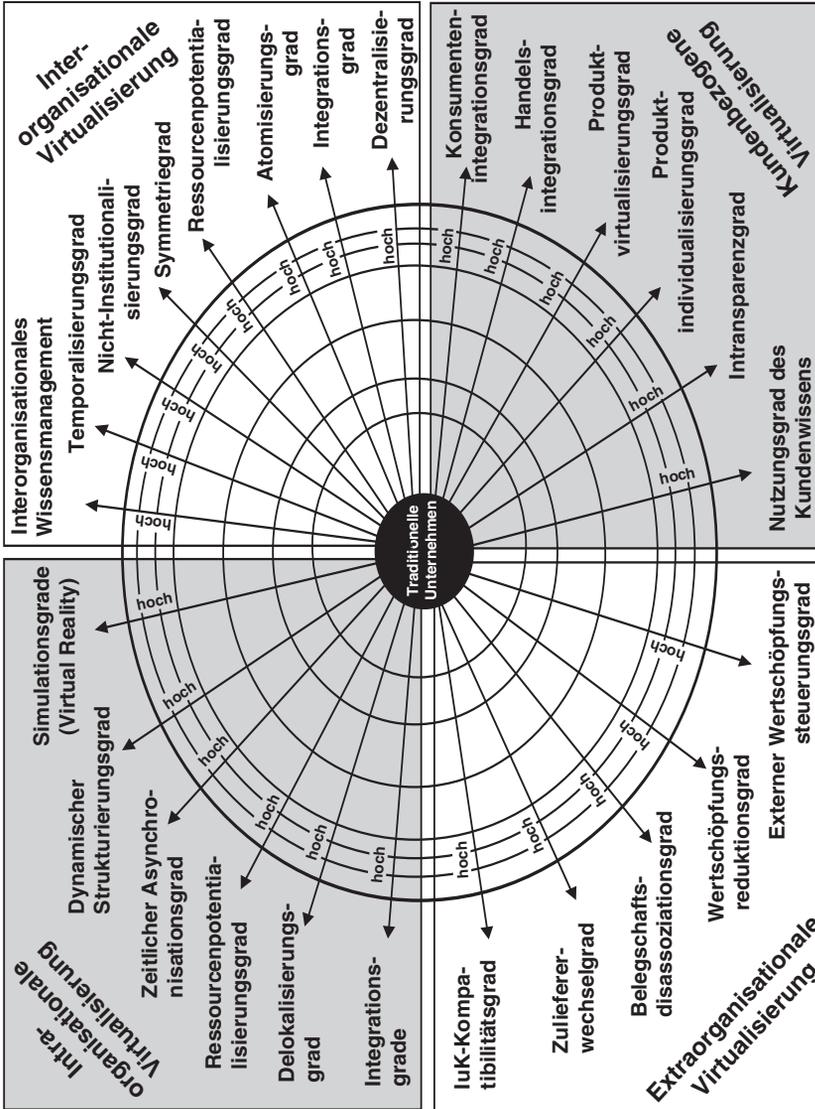
Die skandinavischen Organisationstheoretiker Bo Hedberg, Paul Nystrom und William Starbuck haben für Organisationen das „Zelten auf Wippen“ empfohlen.⁶⁷ Oszillodoxe Organisationen haben ein Gefühl für die Jahres- und Tageszeit, für den Untergrund, für die Wetterentwicklung und für die Attraktivität der Umwelt, um ihre Zelte mal auf der einen Seite der Wippe auf- und abzubauen und auf der anderen Seite wieder aufzubauen und immer darauf zu achten, daß das Scharnier in der Mitte der Wippe gut geölt ist. Für eine gelingende Virtualisierung bedarf es eines guten Wetterdienstes, eines Kompasses, einer Wind-und-Wetter-Kleidung und eines Reiseweckers. Die Wippe ist dabei der In-Begriff der Paradoxie: Die eine Seite braucht die andere Seite als eine andere, von der einen, differenten Seite. Kinder wissen dies zu genießen. Nicht nur deswegen – wir erinnern an die Herausbildung von Hackordnungen – ist es mal wieder inspirierend, einen Kinderspielplatz zu besuchen.

Aufgrund der Unschärfe sind dem Beobachter – insbesondere der Beraterin und dem hilfsbereiten Betriebswirtschaftsprofessor – Virtuelle Unternehmen nicht geheuer. Sie sind eher Ungeheuer! Denn sie emanzipieren sich von Reorganisationsempfehlungen. Sie beraten sich selbst und sind ihre eigenen Organisationstheoretiker. Sie erfinden sich rechtzeitig neu! Sie sind Produkt und Produzent *eigener* Moden! Sie sind im besten Sinne selbstbewußt!

Diese radikale und für viele von uns schwer verdauliche Extremform der Virtuellen Unternehmung wird gemäß unserem Verständnis von Virtualität nie gänzlich erreicht. Wir wollen deswegen abschließend zu unserer Diskussion über die Virtualisierungsstrategien und einzelne Merkmale ein Modell vorstellen, das das Programm der Virtualisierung in den vier Ebenen – der Thematik entsprechend als ein *Web-Diagramm* – visualisiert. Damit lassen sich Virtualisierungsprofile von Virtuellen Unternehmen abtragen und Virtualisierungsbedarfe und -verbote identifizieren. Die weitestgehende Form der Virtualisierung ist dem Modell zufolge am äußeren Rand zu finden. Diese stellt aber nicht automatisch für alle Branchen die mögliche bzw. optimale Form der Virtualisierung dar, sondern markiert lediglich die Entwicklungsstufen.

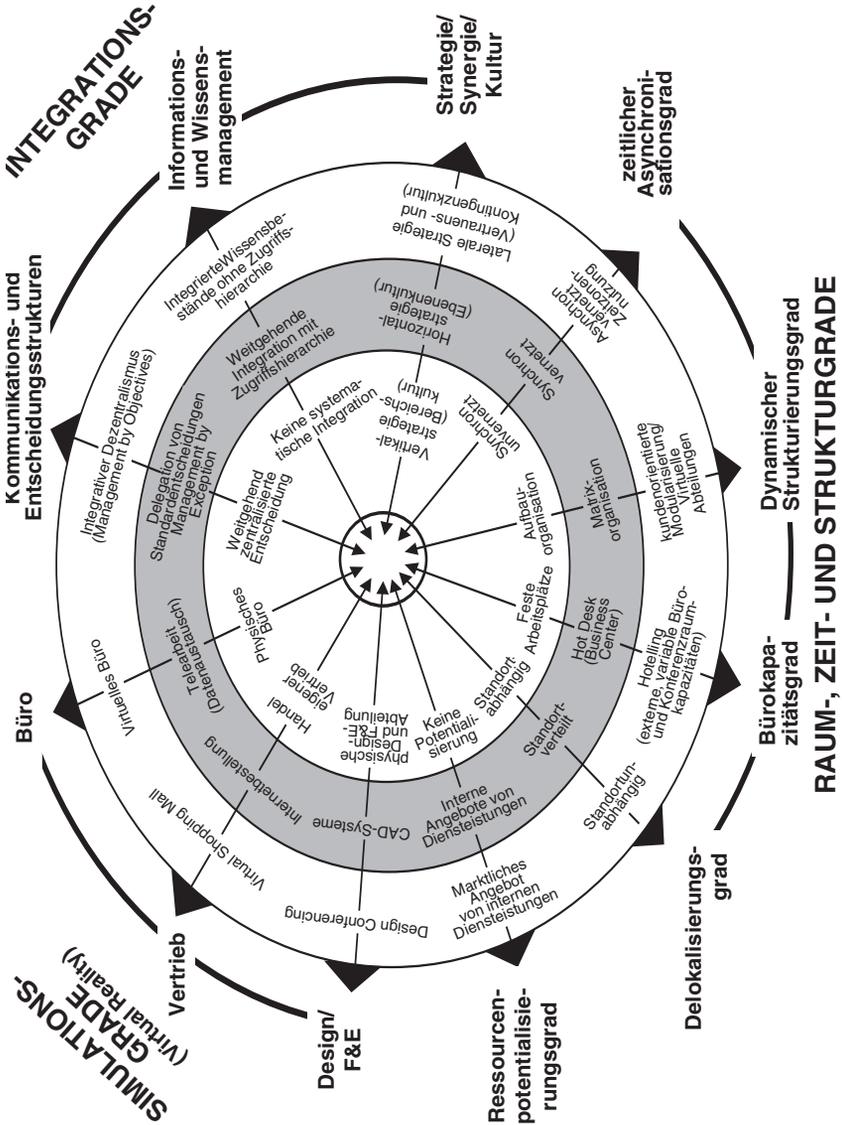
16. Ein Webmodell des Virtuellen Unternehmens

Die folgende Übersicht führt alle vier Ebenen der Virtualisierung zusammen und zeigt die einzelnen Virtualisierungsdimensionen auf. In den darauf folgenden vier Einzeldarstellungen sind die einzelnen Virtualisierungsdimensionen mit exemplarischen Strategien versehen, die die unterschiedlichen Virtualisierungsgrade markieren.



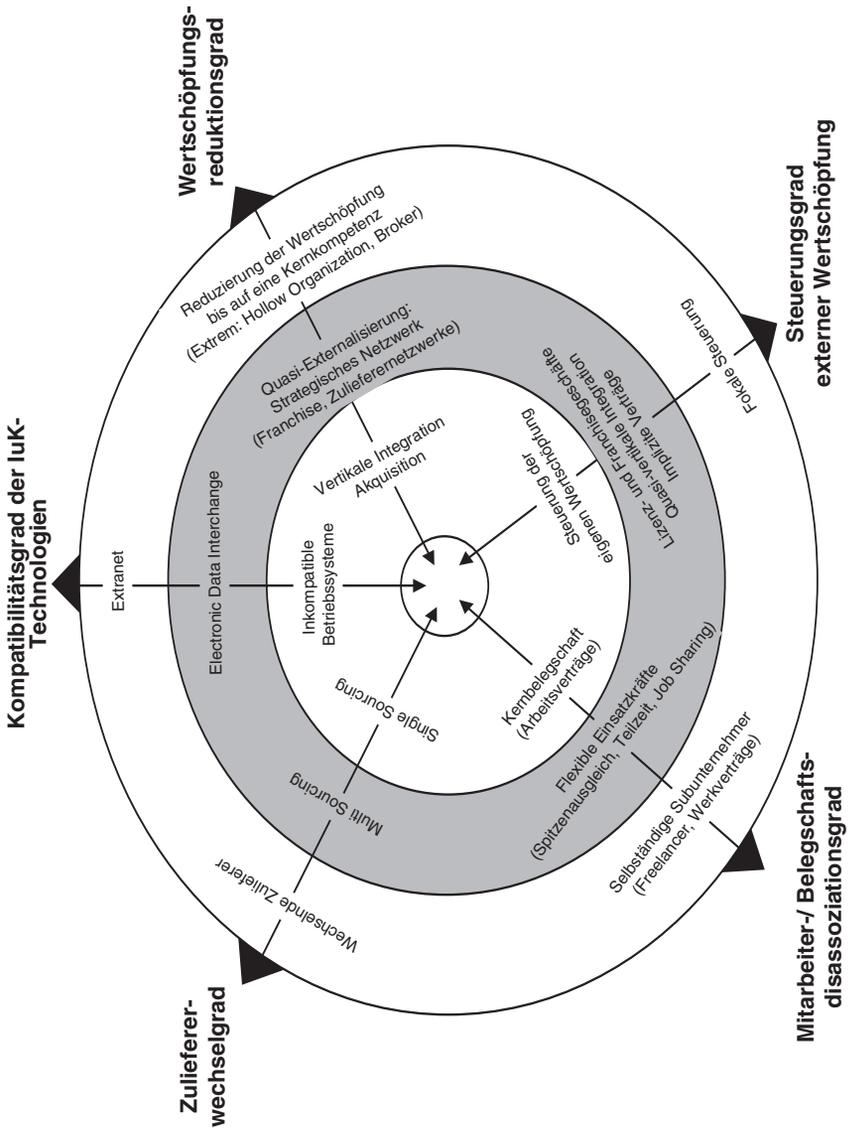
Virtualisierungsdimensionen der vier Ebenen der Virtuellen Unternehmen

Intraorganisatorische Virtualisierungsdimensionen



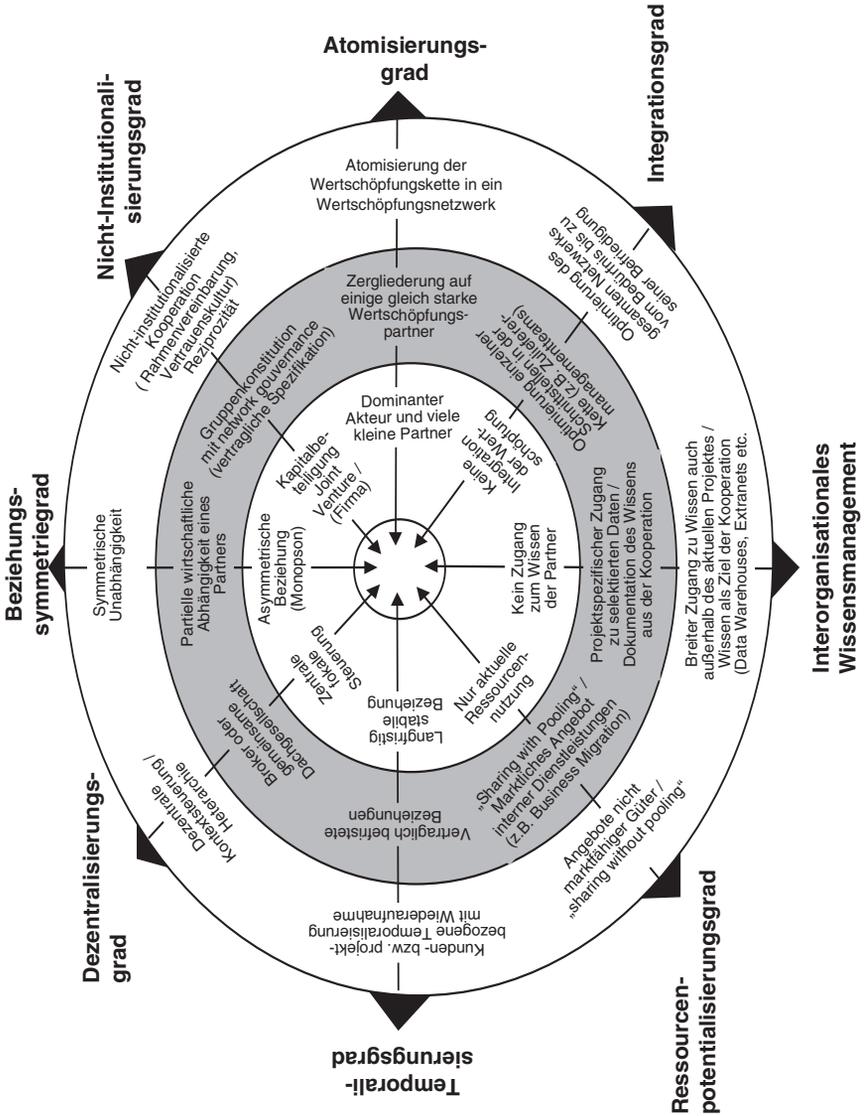
Intraorganisatorische Virtualisierungsdimensionen und ihre graduellen Ausprägungen

Extraorganisatorische Virtualisierungsdimensionen



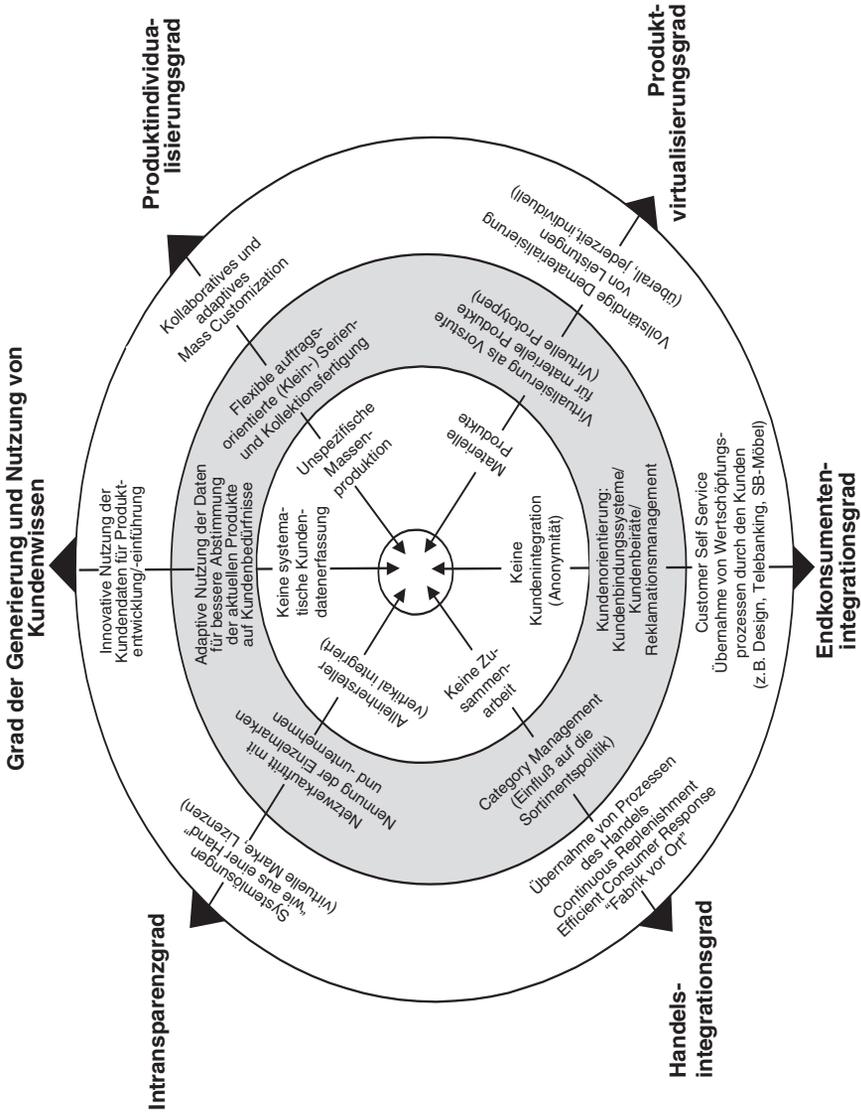
Extraorganisatorische Virtualisierungsdimensionen und ihre graduellen Ausprägungen

Interorganisationale Virtualisierungsdimensionen



Interorganisationale Virtualisierungsdimensionen und ihre graduellen Ausprägungen

Kundenbezogene Virtualisierungsdimensionen



Kundenbezogene Virtualisierungsdimensionen und ihre graduellen Ausprägungen

17. 22 reale Virtuelle Unternehmen Typologierungsversuche

Virtuelle Unternehmen gibt es wirklich! Es lassen sich – den unglaublichen Merkmalen zum Trotz – Organisationen und Kooperationen erkennen, die in bestimmten Dimensionen bereits hohe Virtualisierungsgrade erreicht haben. Die folgende Übersicht zeigt einige Typen der Virtuellen Unternehmung auf, mit denen derzeit Unternehmen experimentieren und vielfach ausgezeichnete Erfolge aufweisen. Bei den Beispielen wurde eine Auswahl von jungen Start Ups und von Großkonzernen sowie von Netzwerken vorgenommen, die die Vielfalt von Virtualisierungsstrategien aufzeigen soll.

| Typus der Virtuellen Unternehmung | Wichtige Dimensionen der Virtualisierung | Beispielorganisationen und -kooperationen |
|--|---|--|
| Intraorganisationale Typen der Virtueller Unternehmen | | |
| (1) Telearbeitszentren und Virtuelle Büros | Simulationsgrad Büro, Delokalisierung | <i>Compaq</i> und <i>IBM</i> (USA) (Computer), <i>AT&T</i> (USA) (Telekommunikation), <i>Mettler-Toledo</i> (D) (Waagen), <i>Oticon</i> (DK) (Hörgeräte) |
| (2) Modulare und fraktale Organisationsformen | Dynamische Strukturierung | <i>U.I. Lapp</i> (D) (Spezialkabel), <i>Mettler-Toledo</i> (D) (Waagen), <i>Gore</i> (USA) (technischer Textil) |
| (3) Forschungs- und Entwicklungsnetzwerke als Vorstufe realer Unternehmen | Simulationsgrad Design und F&E, Delokalisierung, Wertschöpfungsreduktion, Belegschaftsdissoziation | <i>CargoLifter</i> (D) (Logistik mit Zepplinen) |
| (4) Interne Wissensnetzwerke | Integrationsgrad Wissensmanagement | <i>Siemens</i> (D) (Xenia), <i>Booz.Allen & Hamilton</i> , <i>Arthur Andersen</i> (USA) (Beratung) |
| (5) Virtueller Handel | Simulationsgrad Vertrieb | <i>www.amazon.com</i> (USA) (Buchhandel), <i>www.cyber-cd.de</i> (D) (CD-Handel) |
| (6) Electronic Finance | Simulationsgrad Vertrieb, Kundenintegration | <i>Enba</i> (D) (Banking Infrastrukturen), <i>Advance Bank</i> , <i>Direkt Anlage Bank</i> (D) |
| Extraorganisationale Typen Virtueller Unternehmen | | |
| (7) Fokales Kernkompetenznetzwerk mit radikalem Outsourcing | Wertschöpfungsreduktionsgrad, Steuerungsgrad externer Wertschöpfung, Intransparenzgrad, Beziehungsasymmetrie, Belegschaftsdissoziationsgrad | <i>Dual</i> (D) (Hi-Fi), <i>Dell</i> (USA) (Computerhandel), <i>Rausser Advertainment</i> (D) (Computerspiele), <i>Lewis Galoob Toys</i> (USA) und <i>Nintendo</i> (J) (Spieleideen), <i>Walden Paddlers</i> (USA) (Kajakboote), <i>Aprilia</i> (I) (Motorräder) |
| (8) Markenunternehmen als Broker von externen Produktionskapazitäten | Zuliefererwechsel, Wertschöpfungsreduktionsgrad, Steuerungsgrad externer Wertschöpfung, Intransparenzgrad, Beziehungsasymmetrie | <i>Puma</i> (D) und <i>Nike</i> (USA) (Sporttextil und -schuhe), <i>Virgin Cola</i> (GB), <i>Red Bull</i> (AU) und <i>Boston Beer Company</i> (USA) (Getränke) |
| (9) Temporäre Massenproduktionsnetzwerke | Temporalisierungsgrad, Steuerungsgrad externer Wertschöpfung, Beziehungsasymmetrie | <i>Smart Car</i> (D) (Klein-KFZ), <i>VW Resende</i> (Brasilien) (LKW-Fertigung) |
| (10) Forschungs-kooperationen | Temporalisierungsgrad, Intransparenzgrad, Beziehungsasymmetrie, Wertschöpfungsreduktion | <i>Protodigm</i> (UK) und <i>Vanguard</i> (UK) (Pharma), <i>Startek</i> (Taiwan) (Scanner) |
| (11) Asymmetrisches Netzwerk zum Auftragspooling | Kompatibilitätsgrad IuK, Steuerungsgrad externer Wertschöpfung, Beziehungsasymmetrie | <i>Rosenbluth International Alliance</i> (USA) (Reiseagenturen), <i>Techno-Pool</i> (D) (IT und Netzwerke) |
| (12) Atomisierte Freelancer-Netzwerke | Atomisierungsgrad, Temporalisierung, Belegschaftsdissoziationsgrad | <i>Newplan</i> (D) (Personalberatung), <i>Manpower</i> (USA) (Arbeitsvermittlung), <i>Topsy Tail</i> (USA) (Modeaccessoires), <i>TelePad</i> (USA) (Computerentwicklung) |
| (13) Virtual Shopping Malls von mehreren Anbietern | Simulation Vertrieb, Generierungsgrad des Kundenwissens, Endkonsumentenintegrationsgrad | <i>www.shopping24.de</i> , <i>www.my-world.de</i> , <i>www.netzmarkt.de</i> , <i>www.netcenter.com</i> |

| Typus der Virtuellen Unternehmung | Wichtige Dimensionen der Virtualisierung | Beispielorganisationen und -kooperationen |
|--|---|---|
| <i>Interorganisationale Typen der Virtuellen Unternehmung</i> | | |
| (14) Einkaufsnetzwerk | Nicht-Institutionalisierungsgrad, Intransparenzgrad, Symmetrie, Ressourcenpotentialisierung | <i>Einkaufspool Nordbayern</i> (D) (branchenübergreifender Einkauf) |
| (15) Symmetrisches Netzwerk zum Auftragspooling | Nicht-Institutionalisierungsgrad, Intransparenzgrad, Symmetrie, Ressourcenpotentialisierung, Interorganisationales Wissensmanagement | <i>TCG Service</i> (AUS) (EDV-Service Netzwerk), <i>UK Fine Chemical</i> (GB) (Chemie), <i>Kentucky Wood Manufactures</i> (USA) (Holzverarbeitung) |
| (16) Branchenbezogene Know-how-Netzwerke | Beziehungssymmetrie, Ressourcenpotentialisierung, Interorganisationales Wissensmanagement, Temporalisierungsgrad | <i>LAGG*net</i> (K) (Gesundheitscenter), <i>USCAR</i> (USA) (Automobil), <i>Forschungsgemeinschaft Kartonverpackung</i> (D), <i>Dienstleisterverbund Produktentwicklung DiPro</i> (D) (Design, Konstruktion), <i>Verbundprojekt in der ostwestfälischen Bekleidungsindustrie</i> (D) (Textil) |
| (17) Regionale Netzwerke | Beziehungssymmetrie, Ressourcenpotentialisierung, Interorganisationales Wissensmanagement, Temporalisierungsgrad, Atomisierungsgrad, Nicht-Institutionalisierungsgrad, Integrationsgrad | <i>Glashütte</i> (D) (Uhren), <i>Emilia Romagna</i> (I) (z.B. Prato Textil), <i>Silicon Valley</i> (USA) (z.B. Computer), <i>Sophia Antipolis</i> (F) (Technologiepark), <i>Westerwald Keramik</i> (D) (Keramik) |
| (18) Gemeinsam bestimmte Brokerorganisation zur interorganisationalen Projektsteuerung | Beziehungssymmetrie, Ressourcenpotentialisierung, Integrationsgrad, Intransparenzgrad | <i>Virtuelle Fabrik Euregio Bodensee</i> (CH, D, AU, L) (Elektro- und Maschinenbau), <i>Logex System</i> (D) (Entsorgung), <i>Rationet Multimedia</i> (D) (Multimedia) |
| (19) Ubiquitäre Entwicklungsnetzwerke | Kundenintegrationsgrad, Dezentralisierungsgrad, Nicht-Institutionalisierungsgrad | <i>Silicon Valley Linux Users Group</i> (USA) (Betriebssysteme), <i>3Com</i> (USA) (PDA, Taschencomputer) |
| <i>Kundenbezogene Typen der Virtuellen Unternehmung</i> | | |
| (20) Problemebezogene Dienstleistungsnetzwerke | Temporalisierungsgrad, Belegschaftsdissoziationsgrad, Virtuelle Größe, Intransparenzgrad, Dynamische Destrukturierung, Beziehungssymmetrie | <i>White Lion International</i> (D) und <i>The Rickard Group</i> (USA) (Marketing-Agenturen), <i>Rösinger & Associate</i> (CH) (Beratung), <i>Rausser Advertainment</i> (D) (elektr. Spiele) |
| (21) Systemanbieter von integrierten Kundenprozessen | Integrationsgrad der Wertschöpfung, Ressourcenpotentialisierung, Kundenintegration | <i>Zürich Versicherungen</i> (CH), <i>www.travelocity.com</i> (USA) (Touristik) |
| (22) Kundenintegrative produktindividualisierende Netzwerke | Handels- und Konsumentenintegrationsgrad, Produktindividualisierungsgrad | <i>Wolf Garten</i> (D) (Gartengeräte), <i>Walmart</i> (USA) und <i>DM-Drogeriemarkt</i> (D) (Einzelhandel), <i>Levi Strauss</i> (USA) (Textil), <i>Custom Foot</i> (USA) (Schuhe), <i>Paris Miki</i> (F) (Brillen). |

Typologie Virtueller Unternehmen

MERK-WÜRDIGE MERKMALE DER VIRTUELLEN UNTERNEHMUNG

Definitionsebene I: Allgemeine Differenzierung und Positionierung des Begriffes

- Merkmal 1: Die Virtuelle Unternehmung kann als ein übergreifender Begriff von intra-, extra- und interorganisationalen sowie von kundenbezogenen Virtualisierungsstrategien verstanden werden.
- Merkmal 2: Virtualisierung ist ein Tendenzbegriff, der die Bewegung der Unternehmen auf eine Virtualität im gleichzeitigen Wissen um deren Unerreichbarkeit beschreibt. Damit ist das Konzept der Virtuellen Unternehmung ein Programm und keine zu erreichende Lösung.

Definitionsebene II: Abgrenzung zu anderen Organisations- und Kooperationsformen

INTRAORGANISATIONALE VIRTUALISIERUNG

- Merkmal 3: Die intraorganisationale Virtualisierung ist ein prozessorientiert ausgerichtetes Re-Organisationsprinzip, d. h., organisationale Strukturen werden dynamisch destrukturiert und restrukturiert. Die Steuerung erfolgt über fließende Hierarchien mit einer projektorientierten Selbstorganisation.
- Merkmal 4: Die intraorganisationale Virtualisierung unterscheidet sich von anderen Organisationskonzepten durch eine multimediagestützte Modularisierung und Fraktalisierung der als Kernkompetenzen herausgearbeiteten Wertschöpfungssegmente mit einer optionalen zeitlichen Asynchronisation und Delokalisierung von Prozessen.
- Merkmal 5: Die Simulation physischer Elemente der Organisation ermöglicht eine Dematerialisierung.

EXTRAORGANISATIONALE VIRTUALISIERUNG

- Merkmal 6: Extraorganisationale Virtualisierung ist ein nach außen gerichtetes Re-Organisationsprinzip. Sie ist gekennzeichnet durch eine kernkompetenzgetriebene Atomisierung der Wertschöpfungskette bei gleichzeitiger Zunahme der Integration innerhalb der Gesamtkette. Extraorganisationale Virtuelle Unternehmen sind fokale Organisationen, die fremde Wertschöpfungsnetzwerke als Broker steuern. Sie potentialisieren aktuelle externe Ressourcen.
- Merkmal 7: Extraorganisationale Virtualisierung sieht eine differenzierte Belegschaftsdissoziation vor. Mitarbeiter werden zum wichtigsten Kapital, deswegen bleiben nur noch diejenigen im Unternehmen, die eine direkte Verbindung zu der Kernkompetenz haben. Spezialisten werden situativ als Freelancer eingesetzt.
- Merkmal 8: Die extraorganisationale Virtualisierung ist durch den Wechsel von Steuerungsmedien gekennzeichnet, d. h. von einer Vermarktlichung hierarchischer Strukturen und einer Hierarchisierung marktlicher Strukturen.

INTERORGANISATIONALE VIRTUALISIERUNG

- Merkmal 9: Die interorganisationale Virtualisierung ist ein Kooperationsprinzip von Unternehmen, Einzelpersonen, Kunden und anderen Institutionen.

- Merkmal 10: Konstitutiv ist der Verzicht auf die Institutionalisierung zentraler Steuerungs- und Managementaufgaben durch Kooperationsverträge oder Kapitalbeteiligungen. Dieser Verzicht erfolgt durch eine Vereinbarung innerhalb einer die interorganisationale Virtuelle Unternehmung konstituierenden Gruppe von potentiellen Kooperationspartnern. Die Steuerung der interorganisationalen Virtualisierung verläuft über eine reflexive, dezentrale Kontextsteuerung aller Partner-Organisationen und wird durch leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt.
- Merkmal 11: Die Kooperationsbeziehungen unterliegen einer anschlussfähigen Temporalisierung. Das Virtuelle Unternehmen unterscheidet sich von dem vertragskoordinierten Marktbezug spezifizierter Leistungen durch einen kooperativen, reziprozitären Prozeß der Produktentwicklung und -erstellung.
- Merkmal 12: Für die interorganisationale Virtualisierung ist die rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit, d. h. die Substitutionsmöglichkeit von Komplementärkompetenzen der Partnerunternehmen für den kooperativen Prozeß der Produktentwicklung und -erstellung konstitutiv.
- Merkmal 13: Die intra-, extra- und interorganisationalen Virtualisierungsstrategien sind nicht exklusiv, sondern unterstützen sich wechselseitig.

Definitionsebene III: Konzeptfokus der Virtuellen Unternehmung

- Merkmal 14: Der Fokus des Konzepts der Virtuellen Unternehmung ist die schnelle, vom Kundenbedürfnis ausgehende intra- und interorganisationale Gründung einer Virtuellen Unternehmung aus den kompetentesten Wertschöpfungspartnern zur wechselseitig kundenintegrierenden Produktindividualisierung.
- Merkmal 15: Ein weiterer Fokus stellt *notwendig* die Optimierung des gesamten Wertschöpfungsnetzwerks vom Kundenbedürfnis bis zu seiner Befriedigung durch eine Integration von Produzenten- und Kundenprozessen dar. Dies wird durch eine effiziente Ausnutzung der unterschiedlichen Steuerungsformen (klassischer Vertrag, Hierarchie und Wissen in Kooperationen) ermöglicht. Hinreichend ist aber die Erhöhung der Gesamtwertschöpfung über neue Märkte, neue Kunden und neue Produkte, die durch ko-operativ symbiotische Kernkompetenzen mittels einer gemeinsamen dezentralen Ressourcennutzung erreicht wird. Die Virtuelle Unternehmung stellt somit auch eine Infrastruktur für einen Austausch noch nicht marktfähiger Güter und Dienstleistungen mit einem impliziten, eingebetteten Know-how dar.

Definitionsebene IV: Ziele der VIRTUALISIERUNG

- Merkmal 16: Die Virtualisierung von Unternehmen zielt auf eine *Flexibilisierung organisationaler Strukturen* mit einer erhöhten Irritations- und Antizipationsfähigkeit einerseits und verbesserter Anpassungs- sowie Innovationsfähigkeit hinsichtlich der sich verändernden Umweltbedingungen andererseits ab. Insbesondere hinsichtlich der Veränderung der Kundenbedürfnisse erwirkt die interorganisationale Virtualisierung eine steigende Responsivität.

- Merkmal 17: Virtualisierung bedeutet nicht den bloßen Abbau aktueller Kapazitäten und Ressourcen, sondern eine *Potentialisierung der eigenen bzw. der fremden Ressourcen und Beziehungen* durch zusätzliche, bisher nicht marktfähige Angebote in interorganisationalen Beziehungen.
- Merkmal 18: Virtualisierung zielt auf eine *Verbindung von Kostensenkungs- und Wachstumsstrategien* ab. Durch ein radikales Fixkostenmanagement werden im Rahmen der Kooperationen Wachstumsmöglichkeiten realisiert, die oberhalb der rein intraorganisational erzielbaren liegen.
- Merkmal 19: Virtualisierung zielt auf eine *Verbesserung der Infrastrukturen des intra-, extra- und interorganisationalen Lernens* sowie auf eine Wissensbasierung der Organisation, Kooperation und der Produkte ab.

Merkmale der Virtuellen Unternehmung

Multilog mit Paulus Neef

Pixelpark AG

Paulus Neef, geb. 1960, studierte in Madrid und Berlin Hispanistik, Germanistik und Publizistik, baute von 1989 bis 1990 den digitalen Fernsehkanal SK 4 und das Unternehmen Cinepool auf. Er gründete 1991 gemeinsam mit zwei Freunden die Firma Pixelpark. Im August 1995 wurde er Präsident des von ihm mitbegründeten Deutschen Multimedia Verbandes (dmmv e. V.) und Ende 1996 Vizepräsident der European Interactive Media Federation (EIMF). Nachdem sich Bertelsmann zu 75 % an der Pixelpark GmbH beteiligt hatte, brachte Paulus Neef das Unternehmen im Herbst 1999 erfolgreich an den Neuen Markt.

Stephan Jansen:

In der Internet-Szene sind Sie so etwas wie der Philosoph unter den Multimediale. Vielleicht können Sie uns etwas genauer erzählen, wer Paulus Neef und was ein „Pixelpark“ ist.

Paulus Neef:

Ja, meine Biographie ist nicht unwichtig für das, was ich aus Pixelpark gemacht habe. Ich habe eine spanische Mutter und einen deutschen Vater und bin in zwei Kulturen groß geworden. Meine Ausbildung war rein humanistisch: Ich habe Publizistik, Hispanistik und Germanistik studiert, also nichts, was etwas mit Unternehmertum zu tun hätte. Mich interessiert philosophisch gesehen, den Menschen radikal in den Mittelpunkt aller Überlegungen zu stellen. Das war damals 1991 im Gründungsjahr von Pixelpark ein Novum, denn der gesamte Markt war von Technikern beherrscht, von Leuten, die im Prinzip immer nur nach den besten technischen Lösungen suchten. Das wirkte sich in den Anwendungen so aus, daß die Screens mit Features überfrachtet waren und der Mensch damit nicht umgehen konnte, weil ihm kein Orientierungssystem mitgegeben wurde. Die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine im Sinne der User zu optimieren war der Gründungsgedanke von Pixelpark.

Heute integrieren wir drei Kernkompetenzen, die wir als Schlüsselkompetenzen für die Internet-Ökonomie sehen.

- Strategie-Beratung
- Agentur-Services
- Systeme & Technologie

Die erste ist aus meiner Sicht heute die wichtigste. Nachdem Multimedia zu Beginn der 90er Jahre zunächst eine Fingerübung für die Konzerne war, ist es heute schlacht-

entscheidend für die Zukunft von vielen Unternehmen. Wir haben einen integrierten und iterativen Plan-Do-Beratungsprozeß entwickelt, wo nach einem kurzen Strategieprozeß sofort ein Prototyp entwickelt wird, daraus Erfahrungen gesammelt werden, die dann sofort wieder in die Strategie einfließen. In einem solchen Prozeß sind sie dann nicht zu spät, sondern haben eine sehr kurze time-to-market.

Stephan Jansen:

Haben Sie für sich einen „begreifbaren“ Begriff der Virtualität entwickelt?

Paulus Neef:

Ich drücke mich eigentlich am liebsten in Bildern aus, in Assoziationen. Zum einen ist Virtualität für uns heute in das Denken umgesetzte Realität. Sie hängt sehr eng mit der Realität zusammen. Ich halte es für einen Fehler, eine eigene Projektionsfläche für Virtualität aufzumachen, sondern halte es für viel interessanter, die Integration der Realität in der Virtualität und der Virtualität in der Realität zu beobachten – quasi wie bei einem Escher-Vexierbild, bei dem man nicht weiß, wo außen oder innen ist.

Viele Leute verstehen unter Virtualität etwas sehr Projiziertes, Abgehobenes, was mit ihnen scheinbar nichts zu tun hat, sehen aber dabei nicht, daß ihre eigene Realität einen zunehmenden Anteil von Virtualität hat, den sie gar nicht erkennen.

Was in Zukunft entscheidend ist, ist nicht mehr die Trennung zwischen Besitz und Nicht-Besitz. Es wird wichtig sein, eine Mediensouveränität zu bekommen. Darin sehe ich eine Verpflichtung für den Staat, die Heranwachsenden damit auszustatten, und ohne entsprechendes staatliches Handeln eine drohende gesellschaftliche Spaltung. Von der Fähigkeit, mit Medien souverän umzugehen, hängt ab, ob man die Informationsgesellschaft als Sklave erlebt, der von der Informationslawine erdrückt wird, oder ob es eine Form der Zufriedenheit und des Glücks darstellt, weil ich selbst entscheiden und mit den Medien umgehen kann.

Die Wahrheit, ob die Virtualisierung Chancen oder Risiken birgt, liegt wahrscheinlich nicht in der Mitte, sondern integriert beide Aspekte. In jeder Chance liegt ein Risiko und in jedem Risiko eine Chance. Die meisten Menschen haben nicht gelernt, mit diesen Widersprüchen zu leben. Sowohl als auch: beides ist möglich, und nicht nur möglich, sondern oft auch sinnvoll.

Stephan Jansen:

Die neue Gesellschaft muß also mit Widersprüchen und Paradoxien umgehen können, was eindimensionale Lösungsstrategien unmöglich macht. Glauben Sie, daß das Konzept der virtuellen Unternehmung eines ist, das mit Paradoxien selbst umgehen kann? Daß es also nicht eine weitere Mode ist, sondern daß es eigene Moden erzeugen kann?

Paulus Neef:

Virtuelle Unternehmen, wenn man hier unsere eigene Erfahrung berücksichtigt, funktionieren gar nicht. Wir sind in den letzten zwei Jahren von einem Standort in Deutschland in elf Standorte weltweit expandiert. Wir sind dabei in drei Dimensionen gleichzeitig gewachsen – geographisch, nach Geschäftsbereichen, und in zusätzliche Kompetenzdisziplinen. Das kann man nur managen, wenn man systemgestützte Komponenten wie ein Intranet für das Wissensmanagement auf der einen Seite mit face-to-face-Kommunikation auf der anderen Seite verbindet. Man weiß nie genau, wie sich menschliche Kommunikation entwickelt, wenn man sich dabei allein virtualisierter Hilfsmittel wie e-mail, videoconferencing etc. bedient. Das wird irgendwie komisch. Deswegen glaube ich, daß die Virtualisierung mit einer Renaissance der analogen Kommunikationsformen verbunden ist. Um diese vielfältige Kommunikation zu managen, dafür braucht man die Besten, und genug von ihnen zu finden ist das Nadelöhr unserer Entwicklung.

Peter Littmann:

Wenn virtuelle Konzepte nicht nur in den neuen Wirtschaftszweigen durchgesetzt werden, sondern auch in den alten, wird man nicht immer nur High-Potentials finden und einstellen wollen. Ich glaube, daß, wenn ein virtuelles Konzept gut gemacht ist, auch diese Menschen darin tätig werden.

Paulus Neef:

Da würde ich sogar noch einen Schritt weiter gehen. Das, was mich als Start-up-Unternehmen stark macht, ist die Gestaltung von Dingen, die es noch nicht gibt: mit Phantasie etwas aufzubauen, durch Mauern gehen, das ist diese Art von Arbeit. Wenn ich aber den ersten, zweiten und dritten Schritt gemacht habe, brauche ich maintenance skills. Dazu ist die Start-up-Mentalität schwierig, weil diese Leute sich langweilen, wenn sie etwas zum zweiten Mal machen. Es geht dann um den Balanceakt, die Start-up-Charaktere mit den Maintenance-Leuten in Einklang zu bringen und sicherzustellen, daß sie sich respektieren.

Stephan Jansen:

Ich würde gern noch einmal auf die verschiedenen Virtualisierungsstrategien zurückkommen. Welche setzen sich in der Praxis durch?

Paulus Neef:

Man muß für diese Frage berücksichtigen, daß die Business-Modelle der Internet-Economy auf völlig neuen Regeln basieren. Da passieren interessante Machtverschiebungen. Hatten Sie in den fünfziger Jahren die Macht beim Hersteller, wan-

derte sie bis zu den achtziger Jahren immer mehr zum Handel. Heute vollzieht sich glasklar, daß der Kunde/Konsument die Macht hat, man könnte es mit „Stiftung Warentest-Modelle“ überschreiben. Wenn man die erfolgreichen Internet-Business-Modelle ansieht, dann ist cisco ein business-to-business-Modell. Amazon.com ist ein business-to-consumer-Modell und noch erfolgreicher. Doch richtig erfolgreich ist person-to-person: eBay, eine online-Auktion. Und es wird noch nicht das Ende sein. Doch es steht konträr zu den klassischen Wertschöpfungsketten, die wir aus der Industrie kennen: von F&E über Beschaffung zu Marketing/Vertrieb, die alle in einer Sequenz hintereinander stehen. Internet-economy besteht nicht aus Wertschöpfungs-Ketten sondern Wertschöpfungs-Netzen, in denen bestimmte Teile wegfallen. Diese „no-gravity-companies“ sind den Unternehmen mit gewachsenen Strukturen – mit der Schwerkraft – überlegen. Wenn ich mit no gravity starte, dann bin ich deswegen überlegen, weil ich nichts zu verlieren habe. Und dann kommt das Phänomen der Börsenbewertung hinzu. Ein Unternehmen wie eBay, das nur 20 Mio. \$ Umsatz macht, aber über einen milliardenschweren Börsenwert verfügt, fängt plötzlich an, Logistikkanäle und Distributionskanäle hinzuzukaufen. Eine 100-Mann-Firma kauft dann eine 10 000-Mann-Firma.

Peter Littmann:

Ja, was mich dann natürlich interessiert, ist, wie lange diese Entwicklung anhält. Da fällt mir das Bild von dem Clown ein. Man sagt, die Karriere eines Clowns endet als Zirkusdirektor. Wenn also die 100-Mann-Firma die 10 000-Mann-Firma kauft, haben Sie plötzlich die Gravity. Dann sind Sie in der Rolle des Zirkusdirektors, der nicht mehr die Witze in der Manege reißt, sondern die Buchhaltung kontrolliert. Wann landet also Ihre Industrie dort, wo meine heute ist?

Paulus Neef:

Einige eilen sicher mit schnellen Schritten in genau diese Richtung und sehen nicht, daß sie sich mit zu starren Strukturen in den Exodus katapultieren.

Peter Littmann:

Ich weiß nicht, ob das der Exodus ist. Irgend jemand muß ja am Ende des Tages das Zeug produzieren, das Sie auf innovative Weise dem Konsumenten verkaufen.

Paulus Neef:

In meiner Branche ist es so: Wenn man mit einer Sache Erfolg hat, verengt sich bei einigen die Perspektive. Wenn man dann nicht mehr rechts und links schaut, merkt man nicht mehr, wie der Markt einen überholt. Ich glaube, daß die neuen Industrien eine neue Geschwindigkeit und Komplexität haben und daß in der Börsen-

bewertung die Partnerschaften, die Netzwerke mitbewertet werden. Und dabei ist es wichtig, seine Kernkompetenzen zu kennen, ich habe sie vorhin benannt. Noch wichtiger ist es, genau zu wissen, wo sie aufhören. Wenn man das weiß, dann kann man auf Partnersuche gehen. Aus meiner Sicht wird das Management von Partnerschaften, das Integrations- und Schnittstellenmanagement ungleich wichtiger werden. Sie müssen beides können: in die Tiefe gehen und den Blick nach rechts und links offenhalten.

Stephan Jansen:

Ich würde Sie gerne noch mal dazu befragen, wie Sie den neuen Vertriebskanal e-commerce, den Sie aufbauen, in die vorhandenen Vertriebskanäle integrieren.

Paulus Neef:

Jedes Unternehmen, das wir beraten, hat einen Vertrieb und kommt über e-commerce zwangsläufig in interne Konflikte. Je nachdem, wie lange die Verträge derer laufen, die dafür zuständig sind, wird entschieden, ob man diese Konflikte in Kauf nimmt oder nicht. Wenn sie noch lange laufen und man ein upside-potential sieht, dann wird e-commerce in Angriff genommen und auch investiert. Nehmen wir hier einmal unseren Kunden Conrad-Electronic. Das ist ein Markt für Elektronik-Bauteile, die Zielgruppe besteht zu 98 % aus Männern. Wir haben denen eine Strategie für e-commerce gemacht, und das Ergebnis ist eine Expansion des e-commerce wie auch des stationären Handels. Natürlich gibt es zunächst teilweise eine Umsatzsubstituierung durch e-commerce. Doch dann gewinnt man über Data-Based-Marketing Kundenprofile und kann den elektronischen mit dem stationären Vertrieb verbinden. Hat man zum Beispiel im Lager Restposten, die man nicht los-wird, kann man im Internet eine Auktion machen, vielleicht noch eine Mallorca-Reise ausloben, und in einigen Stunden ist die Ware weg.

Normalerweise müßten Sie dafür Kleinanzeigen schalten. Natürlich, das muß man ehrlich zugeben, ist die Zielgruppe hier besonders glücklich, weil die Elektronik-Bastler alle einen Rechner und Internet-Anschluß haben und der Sache sehr aufgeschlossen gegenüberstehen. Doch die Kundenbindung wird durch diese Integration der Vertriebswege erhöht, die Leute werden dadurch zu Stammkunden, und sie kaufen insgesamt mehr, weil sie auch zielgenauer angesprochen werden können.

Stephan Jansen:

Für mich ist Ihr Unternehmen ein Beispiel für virtuelle Gründungsstrukturen, die Sie dann, wie sie beschrieben haben, zum Teil auch wieder entvirtualisiert haben bis hin zum Verkauf eines großen Anteils an Bertelsmann. Sie haben also Ihre Organisation auch verzeitlicht.

Paulus Neef:

In der Persönlichkeitsstruktur der meisten Menschen ist ja das Bedürfnis verankert, festhalten zu wollen. Egal was, ob es Gewohnheiten sind oder Strukturen. Das ist einer der Erfolgsfaktoren für virtuelle Unternehmen. Man muß loslassen können. Man kann mehr Geschwindigkeit aufbauen, wenn man loslassen kann, um jemand anderen nach vorne zu lassen oder um eine Partnerschaft einzugehen. Das ist der Kernfaktor der Virtualisierung, und es ist eine Mentalitätsfrage, ob man es kann, denn es ist Kontrollverlust damit verbunden.

Stephan Jansen:

Man kann den Erfolg also nur behalten, wenn man losläßt. So verkaufen in Silicon Valley die Gründer nach zwei Jahren ihr Unternehmen, um in das nächste einzusteigen. Sie denken ihr Unternehmen vom Ende her und haben die Auflösung dabei inbegriffen. In der Betriebswirtschaftslehre hingegen wird das Ende von Unternehmen nicht modelliert.

Peter Littmann:

Ja, denn das ist ja unanständig!

III.

Virtuose Nachbarschaftspflege

Management in, von und mit Virtuellen Unternehmen

„Stellen Sie sich vor, Sie sind Schiedsrichter, Trainer, Spieler oder Zuschauer eines ungewöhnlichen Fußballspieles: Das Spielfeld ist rund; mehrere Tore sind zufällig über das runde Feld verstreut; Menschen können das Spiel betreten oder verlassen, wann immer sie es wollen; sie können Bälle in das Feld einwerfen, wann immer sie es wollen; sie sagen: „Das ist mein Tor“, wann immer sie wollen, so oft sie wollen und zu jedem beliebigen Tor; das ganze Spiel findet an einer Hanglage statt und wird gespielt, als würde es Sinn machen.“

Karl E. Weick, Doppelpaß mit James March¹

Jetzt sagen Sie bloß nicht, so funktioniert *Ihr* Laden? Oder ist es der unverständlicher-weise hochprofitable und unnachahmliche Laden Ihres Konkurrenten? Ist das Ihr Traum vom Organisieren oder doch eher ein Alptraum? Bevor Sie antworten, denken Sie an Weicks letzten Halbsatz: Es geht um ein Spiel, das wie jedes Spiel vorgibt, es würde Sinn machen! Karl E. Weick hat dieses Beispiel für die Beschreibung von Universitäten herangezogen, die als Spielvorlage für eine Unternehmensorganisation dienen sollen – und das in Zeiten, in denen die Universitäten sich doch zunehmend als Unternehmen verstehen sollen. Virtuelle Unternehmen verschließen sich offensichtlich und glücklicherweise klassischen Managementmethoden und zielen auf ein Spiel mit den Spielregeln ab. Aber können wir in Virtuellen Unternehmen noch von einem Management sprechen? Wer und was ist ein Manager in Netzwerken? Welche Implikationen haben die Virtualisierungsmerkmale der Temporalisierung und der Nicht-Institutionalisierung? Wie können wir uns die Umstellung von einem Management des Heiligen (Hierarchie) auf ein Management von Nachbarn (Heterarchie) vorstellen? Das Management Virtueller Unternehmen: ein neues Spiel mit vielen neuen Fragen und vielen neuen Spielregeln.

In diesem Kapitel wird zunächst eine Heuristik dafür angeboten, welche Spielregeln für Virtualisierungsstrategien zu beachten und zu ändern sind. Weiterhin wird das Grenzmanagement als eine besondere Kompetenz für die überschwenglich gefeierte grenzenlose Unternehmung in grenzenlosen Gesellschaften skizziert. Ein post-heroisches Management mit seinen spezifischen Netzwerkkompetenzen und -rollen steht mit den Managementsystemen für eine erfolgreiche Umsetzung von Virtualisierungsstrategien zur Diskussion. Den Abschluß bilden bekannte, aber immer noch un-

vertraute Vokabeln wie Vertrauen und Kultur in Virtuellen Unternehmen. Wir pfeifen das Weicksche Spiel jetzt an – wenn das überhaupt noch geht. Denn erstens können Sie es ja jederzeit abpfeifen. Und zweitens entscheiden Sie, wann es ein Tor ist und wann nicht, was wir an Bällen auf den nächsten Seiten in Richtung traditioneller Organisations- und Managementkonzepte abschießen. Ein paar Elfmeter sind natürlich schon dabei. Und auch viele Abseitssituationen.

18. Es hat begonnen, das Spiel mit dem Ernst!

„Viele neue Sachen, die gibt es überall zu sehen. Manchmal muß man fragen, um sie zu verstehen!“ Mit diesen Versen beginnt die erfolgreiche Kindersendung Sesamstraße. Die Welt wird unübersichtlicher. Der Wettbewerb wird härter. Die Komplexität nimmt zu. Die Globalisierung macht Ernst! Es ist also wieder Zeit für die Sesamstraße. Zeit zum Spielen, Zeit zum Phantasieren! Zeit zum Fragen, Kinder lernen spielerisch mit der Komplexität ihrer für sie vollkommen unvertrauten, riskanten und spannenden Umwelt umzugehen. Wir nicht mehr!

Der zunehmende Ernst des Lebens braucht wieder Spiele und Phantasie. Wir haben die Virtualisierung als eine Operation verstanden, die sich erst durch Experimentieren erschließen läßt. Das Spiel – unser Fußballspiel wie auch das Gesellschaftsspiel – läßt diesen Spiel-Raum zum Experimentieren. Ludwig Wittgenstein, Philosoph und Entwickler von Sprachspielen, versteht Spiele als den Gebrauch von etwas mit dem Wissen um die Kontingenz des Gebrauchs.² Auch Gregory Bateson sieht das Spiel als erprobendes Verwenden einer Kategorie.³ Insbesondere Virtuelle Unternehmen laden ein zum Spielen, zum Probehandeln, zu Verwandlungen, zu Rollenwechseln, zur Neuerung des Selbst. Die beiden Wissenschaftler Michel Crozier und Erhard Friedberg und die auf ihren Arbeiten aufbauenden Untersuchungen des Betriebswirtschaftlers Günther Ortman haben in „mächtigen“ Analysen den Spielbegriff in die Organisation eingeführt und dabei die spezifische Verschränkung von Freiheit und Zwang verdeutlicht.⁴ In dieser Verschränkung setzt sich die Spieltheorie – die ihre Ursprünge in militärischen „Spielereien“ hat – mit der Modellierung von Kooperationssituationen auseinander. Das erfolgreichste Modell ist hier die simpelste Strategie, das sogenannte „Tit for Tat“, nach der die begonnene Kooperation bei wiederholenden Spielen jeweils mit der gleichen Reaktion beantwortet wird, die der andere Spieler im vorangegangenen Zug getan hat.⁵ Danach sind Kooperationen durch eine potentielle Langfristperspektive mit entsprechenden Anreizen zur Selbstbeschränkung gekennzeichnet.

Spiele als Metapher scheinen sich insbesondere für interorganisationale Virtualisierungsstrategien zu eignen. Die Vielzahl von Mitspielern, die zumeist symmetrische Ausgangssituation und das gemeinsame Einigen über und Verändern von Spielregeln sind wichtige Merkmale von guten Spielen. Und eine weitere Eigenschaft scheint wichtig zu

sein: Erinnern Sie sich an ein gutes Monopoly-Spiel! Das zumeist mehrstündige Spiel löst Begeisterung, grenzenlose Euphorie, herbe Enttäuschungen, höchsten Zorn, Freudentänze, resignierte Toilettengänge, illusionäre Hoffnungen, grenzenlosen Neid, gewitzte Strategiewechsel und Erprobungen heimlicher Allianzen aus. Die mitlaufenden Beobachtungen der Spieler untereinander entscheiden zumeist über das nochmalige Treffen und Spielen in dieser oder ähnlicher Runde. Gute Verlierer sind die Sympathen, schlechte Gewinner zumeist einsam. Das Zählen des Geldes und der Straßenzüge am Ende eines Spiels wiederum scheint im allgemeinen Aufräumen eher unterzugehen. Eventuell drohende Konkurse eines Mitspielers werden bei unseren Spielabenden mit improvisierten – in den Spielregeln explizit nicht vorgesehenen (!) – „Schuldscheinen“ und aufmunternden Worten ein ums andere Mal abgewendet, mit nur einem Ziel: das Spielen – und nicht etwa das Gewinnen – zu verlängern. Spielen Sie! Gehen Sie über „Los“ und ziehen Sie 4 000 DM ein! Das Spiel ist ein „Ereignisfeld“!

Lassen Sie uns vor die folgenden Ausführungen zu einem Netzwerkmanagement die einzelnen Spiele der interorganisationalen Virtuellen Unternehmen gegenüberstellen. Wir schließen damit an die bereits angedeutete Oszillation zwischen den Steuerungsmedien an.

| Koordinationsformen | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|--|--|
| Merkmale | Markt | Netzwerke | | | Hierarchie |
| | | Marktnahe Kooperation | Relationale Kooperation | Hierarchienahe Kooperation | |
| | | Koordinierendes Element | Verträge, Eigentumsrechte | Kooperationsvertrag, Kapitalbeteiligung | |
| Kommunikationsweg | Preise | Verrechnungspreise | Relationen | Temporalisierte Routinen/Positionen in der Kooperation | Positionen, Routinen in der Organisation |
| Kommunikationsmedium | Geld | Marktfähiges Wissen und Geld | (Noch nicht marktfähiges) Wissen | Temporalisierte Macht | Macht |
| Beziehung | Unabhängigkeit | Weitgehende Unabhängigkeit | Interdependenz | Weitgehend einseitige Abhängigkeit | Einseitige Abhängigkeit |
| Anpassungsgrad an Umweltveränderungen | Sehr hoch | hoch | Mittel bis hoch | Mittel bis niedrig | Niedrig |
| Modus der Interaktion | Indifferenz und Opportunismus | Abgeschwächte Indifferenz und Mißtrauen | Differenz, Vertrauen, Fokus auf Win-Win-Positionen | Abgeschwächter Formalismus, bürokratisch, Mißtrauen | Formal, bürokratisch, Mißtrauen, Indifferenz |
| Konfliktbewältigung | Feilschen, Ausstieg (Exit), Gerichtsverfahren | Gerichtsverfahren, mittelfristiger Ausstieg | Voice, Norm der Reziprozität, Investition in Reputation | Drohung mit Abbruch von impliziten Verträgen | Administrativer Befehl und Kontrolle |
| Verpflichtungsgrad | Niedrig | Mittel | Mittel bis hoch | Mittel bis hoch | Mittel bis hoch |
| Bindungsgrad | Kurzfristig | Längerfristig | Temporalisierung | Langfristig | Unbegrenzt |

Diese Darstellung stellt die relationale Kooperation – d.h. interorganisationale Virtualisierungsstrategien – wie auch markt- bzw. hierarchieaffine Kooperationen – d.h. extraorganisationale Virtualisierungsstrategien – als eigenständige Institutionen vor und nicht als intermediäre Formen zwischen Hierarchie und Markt. Einer der Väter der Netzwerktheorie von der Stanford University, Mark Granovetter, zielt in seiner Kritik an der institutionenökonomischen Gegenüberstellung von Markt und Hierarchie vor allem auf die fehlende Berücksichtigung der sozialen Beziehungsnetzwerke ab, in die Transaktionen eingebettet sind – ohne aber die Unterscheidung selbst zu negieren. Er nennt dieses Konzept der Berücksichtigung von institutionellen und sozialen Settings bei Koordinationsformen *Embeddedness*. Demzufolge ist die Charakterisierung des Marktes untersozialisiert, d.h. die Annahme der atomistischen und anonymen Austauschprozesse vernachlässigt die sozialen Beziehungen, die zwischen den Unternehmen entstehen. Andererseits ist die Charakterisierung der Hierarchien übersozialisiert, d.h. die Annahme der Verhinderung opportunistischen Handelns durch Macht, Routinen, Anweisungen, Bürokratien sowie die Erzeugung von Indifferenzonen durch Arbeitsverträge ist zu bezweifeln.⁷

Die Spielregeln des Marktes und der Hierarchie werden also in Kooperationsnetzwerken, d. h. im Spiel mit anderen, sehr spielerisch experimentiert. Spielen Sie mit den Koordinationsformen! Virtuelle Unternehmen bieten hier ausgezeichnete Spielräume. Sie können mit Virtuellen Unternehmen auch Spielregeln Ihrer Branche gemeinsam ändern. Aber denken Sie daran, daß ein gutes Spiel von einem guten Spielkameraden abhängt, der in der Regel das Interesse verliert, wenn immer nur einer gewinnt, die Spielregeln allein bestimmt oder gar schummelt.

Interessanterweise werden gern Mannschaftsspiele aus dem Sport für Beschreibungen der Führungsstrukturen in Teams herangezogen, vermutlich deswegen, weil damit der dem Betriebswirtschaftler vertraute *Spielführer* wieder eine hohe Bedeutung erhält. Auch die MIT-Studienverfasser James P. Womack und Daniel T. Jones sehen einen „Spielführer“ als Notwendigkeit für „wirkliche Kooperationen innerhalb einer Wertkette“ an: „Gemeint ist damit eine Firma, die die Entscheidung herbeiführt, ein gemeinsames Unternehmen zu bilden. Dieser Spielführer sorgt dafür, daß alle beteiligten Firmen an einem Strang ziehen, und er leitet die gemeinsame Analyse der Gesamtleistung.“⁸ Wir werden auf die Spielführerschaften in diesem Kapitel genauer eingehen. Zum Führungsproblem im Mannschaftssport soviel vorweg: Sie kennen vielleicht die Geschichte der deutsch-japanischen Ruderregatta, die Anfang der 90er Jahre die Runde in großen Konzernen machte. Zwei Achterteams, eines aus Japan und eines aus Deutschland, treffen sich zu einer Regatta. Die Mannschaften haben sich ausgezeichnet vorbereitet. Kurz vor dem Start erfolgt eine kurze Abstimmung innerhalb der Teams mit ihren Steuerleuten – immer die kleinsten und leichtesten Teilnehmer im Boot. Das Rennen beginnt, und bereits nach kurzer Distanz liegt Deutschland

zurück. Im Ziel angekommen wird im deutschen Bootshaus die Strategie besprochen. Ergebnis: Es besteht ein Koordinationsproblem, und es werden nach langwierigen Umbauarbeiten zwei Steuerleute eingesetzt und ein ausgeklügeltes Anreizsystem eingerichtet. Das nächste Rennen beginnt, und der Abstand zu Japan hat sich erneut dramatisch erhöht. Die nächste Strategiebesprechung zeigt, daß die Koordinationsprobleme bei den beiden Steuerleuten die Besetzung eines übergeordneten Steuermanns erfordern. Dafür wurde der bereits etwas untersetzte Trainer berufen. Das nächste Rennen ging überraschenderweise erneut für den deutschen Achter verloren. Als nach weiteren Umbauarbeiten des Bootes lediglich zwei Ruderer im Boot verblieben, kündigte einer von ihnen einen unbefristeten Streik an. Die Japaner – deren Strategie man nie so recht beobachtet hatte – sollen indes in einem miniaturisierten Boot zu neun ohne Steuermann fahren und auf Fußsteuerung umgestellt haben.

Der Ernst unserer heutigen Wirtschaft erzwingt Spiele mit Koordinationsformen. Machen Sie Ernst mit dem Spiel. Spielen Sie jetzt in diesen ernstesten Zeiten! Überlegen Sie sich aber genau, welches Spiel Sie mit wem wann wo spielen wollen und können.

Im Spiel der Kooperation nimmt die Anzahl der Mitspieler zu. Der Apple-Visionär John Sculley sagte noch vor einigen Jahren: „In 10 bis 20 Jahren werden wir eine Explosion neuer Industrien und Firmen erleben, die Zehntausende von virtuellen Organisationen bilden.“ Auch die aktuelle Delphi-Studie 1998 sieht die Entwicklung der Virtuellen Unternehmen zwischen 2011 und 2015 als in breitem Maße realisierbar.⁹

So konnte nach unterschiedlichen Untersuchungen aus dem Jahr 1995 nahezu jedes dritte Unternehmen in den letzten Jahren Kooperationserfahrungen aufweisen und mehr als 40 % der übrigen Unternehmen planen, in den nächsten Jahren Kooperationen einzugehen. Insbesondere im sogenannten Mittelstand bekommt dieses Spiel der Kooperation und der Netzwerke in den letzten Jahren höchste Priorität: Nach einer Studie aus dem Jahr 1998 des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn sind durchschnittlich 53 % der Unternehmen inländische Kooperationen und 42 % ausländische Kooperationen eingegangen, wobei die Kooperationsaktivität mit der Firmengröße zunimmt.¹⁰

19. Und welches Spiel wollen Sie mitspielen? Heuristik für nachhaltige Virtualisierungsstrategien

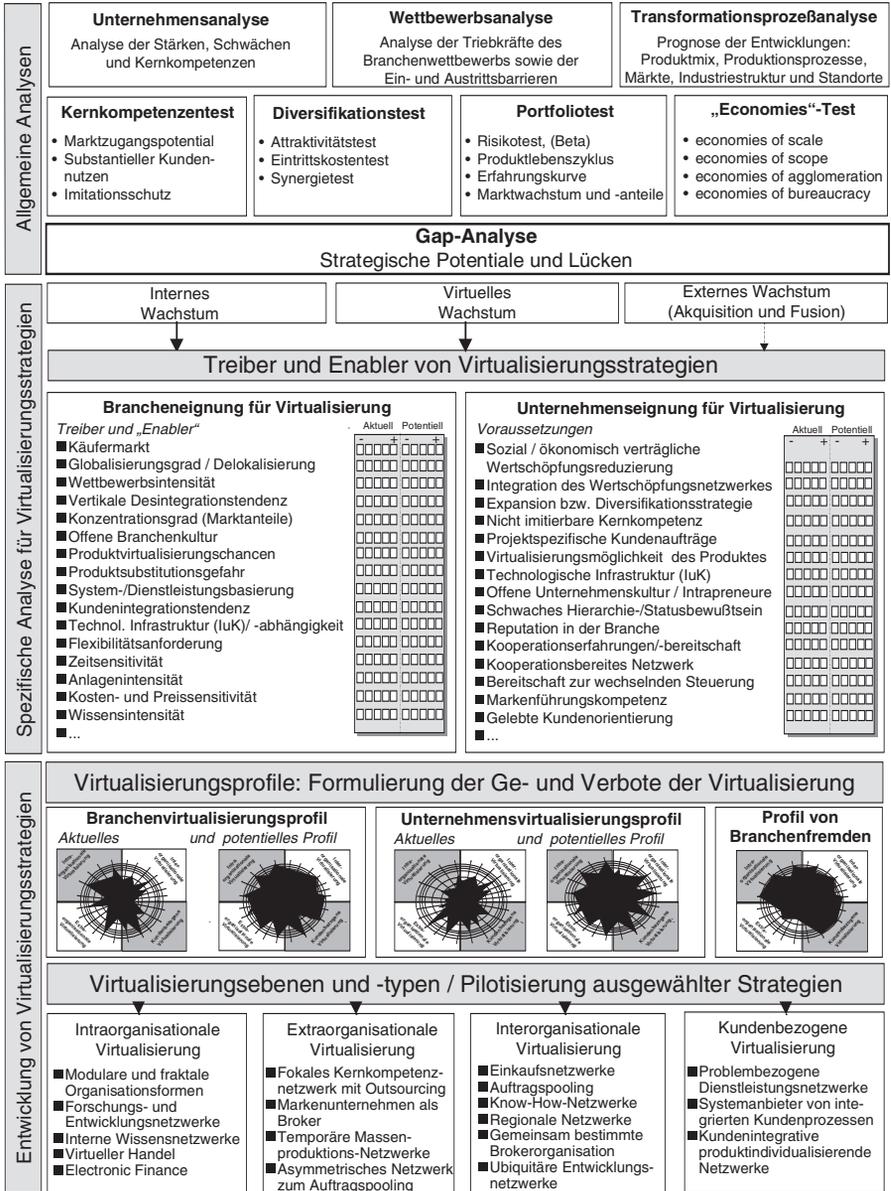
„Virtuelle Organisation als strategische Option.“

Christian Scholz, Virtualisierer durch Lehrbücher

„Die Option, sich gegen Virtualisierung zu entscheiden, haben die meisten Unternehmen nicht mehr.“

Christian Scholz, Virtualisierer durch Profession¹¹

Managementphilosophen leben von Empfehlungen oder besser: vom spielerischen Predigen des zwanglosen Zwangs ihrer Verheißungen. Auch wir sind nicht wirklich besser. Aber fairerweise sollten auch Gefahren eventueller Einbahnstraßenstrategien erwähnt werden, die insbesondere bei radikalen Virtualisierungsstrategien irreversible Veränderungen von Unternehmen einleiten können. Dies konnte in der bisherigen Diskussion nur selten beobachtet werden. Auf den folgenden Seiten versuchen wir eine erste Heuristik abzuleiten, die zunächst aus Unternehmenssicht, dann aus der Netzwerkperspektive nachhaltige Virtualisierungsstrategien ermöglichen soll. Damit können die Risiken nicht ausgeschlossen werden: Spiele unterscheiden sich von der vertrauten Rationalität einer unternehmerischen Planung insofern, als die Planung von der Realität abweicht, und nicht etwa die Realität Abweichungen von der Konstruktion einer Planung produziert – wie wir manchmal den Eindruck in den Fluren der Controlling-Abteilungen gewinnen müssen. Die Realität hat immer recht! Die Unsicherheit und die Kontingenz, das Gefühl, daß es immer auch anders sein kann, laufen mit. Dennoch sollten wir uns bemühen, eine solche Heuristik für Virtualisierungsstrategien zu entwickeln, um uns für diese Unwägbarkeiten zu sensibilisieren. Die folgende Abbildung faßt die Überlegungen einer allgemeinen Unternehmensstrategie mit konkreteren Überlegungen einer Virtualisierungsstrategie zusammen. Damit wird der Fall der systematischen Erstvirtualisierung aus der Perspektive einer Organisation skizziert. Die interorganisationale Perspektive wird in den weiteren Ausführungen entwickelt und anhand der veränderten Managementanforderungen aller beteiligten Unternehmen und der Managementsysteme im Lebenszyklus einer interorganisationalen Virtuellen Unternehmung beschrieben. Zusammen ergeben diese beiden Analyseheuristiken einen ersten Anhaltspunkt für die Entwicklung von Virtualisierungsstrategien.



Heuristik zur Ableitung von Virtualisierungsstrategien¹²

Virtualisierung ist kein Selbstzweck! Virtualisierungsstrategien sind in ein Geschäftsmodell eingebettet, das allgemeine Analysen über die Expansions- oder Diversifikationswege voraussetzt. Dabei gilt es, eine Unternehmensanalyse und eine Wettbewerbsanalyse vorzunehmen. Darüber hinaus sind die eingangs gezeigten

Transformationsprozesse der Organisationen – Entwicklungen des Produktmixes, der Produktionsprozesse, der Märkte, der Industriestruktur und der Standorte – zu prognostizieren. Diese Analyse kann durch eine Vielzahl von Tests spezifiziert werden, die dann in eine Entscheidung für die weitere Ausrichtung der Unternehmung hinsichtlich der Wachstumsart münden. Virtualisierungsstrategien dienen vorrangig internen und virtuell-kooperativen Wachstumsstrategien, wobei auch das externe Wachstum durch Unternehmenskäufe oder Fusionen mit spezifischen Virtualisierungsstrategien verknüpft werden kann. Diese Entscheidung der Wachstumsart basiert im wesentlichen auf der Motivlage des Managements und auf den unterschiedlichen Logiken der Wachstumsalternativen, die in folgender Übersicht angedeutet sind:

| Externes Wachstum | Internes Wachstum | Virtuelles Wachstum |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Schnellere Erreichung strategischer Ziele ■ Synergiepotentiale schneller nutzbar als bei Kooperationen (z.B. Skalenerträge) ■ Überwindung von Markteintrittsbarrieren ■ Aufbau einer nachhaltigen Marktmacht ■ Unterstützung der Globalisierungsstrategie ■ Verminderung des Innovationsrisikos bei „First Mover-Strategien“ durch Aufkauf vorhandener Erfolge, Märkte bzw. Marktanteile des Akquisitionsobjektes ■ Technologievorsprünge des Akquisitionsobjektes ■ Übernahme der vorhandenen Kapazitäten ohne Wettbewerbsverschärfung durch eigenen Aufbau ■ Lösung des Rekrutierungsproblems von entsprechend qualifiziertem Personal bei einer Eigenentwicklung ■ Wettbewerbsberuhigung durch den Aufkauf von Konkurrenten (ggf. mit Stilllegung der Kapazitäten). | <ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung eines paßgenauen Unternehmens hinsichtlich der Standortwahl, des Personals, der Produktstruktur, der Organisation ■ Verminderung von Risiken (Vertragsrisiken, Alltastenrisiken) ■ Einflußsicherung des Managements (Kontrolle über die Wertschöpfung und Produktentwicklung) ■ Internationalisierung des Vertriebs über das Internet ausreichend ■ Angst vor Fehlakquisitionen ■ Vermeidung von Integrationsproblemen und die damit verbundenen Kosten ■ Imitationsschutz durch Eigenentwicklung von Zukunftstechnologien (z.B. in der Fertigung) ■ Erhalt der Eigentümerstruktur (Familienunternehmen) ■ Starke Unternehmenskultur ■ Imagesicherung und besser zu steuernde Markenführung ■ Keine dynamische Branche (keine Produktsubstitution, nur wenige Spieler in der Branche, kaum Überkapazitäten). | <ul style="list-style-type: none"> ■ Geringe Fixkostenbelastung ■ Senkung der Gesamtkosten und Teilung der Infrastrukturkosten ■ Hohe Adaptionfähigkeit an dynamische Umweltveränderungen (Flexibilität) ■ Geschwindigkeitsvorteile (schneller Time to Market) ■ Lernmöglichkeiten und Zugriff auf andere Wissenskomplexe ■ Kostenloses Benchmarking ■ Kompetenzentwicklung ■ Schnelle Produkt- und Technologieentwicklung ■ Nutzung von Überkapazitäten ■ Ressourcenzugriff auf Kapital, Wissen, Rohmaterialien, Beziehungen ■ Auftragspooling ■ Verbesserung der Einkaufskonditionen ■ Kosten- und Risikosplitting ■ Aufbau einer Marktdominanz ■ Vereinfachung der Standardgenerierung ■ Erweiterung des Einflusses ■ Unterstützung der Globalisierungsstrategie (Erschließung neuer Märkte). |

Gründe für die jeweiligen Wachstumsarten¹³

Nach dieser Entscheidung sind virtualisierungsspezifische Analysen vorzunehmen. Zunächst sind die Voraussetzungen und Treiber von Virtualisierungsstrategien in der jeweiligen Branche und nachfolgend für Ihr Unternehmen zu prüfen. Prüfen Sie für einen Geschäftsbereich die aktuellen und potentiellen Entwicklungen. Nutzen Sie das Webmodell aus dem zweiten Kapitel, und erstellen Sie sich zunächst ein aktuelles Virtualisierungsprofil Ihrer Branche und dann ein aktuelles unternehmensspezi-

fisches Virtualisierungsprofil. Nicht jede Branche hat die gleiche Eignung und den gleichen Druck zur Virtualisierung! Zwischen einem Lebensmittelproduzenten und einer Beratungsfirma gibt es bei bestimmten Virtualisierungsdimensionen erhebliche Unterschiede, bei anderen hingegen erstaunliche Parallelen. Versuchen Sie, potentielle Profile für den Zeitraum in sechs Monaten, zwei und fünf Jahren zu entwickeln, die Ihnen die Tendenz verdeutlichen und den jeweiligen Anpassungsbedarf wie auch die Möglichkeiten aufzeigen, um Wettbewerbsvorteile bzw. Kooperationsvorteile zu erzielen. Dabei ist nicht immer automatisch ein höherer Virtualisierungsgrad anzustreben. Insbesondere bei Start Ups und neuen Geschäftsbereichen ist zu beobachten, daß in der Phase der Sterblichkeit von jungen Unternehmen vielfach wesentliche höhere Virtualisierungsgrade zu beobachten sind als im weiteren Verlauf. Der Zeppelinbauer CargoLifter oder auch die Geschichte der Joop! GmbH sind Beispiele für erfolgreiche Virtualisierungsstrategien, die nur partiell variiert und an neue Anforderungen angepaßt werden.

Hilfreich kann dabei ein Benchmarking mit einem branchenfremden Unternehmen sein, das bereits über vielfältige Erfahrungen in einzelnen Virtualisierungsstrategien verfügt. Allein die Adaptierung eines bestehenden Geschäftsmodells auf die eigene Branche kann schon erhebliche Verbesserungspotentiale hervorbringen. Wir vermuten insbesondere in den Geschäftsmodellen des Versandhandels und der TIME-Industrien, also Telekommunikation, Information, Medien und Elektronik, sowie bei den Marketingagenturen und Logistikunternehmen interessante Ansatzpunkte auch für Ihr Geschäft. Lassen Sie sich nicht von alten Marktstrukturmodellen verunsichern. Auch wenn Sie sich an das Modell von Michael Porter langsam gewöhnt haben, es gilt – wie wir bereits ausgeführt haben – immer weniger! Im Zeitalter von dynamischen Kooperationen, von fliegenden Rollenwechseln der Zulieferer und Kunden, von neu „aus dem Nichts“ auftretenden Wettbewerbern, von Produktsubstitutionen durch Virtuelle Produkte, von komplexen Systemlösungen und damit verbundenen Branchenkonvergenzen, der abnehmenden Bedeutung von Skalenerträgen und Grenzkosten und in einem Zeitalter, in dem kannibalische Unternehmen selbst ihre größten Konkurrenten darstellen, werden alte Marktmodelle so unzuverlässig wie der Markt selbst. Schreiben Sie sich lieber Ihre Annahmen auf, die Sie für Ihre Marktbeobachtung herangezogen haben, und prüfen Sie diese auf ihre Gültigkeit – auch gemeinsam mit Ihren Nachbarn!

Anhand der Virtualisierungsprofile können nun Virtualisierungsgebote und -verbote definiert werden. So gibt es in einigen Branchen Zwänge zur Virtualisierung. Der Kartenverlag Falk hatte beispielsweise den Zwang, digitale Produkte von kartographischem Material bis hin zu Navigationssystemen anzubieten, zu spät erkannt. Auch in einigen anderen Branchen gibt es Virtualisierungszwänge, wie beispielsweise im Einzelhandel, bei Banken und Versicherungen oder in der Touristikbranche. In anderen

Branchen läßt sich die Virtualisierung von Unternehmen als eine Option zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils verstehen. Hier stellt sie keinen Zwang, aber eine durchaus erwägenswerte Möglichkeit dar. Die angeführten Voraussetzungen für die Eignung eines Unternehmens sind als erste Hinweise für die Ge- und Verbote der Virtualisierung zu verstehen. Unterstützung einer jeden extra- und interorganisationalen Virtualisierungsstrategie liefert eine präzise Bestimmung der eigenen Kernkompetenz.

Die Strategen Hamel und Prahalad und ihre Nachfolger haben keine sehr weitgehenden Angebote zur Definition von Kernkompetenzen bereitgestellt. Ein wichtiger Hinweis jedoch kann nicht oft genug wiederholt werden: Kernkompetenzen sind *keine* Produkte! Kernkompetenzen können als *Wurzel* der Wettbewerbsvorteile verstanden werden, aus denen sich verschiedene Produkte ableiten lassen. Eine Kernkompetenz ist „die kollektive Lernfähigkeit einer Organisation insbesondere bei der Koordination verschiedener Produktionsmethoden und Integration vielfältiger Technologieströmungen. [...] Die Kernkompetenz ist Kommunikation, persönliches Engagement und eine tief verankerte Bereitschaft, über organisatorische Grenzen hinweg zu arbeiten.“¹⁴ Eine falsche Kernkompetenzdefinition und eine damit einhergehende Outsourcingstrategie kann nach der Ansicht der beiden Autoren verheerende Folgen haben, da Kernkompetenzen zumeist aus mehreren Strategischen Geschäftseinheiten gespeist werden und somit systematisch grenzüberschreitend sind. Eine Virtualisierungsstrategie, die auf falsch definierte Kernkompetenzen zurückgeht – z. B. die Desinvestition von Geschäftsbereichen –, kann damit irreversible Abgänge von Wissen und Mitarbeitern zur Folge haben. Ein späterer Zukauf von Wertschöpfung, Wissen und neuen Mitarbeitern (Insourcing) hat nur begrenzte Aussicht auf Erfolg.

Das Risiko von solchen *Hollow-Organizations* liegt in der langsamen Erosion der Kernkompetenz. Des wegen ist die Frage hinsichtlich der Nachhaltigkeit, Potentialität und Zukunftsfähigkeit der Kernkompetenzen zu stellen, bevor man seine Trennkost-Diät beginnt. Des weiteren sollte ebenfalls berücksichtigt werden, ob ein virtueller Neugründer ohne entsprechende Reorganisation nicht schneller und effizienter zu dem Ergebnis kommt, das Sie sich erst erhungern wollen. Ein weiterer Aspekt betrifft Markenunternehmen. Verfügen Sie über eine gut eingeführte Marke, dann sollten Sie damit sehr vorsichtig umgehen! Es ist wohl kein Zufall, daß bisher aufgrund befürchteter Verwässerungseffekte kaum ein Luxusproduktanbieter den Schritt in den elektronischen Handel wagt. Die fehlenden haptischen Qualitäten sind da sicherlich nur ein Grund. Die Differenzierungsleistung der einzelnen Vertriebswege hingegen ist eine Herausforderung. Auch der Verlust an Marktmacht, Status und Selbstbestimmung ist bei radikalen Outsourcing-Strategien ebenso wie die Frage der Unternehmenskulturen in Kooperationen eine beachtenswerte Einflußgröße. Der Aspekt der Reputation des eigenen Unternehmens in der Branche ist ein Indikator für zukünftige

Chancen erfolgreicher Zusammenarbeit. Wir werden darüber auf den folgenden Seiten ausführlicher diskutieren. Wir lassen es zunächst bei diesen Andeutungen bewenden: Definieren Sie neben den Chancen die Virtualisierungsverbote!

Nach der Erstellung der aktuellen und potentiellen Virtualisierungsprofile steht nun die Entscheidung für die Verfolgung von Virtualisierungsstrategien in den vier Virtualisierungsebenen an. Dabei können die einzelnen Typen und Geschäftsmodelle der Virtuellen Unternehmung helfen, die wir in Kapitel II vorgestellt haben. Die Entscheidung über die Umsetzung der Virtualisierungsstrategie sollte dem Gedanken einer langsamen Steigerung folgen. Dies gilt zum einen hinsichtlich der Pilotisierung von abgegrenzten Bereichen und zum anderen hinsichtlich der Virtualisierungsebene. Eine intraorganisationale Virtualisierung ist vielfach eine zwingende Voraussetzung für alle weiteren Virtualisierungsstrategien. Zusammen mit den kundenbezogenen Virtualisierungsstrategien stellen diese Formen der Virtualisierung auf reine Reorganisationsmaßnahmen ab, die weitgehend im Entscheidungsbereich der eigenen Organisation verbleiben. Extra vor allem aber interorganisationale Virtualisierungsstrategien sind aber nicht mehr einfach zu „organisieren“, zu planen. Erfolgreiche Netzwerk-Kooperationen entstehen, sie werden nicht gemacht! Von nun an muß sich eine *kollektive Strategie des Netzwerkes* an die Analysen und die Entwicklung einer allgemeinen Unternehmensstrategie und die der spezifischen Virtualisierungsstrategie anschließen. Dabei geht es um die gemeinsame Vereinbarung von Spiel und Spielregeln!

In den folgenden Abschnitten werden wir die Voraussetzungen und Veränderungen für das Management und die Managementsysteme unter dem Aspekt der kollektiven Strategie entwickeln. Beginnen wollen wir mit der Kernkompetenz des Managements in Virtuellen Unternehmen: dem Grenzmanagement!

20. Grenzmanagement: Wer nach allen Seiten offen ist, ist nicht ganz dicht!

„Our dream for the 1990s is a boundaryless company [...] where we knock down the walls that separate us from each other on the inside and from our key constituencies on the outside.“

John Francis Welch, genereller Elektriker¹⁵

„Some companies [...] are already living in a flexible, richly connected, high-trust, high-performance, 21st-century design. They have agility and speed. They're competitive and they retain heart.

They cross, but do not smash, boundaries. They know how to maintain boundaries, how to balance conflicting interests, and how to tap resources beyond their own four walls, creating situations where everyone wins.

Boundaries are the basis for self-identity and diversity.“

Jessica Lipnack & Jeffrey Stamps, Teamvernetzer¹⁶

Sind Unternehmen Brausetabletten? Lösen sie sich auf? Haben wir es nur noch mit flüssigen, fluiden und flüchtigen Strukturen zu tun? Wir müssen den Eindruck gewinnen, daß die Virtuelle Unternehmung von der Einführung an ein „Auslaufmodell“ im engeren Sinne darstellt. Begriffe, die uns in der Diskussion der Unternehmensvirtualisierung begegnen, beginnen bei „blurred boundaries“, gehen zur „Grenzenlosen Unternehmung“ bzw. zur „Unschärfe Unternehmung“ und enden schließlich bei einer „borderless world“. ¹⁷ Der Wunsch nach einer größeren organisatorischen Flexibilität führt einen Feldzug gegen das Heiligste des Unternehmens: die *Grenze nach außen*. Diese grenzseitige Aktivität der Auflösung der Organisation vollzieht sich nun seit den 80er Jahren in der Managementphilosophie.

Die Grenzen der Organisationen werden neben der Hierarchie als *die* Hauptursache für rigide Strukturen und eine fehlende Responsivität gegenüber sich selbst, aber vor allem gegenüber der Umwelt angenommen. Es scheint plötzlich freudige Abschiedsstimmung bezüglich der „guten alten Organisation“ aufzukommen – dabei ist sie noch nicht mal 500 Jahre alt. Joseph L. Badaracco nennt in seinem Buch *Knowledge Link* diese gute alte Organisation eine überkommene zentralistische Zitadellen-Perspektive, die durch vier organisationale Arrangements definiert wird: durch *administrative* (Hierarchie), *finanzielle* (Aktiva-Eigentum und Selbstfinanzierung), *soziale* (geteilte Werte, soziale Normen und ein gemeinsames Ziel) und *vertragsmäßige* (klassische Verträge) Grenzen. Badaracco sieht die meisten Unternehmen in dem Versuch scheitern, diese Grenzen aufrechtzuerhalten. Er hingegen beobachtet „blurred boundaries“, verschwommene Grenzen. ¹⁸

Das neue Paradigma der Grenzauflösung verwundert, wenn wir uns die wichtigen Aktivitäten von *fire walls* in Unternehmen vergegenwärtigen, die das Unternehmen vor der Umwelt schützen sollen, bzw. bei *chinese walls*, die das Unternehmen vor sich selbst schützen, wie dies beispielsweise in Investmentbanken und Unternehmensberatungen versprochen wird. Diese Diskussion der Grenzauflösung scheint noch recht unscharf bezüglich der originären Qualität des Aufzulösenden zu sein und verlangt daher nach einer Fundierung bezüglich der Funktionalität von organisationalen Grenzen. Wir verstehen nicht etwa die Auflösung, sondern ein aktives Grenzmanagement der einzelnen Organisation in Virtuellen Unternehmungen sowie die Grenzen eines Virtuellen Unternehmensnetzwerkes als die entscheidende Kernkompetenz für Manager in Virtuellen Unternehmen.

Bestimmungsfaktoren und Funktionalität von organisationalen Grenzen

„Soziale Netzwerke werden für den einzelnen dort interessant, wo Organisationen an ihre Grenzen stoßen.“ Diese Einschätzung vertreten die systemischen Organisationsberater Frank Boos, Alexander Exner und Barbara Heitger. Wenn über die Grenzauflösung gesprochen wird, ist auffällig, daß nur selten deutlich wird, um *welche* Grenzen es genau geht. Die erfolgreichen Lehrbuchautoren *Picot, Reichwald und Wigand* sehen als Tendenzen der Grenzauflösung die vertikale Desintegration, die Standortunabhängigkeit und die Einbeziehung externer Dritter in die spezifischen und/oder unsicheren Unternehmensaufgaben.¹⁹ Die Unternehmensberater *Bock und Zillesen* führen fünf Gründe für das Aufweichen von organisationalen Grenzen an: Verflachung der Hierarchien, Aufhebung der funktionalen Bereichsgrenzen, Unabhängigkeit von räumlicher Nähe, unmittelbares Einwirken von Dritten in Abläufe und verstärktes Outsourcing.²⁰ Auch die Professoren *Szyperski und Klein* sehen den Bedeutungsverlust der traditionellen Grenzen hinsichtlich (1) Ort und Zeit: Dezentralisierung der Leistungserstellung und weltweite Präsenz; (2) der betrieblichen Funktionen: Auslagerungen von Funktionsbereichen; (3) der Marktgrenzen: Branchenstrukturen und Marktsegmentierungen verlieren an Bedeutung, (4) Mitarbeiter: Auflösung des dauerhaften Beschäftigungsverhältnisses; (5) Know-how: externer Wissensbezug bzw. gemeinsame Nutzung in Kooperationen.²¹ Das Autorenteam *Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick und Steve Kern* gibt vier organisationale Grenzen an, die aufgelöst werden: (1) horizontale Grenzen: Funktionsbereiche, Produktlinien; (2) vertikale Grenzen: Hierarchie; (3) externe Grenzen: Organisation/Umwelt-Differenz und (4) geographische Grenzen: regionale Spezifika bei internationaler Ausrichtung.²²

Diese Überlegungen lassen ex negativo folgendes Organisationsverständnis erkennen:

- Die Organisation als vertikal integriertes System.
- Die Organisation als standortgebundenes System.
- Die Organisation als autarkes System ohne Hinzuziehung Dritter.
- Die Organisation als dauerhafte Mitgliedschaft von Mitarbeitern.
- Die Organisation als segmentierte Arbeitsteilung ohne Horizontalstrategien.

Keiner von uns wird daran zweifeln, daß sich ein solches Organisationsverständnis auflöst bzw. bereits lange aufgelöst hat. Aber sind damit alle Grenzen einer Organisation beschrieben, so daß es als grenzenlos gelten kann?

Der Soziologe und Begründer einer eigenen Systemtheorie, Niklas Luhmann, Experte in Fragen der Grenzen und Differenzierung von Systemen, beginnt sein Buch *Soziale Systeme* mit folgenden Sätzen: „Als Ausgangspunkt jeder systemtheoretischen Analyse hat [...] die Differenz von System und Umwelt zu dienen. Systeme sind nicht nur gelegentlich und nur adaptiv, sie sind strukturell an ihrer Umwelt orientiert und können ohne Umwelt nicht bestehen. Sie konstituieren und sie erhalten sich durch die Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz. [...] In diesem Sinne ist Grenzerhaltung (boundary maintenance) Systemerhaltung.“²³ Die Funktionalität von Grenzen ist eine Paradoxie: die Produktion von Identität durch das Erkennen der Differenz. Eine Organisation erkennt sich selbst durch das abgegrenzte andere. Ego grüßt Alter! Aber Ego wird durch Alter erst zum Ego!

Organisationen können nach der soziologischen Systemtheorie als organisierte Sozialsysteme verstanden werden, „die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen.“²⁴ Diese selbst für Entscheidungsträger entschieden zu abstrakte Formulierung soll verdeutlichen, daß Organisationen operativ geschlossen sind, d. h. nur Entscheidungen an *eigene* Entscheidungen anschließen können bzw. zum Fortbestand des Systems auch müssen. Sie sind also in diesem Sinne autonome, selbstreferentielle Systeme. Die Systemtheoretiker haben sich bei diesen operativ geschlossenen Systemen für den Begriff *Autopoiesis* entschieden. Dies bedeutet nach dem griechischen Wortursprung soviel wie die Selbstreproduktion der elementaren Einheiten eines Systems durch ein Netzwerk aus eben diesen elementaren Einheiten. Dies sind im Fall der Organisation *Entscheidungen*, im Fall des Marktes sind das entsprechend *Zahlungen*. Wir können also nur von Organisationen und von Märkten sprechen, wenn Entscheidungen auf Entscheidungen folgen und sich Organisationen so dynamisch stabilisieren, und Zahlungen auf Zahlungen folgen und sich Märkte so dynamisch stabilisieren.

Diese operationale Geschlossenheit wird als Voraussetzung für eine Offenheit angenommen. Die Paradoxie heißt hier: Nur durch abgegrenzte Geschlossenheit wird

eine Offenheit der Organisation gegenüber der Umwelt möglich! Die Organisation braucht Grenzen gegenüber ihrer Umwelt, sonst wird sie im wahrsten Sinne des Wortes zu einem Auslaufsystem.

Das Konzept der operationalen Schließung läßt damit nicht zu, daß ein System auch in seiner Umwelt operiert oder entsprechend die Umwelt in das System hineinoperiert. Die Entscheidung als basale Operation der Organisation kann nur an *eigene* Entscheidungen anschließen. Sie werden sagen, Sie haben viele Entscheidungen zu treffen, weil die Umwelt, z. B. die Politik oder die Konkurrenz, Entscheidungen über Steuererhöhungen oder Preissenkungen trifft. Aber wenn Sie ehrlich sind, überlegen Sie doch immer zuerst: Was will der andere damit erreichen, und wie kann ich das umgehen? Damit sind Spielräume entstanden, wie Sie die Situation zu interpretieren haben, und es sind Spielräume entstanden, ob und wie Sie auf die Situation reagieren. Sie sind derjenige, der zunächst Umweltsituationen interpretiert und dann entscheidet, welche der Interpretationen die wahrscheinlichere ist und ob bzw. welche entscheidende Antwort folgt. Entscheidungen einer Organisation können nur auf Entscheidungen einer Organisation folgen. Wenn Sie nicht mehr an eigene Entscheidungen anschließen, sind Sie vermutlich beim Konkursverwalter oder gerade vom Konkurrenten aufgekauft worden. Damit die in Organisationen überlebenswichtige Autopoiesis von Entscheidungen wahrscheinlicher wird, richten Organisationen bestimmte komplexitätsreduzierende und unsicherheitsabsorbierende Entscheidungsprogramme ein. Über Programme selbst muß nicht immer mitentschieden werden. Das spart Zeit. Aber sie bringen bei fehlender Reflexion erhebliche Probleme mit sich.

Damit wird eine erste komplexere Grenzdefinition der Organisation möglich: Entscheidungen und die Programmierung von Entscheidungen durch Dienstwege, Produktionsprogramme, Organisationshandbücher, durch das Rechnungswesen, durch zweiwöchentliche Vorstandssitzungen etc. sind grenzbestimmende Faktoren einer Organisation.

Ein anderes Kriterium zur Grenzbestimmung ist die *Erkennungsregel* von Organisationen, die als *Mitgliedschaft* bezeichnet werden kann. „Es gibt [...] Systeme, und sie haben als ‚formale Organisationen‘ eine nicht wegdenkbare Bedeutung gewonnen, die ihre Grenzen primär über Mitgliedschaftsrollen und Zulassung zur Mitgliedschaft regulieren.“²⁵ Diese Regel hat insbesondere für den Pförtner – Sie wissen schon, der mit den Gästerausweisen! – höchste Bedeutung: Wenn der Sie nicht erkennt, dann sind Sie draußen. Auch für die eben diskutierten Entscheidungen ist diese Regel wichtig: Organisation können Entscheidungen nur als Entscheidungen erkennen, wenn sie von einem Organisationsmitglied kommen.

Unserer Einschätzung nach werden die vorgenannten Grenzen und insbesondere die beiden Grenzen der Entscheidungsprogramme und Mitgliedschaftsregel nicht aufgelöst. Virtualisierungsstrategien von Unternehmen dienen nicht als Instrument

der *Grenzauflösung*, sondern als eines der *Grenzenvariation* und *Grenztemporalisierung*. Es geht wie bei allen Spielen um ein Spiel mit den Grenzen. Wenn wir zu Beginn unserer Ausführungen von den stöhnenden Unternehmen gesprochen haben, dann kommt das Stöhnen bzw. das virtuose Atmen durch die mehr oder weniger gelungene Variation und Temporalisierung von Grenzen. Die genannten Grenzen der Organisation und zunehmend auch die Mitgliedschaft werden somit variiert und temporalisiert zu denken sein. Dies gilt in verstärktem Maße für Netzwerke. Aber auch sie haben Grenzen. Diese sind für den externen Beobachter häufig erst nachträglich zu erkennen. Häufig erst, wenn es schon zu spät ist. Wenn Entscheidungsprogramme miteinander verknüpft werden und eine temporäre Mitgliedschaft möglich ist, können wir von einem abgegrenzten System sprechen. Die Virtuelle Unternehmung als eine aktualisierte interorganisationale Gruppe von Unternehmen hat demnach Grenzen. Dies wird schnell einsichtig, wenn wir an anderer Stelle wie beim Internetökonom John Hagel III von dem Wettbewerb der Spinnen, der Business Webs, der Virtuellen Unternehmensnetze lesen.²⁶

Der Organisationstheoretiker William H. Starbuck hat bereits in den 80er Jahren Organisationen als *Wolken* umschrieben.²⁷ Wolken haben genau diese Eigenschaft, daß sie aus weiterer Entfernung eindeutig von ihrer Umgebung abgegrenzt werden können, während sie beispielsweise während eines Durchfluges immer mehr verschwimmen.

Ein interessanter ergänzender Hinweis bezüglich der Grenzen kann mit dem Steuerungsmedium gegeben werden: Auch wenn Hierarchien vermarktlacht und Märkte hierarchisiert werden, die Steuerungsmedien also gewechselt werden, bleibt das Steuerungsmedium, das wiederum über den Wechsel und die Einführung von anderen Steuerungsmedien entscheidet, eindeutig. In der Hierarchie wird der Markt – z.B. durch Profit Center, interne Verrechnungspreise, Kapitalallokationsmechanismen nach dem Shareholder Value-Gedanken – hierarchisch eingeführt und ggf. auch wieder abgeschafft. Damit stellt das Steuerungsmedium zweiter Ordnung ein hinreichendes Grenzkriterium dar. Die Virtuelle Unternehmung hingegen spielt mit der Differenz, indem sie sie als differente Formen verwendet: Spiel mit den Grenzen zwischen Organisation und Umwelt, zwischen Kooperation und Konkurrenz, zwischen Mitgliedschaft und Nicht-Mitgliedschaft. Sie kreuzt die Grenzen, aber sie löst sie nicht auf. Sie lebt durch Grenzen. Vielleicht hilft der Vergleich mit einer Wohngemeinschaft: Man wohnt zusammen, um Kosten zu sparen, jeder führt sein eigenes Leben in eigenen Zimmern, und gerade deswegen kommen die interessanten Gespräche in der großen Küche zustande.

Thomas N. Gilmore und Larry Hirschhorn haben trotz der Auflösung traditioneller Grenzen hierarchischer, funktionaler und geographischer Natur neue Grenzen formuliert: „Diese neuen Grenzen sind eher psychologisch denn organisational. Sie

sind nicht auf einem Organigramm verzeichnet, aber im Bewußtsein der Manager und Mitarbeiter.²⁸ Ihre Analyse bringt zum Ausdruck, daß Grenzen vor allem eine psychologische Funktion zur Aufrechterhaltung einer kreativen Spannung besitzen. Eine dieser Grenzen ist die *identity boundary*, die Identitätsgrenze. Während bereits bei Dienstleistern eine Identifikation nicht selten eher über die Kundenorganisation zu beobachten ist, wird insbesondere bei interorganisationalen Virtualisierungsstrategien die Frage der Identität existentiell. Einige Firmen geben sich eine Netzwerkidentität mit eigenen Namen – wie die *Virtuelle Fabrik Euregio* oder der Verbund von Entsorgungsunternehmen *Logex System*. Drehte sich die Diskussion bisher bei klassischen Unternehmen um die Bemühung einer Unternehmensidentität (*Corporate Identity*), wird dies in der Virtuellen Unternehmung systematisch schwieriger. Unsere These ist, daß wir von einer *Corporate Identity* zu einer *Product, Brand oder Project Identity* wechseln werden. Produkte, Dienstleistungen oder bestimmte Projekte, die nicht auf eine einzelne Unternehmung beschränkt sind, sondern das Netzwerk betreffen, übernehmen identitätsstiftende Funktionen. Produkte, Projekte sowie Marken haben kurzfristig wesentlich mehr Identifikationspotential als in Schubladen schlummernde Unternehmensleitlinien, da sie gelebt werden – andernfalls würde es sie nicht mehr geben.

*Ein Fall für Janus: Manager sind Spanner!
Grenzmanagement durch „boundary spanning“*

Die Frage nach den Grenzen von Unternehmen ist mit der Frage verbunden, wo Unternehmen eigentlich beginnen und wo sie enden. Diese Frage ist ein Fall für Janus, den römischen Gott des Beginns und Endes, den Bewacher aller Türen und Tore. Der Gott der Portale hat zwei Gesichter, mit denen er das Leben auf der Grenze beobachtet. Eines schaut nach innen und eines nach außen. Howard Aldrich und Diane Herker haben 1977 zum ersten Mal für Organisationen auf die Bedeutung von janusgleichen *boundary spanning roles* hingewiesen. Damit sind Rollen angesprochen, die mehr auf die organisationale Unterscheidung von außen und innen als auf die Unterscheidung von oben und unten ausgerichtet sind. Sie schauen von innen und außen auf die Grenze der Organisation zu ihrer Umwelt, in dem sie „ihre“ Umwelt als unterscheidende Seite ihrer Organisation konstruieren, informieren und mediatisieren. Die zuvor kritisierten Zitadellen sind hierbei vor allem hinsichtlich ihrer vier herausgezogenen Ecken eine durchaus geeignete Architektur, da sie innerhalb des Areals eine Beobachtung der eigenen Grenzen von außen ermöglichen. *Boundary spanner* leisten einen essentiellen Beitrag zur organisationalen Selbstbeschreibung und zur Beschreibung ihrer Umwelt. Sie sind die Voraussetzung für ein aktives Grenzmanagement. Aktives Grenzmanagement ist eine Art Nachbarschaftspflege. Es umfaßt sowohl, ab und

zu den Zaun zu streichen und die herübertagenden Äste des Apfelbaums im Auge zu behalten, als auch ab und an mal ein bißchen zu plaudern, eine gemeinsame Grillparty zu feiern und die Investitionen in das Gartengerät auf die nachbarlichen Besitztümer abzustimmen. Und das alles, um die gegenseitige Beobachtung der jeweiligen Häuser zu legitimieren. Es zahlt sich bei häufigen Urlaube aus, vor allem wenn sich das Eigenheim in unsicheren Gegenden befindet.

Aktives Grenzmanagement heißt übertragen, die temporalisierte Grenze zwischen Organisation bzw. Netzwerk und seiner Umwelt, zwischen Kooperationspartnern und erbitterten Konkurrenten, zwischen Organisationsmitgliedern und Nicht-Mitgliedern zu beobachten und zu gestalten. Durch aktives Grenzmanagement werden die Grenzen wieder disponierbar, und das organisationale Atmen kann beginnen. Wenn heute überall von dem Stakeholdermanagement gesprochen wird, dann ist das nichts anderes, aber wir tun ja immer so, als wüßten wir, wer unsere Stakeholder sind. Aber wenn wir uns nicht bemühen, dann kennen wir unsere Nachbarn bald nicht mehr. Auch die Nachbarschaftspflege zu potentiellen und derzeit nicht aktiven Wertschöpfungspartnern gehört zu den Aufgaben der *boundary spanner*. Die Beobachtung des Wertes der eigenen Kernkompetenz und die Ressourcenpotentialisierung innerhalb der eigenen Organisation und zwischen den Unternehmen in der Kooperation sind weitere Tätigkeitsgebiete.

Durch dieses Grenzmanagement kann die Organisation ihre eigene Identität in Relation zur Umwelt und zur Virtuellen Unternehmung immer wieder neu finden, bestätigen, erfinden und verändern. Das sind Ihre Entscheidungen!

Haben Sie bei sich einen *boundary spanner*? Eine Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit und für Investor Relations zählt nicht! Es wird Zeit: Stellen Sie jemanden ein oder noch besser: werden Sie selbst einer! Grenzmanagement wird in Zeiten der permanenten Transformation von Industriestrukturen, in Zeiten temporalisierter Grenzen zur zentralen Aufgabe. Viele Unternehmen haben erste Schritte unternommen und haben Grenzgänger eingestellt, seien es „Beauftragte für Außenbeziehungen“ oder aufgewertete klassische volkswirtschaftliche Abteilungen mit den politischen Lobbyarbeiten. Fragen Sie Unternehmen in politisch regulierten Märkten, die haben da Erfahrung!

Virtuelle Unternehmen sind also keine Brausetabletten! Sie sind allenfalls Gelatine, die sich verhärtet, wieder verflüssigt und in neue Formen fließt. Der Physiker Ilya Prigogine hat dafür den paradoxen Begriff „dissipative Struktur“ entwickelt. Wir kommen darauf im nächsten Abschnitt zurück. Virtuelle Unternehmen haben also Grenzen: halbdurchlässige Membranen, die sich temporalisieren und variieren.

21. Von dissipativen Uhren, Lasern und Hyperzyklen Postheroisches Management in Virtuellen Unternehmen

„Postheroisches Management ist [...] nichts anderes als ein Management, das sein Heldentum nicht mehr in der Verfügung über Kapitalvermögen und einer Inszenierung entsprechender Risikobereitschaften und Verantwortungen sucht, sondern einen neuartigen Spürsinn für die sachlichen und sozialen Dimensionen der Organisation von Arbeit und der Verteilung von Verantwortlichkeit entwickelt, die damit einhergeht.

Das geht nur unheroisch, weil grandiose Gesten nicht geeignet sind, andere zur Mitarbeit anzuregen.“

Dirk Baecker, postheroischer Professor²⁹

Hierarchie ist machbar, Netzwerke nur mit dem Nachbarn!

Ein Vorspiel zum Entstehen

Über was können wir noch reden, wenn wir über das Management von Virtuellen Unternehmen reden? Über was können wir noch reden, wenn wir über das Management überhaupt reden? Es ist alles gesagt! Und dennoch beobachten wir das Scheitern überall. Gut so!

Im Zeitalter der Dekonstruktion läßt sich Management ohnehin nur aus dem Nichtfunktionieren erklären. Die Dekonstruktion der Markt-, Hierarchie-, Kontroll-, Organisierbarkeits- und Ordnungssillusion als reale Illusion: Märkte werden durch Allianzen, Verbände und Verabredungen hierarchisiert, Hierarchie nur durch Heterarchie und (interne) Märkte richtig funktionsfähig, Kontrolle nur durch Selbstkontrolle, Organisierbarkeit nur durch Selbstorganisation und Ordnung nur durch Unordnung überhaupt möglich. Das Management wird zu einem Paradoxiekünstler. Während der Held der Organisation und auch die Organisation weiß, daß der Erfolg seiner Organisation entsteht, *weil* er da ist, vermutet der postheroische Paradoxiekünstler, daß der Erfolg der Organisation entsteht, *obwohl* er da ist. Er wird weitgehend überflüssig, darf dabei aber nicht fehlen.

Wenn wir die heroischen Management- und Organisationskonzepte der Hierarchie, der Kontrolle, der Organisierbarkeit, der Rationalität und *des* (einen) Zieles der Organisation vor allem auf partielles Versagen und auf ihre im Nebel aufkommenden Alternativen beobachten, ist es für die Wissenschaft und für Vorreiter in der Praxis an der Zeit, sich genauer um diese Alternativen der Selbstorganisation, der Heterarchie, der lateralen Kommunikation, der losen Kopplung, der indirekten Kontrolle und der ko-evolutiven Ökosysteme, kurz: um die *vagabundierende Führung zu sorgen*. Die

Frage, welche Rationalität eigentlich der Unterstellung unterliegt, Organisationen als rational zu beschreiben; die Frage, welche Vokabeln für eine Selbstbeschreibung einer sich immer wieder neu erfindenden Organisation bereitgestellt werden können; die Frage, ob nicht gerade Gestaltungsabsicht die Gestaltung verhindert; oder die Frage nach eben einem Management, das in der Lage ist, mit Paradoxien, Ambiguitäten, Ambivalenz, Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten umzugehen, ohne sie zu umgehen, kurz, alle Fragen, die sich ein Unternehmen mal im Fahrstuhl, mal in der Vorstandssitzung, mal auf einem Kongreß stellen wird und muß.

Die These der folgenden Ausführungen ist daher: *Hierarchien* sind *spitzenmäßig* machbare bzw. besser: *gemachte* Ordnungen der Heiligen; *Netzwerke* hingegen sind *dezentral werdende* und *zentral ohnmächtige* Ordnungen von Nachbarn, die sich aus Unordnung, Obsessionen, Irritationen, Euphorie, Ekstase, Instabilitäten und Diskontinuitäten speisen.

Wenn wir über das Management von Virtuellen Unternehmen sprechen, dann reden wir im folgenden im wesentlichen über die *virtuose Nachbarschaftspflege* in einer interorganisationalen Virtuellen Unternehmung als eine relationale Kooperation, da wir hier unangenehme, ungeheure und unnachahmliche Inspirationen vermuten. „Posttheroisches Management“ – zunächst nichts anderes als genau eine solche Vokabel zur Selbstbeschreibung – kann als ein Versuch verstanden werden, eine Managementtheorie von Unternehmen weiterzuentwickeln, deren Erkenntnis darin liegt, daß es mit einem Helden allein nicht funktioniert und daß das *Unternehmerische*, das Innovative und Wertschaffende in Unternehmen auch immer Handeln *gegen das* und nicht *mit dem* Unternehmen bedeuten kann. Organisationen müssen also auch die produktive Kraft des Widerstandes gegen sich selbst mitdenken und zulassen. Dann macht es auch wieder Spaß, in ihnen zu arbeiten.

„Wir brauchen Netzwerke!“ So lautet vielerorts die Losung. Netzwerke unterscheiden sich aber gerade hinsichtlich ihrer Emergenz, d. h. ihres Auftauchens, von der Hierarchie. Sie verschließen sich zumeist dem einfachen, naiven und von einem Initiator einseitig formulierten Wunsch des Entstehens. Selbstorganisation, Selbststeuerung, marktnahe, schnelle und dezentrale Entscheidungen von Netzwerkpartnern sind angesichts der Ohnmacht von zentralen Machtspitzen die heiß begehrten Kompetenzen im wissensbasierten und innovationsgetriebenen Wettbewerb um individualisierte Kundenwünsche. Selbstorganisation und Selbststeuerung lassen sich aber nicht wie gewohnt organisieren und steuern. Interessante und attraktive *Angebote*, und nicht der bloße Wunsch der Kooperation sind die zentralen Interventionen in dezentralen Netzwerken. So funktionieren organisationale Netzwerke, und so funktioniert auch das Netz der Netze, das Internet.

Lassen Sie uns in den folgenden zwei Abschnitten zunächst diese veränderten netzwerkspezifischen Rollen und Kompetenzen des Managements in Virtuellen Un-

ternehmen sowie Theoriebausteine einer nachbarschaftlichen Selbstorganisation mit Anleihen aus der Physik, Soziologie, Biologie diskutieren. Weitergehend wollen wir erste Gedanken zu ausgewählten Managementsystemen der Strategieentwicklung, des Controlling und des Wertmanagements ausführen.

*Charakteristika von Netzwerken und Netzwerkern
Stars, Torhüter, Architekten und Theater-Direktoren*

Sie haben Abteilungsleiter, Generalbevollmächtigte, Vice Presidents, Direktoren, einen Chief Executive Officer und vielleicht sogar einen Chief Knowledge Officer. Wenn Sie ein besonders progressives Unternehmen sind, verzichten Sie auf den Visitenkarten dann wieder auf diese einfallsreichen Titel. Seit den Analysen der beiden Kulturmanager Terrence E. Deal und Allen A. Kennedy wissen Sie auch, daß all Ihre Mitarbeiter einen zweiten Job haben, der genauso ernst genommen werden muß wie der erste, damit der Laden läuft: sie sind als Priester, Geschichtenerzähler, Beichtvater, Spione, Souffleure und Intriganten unterwegs.³⁰ Fällt Ihnen jetzt auch wieder das Weicksche Fußballspiel ein?

In Virtuellen Netzwerken werden Sie viele weitere Rollen einnehmen und beobachten können und müssen. Die wichtigen *boundary spanner* haben Sie bereits kennengelernt. Alle diese neuen Rollen lassen sich nur schwer hierarchisch einordnen und verhöhnern deswegen jedes Organigramm. Die Hierarchie hatte den Vorteil, daß sie gleichzeitig die Bedeutung der Position einheitlich mitkommuniziert. Netzwerkrollen verändern sich, werden nur selten kommuniziert und sind vor allem nicht für alle Netzwerkmitglieder gleich. Die Forschung zur informalen Organisation hat hier bereits den Weg in den Dschungel der Rollen gewiesen.

Bevor wir Ihnen einzelne Rollen von Netzwerken vorstellen können, benötigen wir einen Klassifikationsrahmen, der uns über strukturelle Charakteristika von Netzwerken und Beziehungseigenschaften informiert. Hier haben die beiden Netzwerkexperten Noel Tichy und Charles Fombrun einen bedeutsamen Beitrag im Rahmen der Netzwerkanalyse angeboten. Diesen haben wir Ihnen in folgender Übersicht aufbereitet und verdichtet:

Strukturelle Charakteristika von Netzwerken

| | |
|----------------------------|--|
| Größe | Anzahl der Netzwerkteilnehmer |
| Zentralität | Fokalitäts- und Hierarchisierungsgrad von Beziehungen |
| Dichte | Verhältnis der Anzahl der aktuellen Verbindungen zu den potentiellen Verbindungen |
| Erreichbarkeit | Durchschnittliche Anzahl von Verbindungen, die zur Verbindung zwischen zwei beliebigen Menschen in einem Netzwerk notwendig sind |
| Gruppierung (Clustering) | Anzahl der dichten Regionen im Netzwerk |
| Stabilität | Grad der Veränderlichkeit von Netzwerkmustern im Zeitverlauf |
| Sichtbarkeit (Transparenz) | Ausmaß der Ernennung von Netzwerkmitgliedern durch sie selbst |

Beziehungseigenschaften von Netzwerken

| | |
|--------------------------|---|
| Intensität | Interaktionshäufigkeit und -stärke der Beziehung |
| Reziprozität | Ausmaß der (durchaus zeitverschobenen) ausgleichenden Nutzenpotentiale einzelner Netzwerkteilnehmer |
| Symmetrie | Grad der Gleichberechtigung der Beziehung |
| Multiplexität | Anzahl der Mitgliedschaften in unterschiedlichen Netzwerken |
| Klarheit der Erwartungen | Erwartungsklarheit über das Verhalten der anderen Teilnehmer |

*Klassifikationsrahmen von Netzwerken*³¹

In Netzwerken lassen sich verschiedene Rollen beobachten. Wir wollen hier verschiedene Rollenunterscheidungen beleuchten. Zunächst haben die Netzwerktheoretiker Noel Tichy, Michael L. Tushman und Charles Fombrun in ihren weiteren Ausführungen fünf Rollen unterschieden:

| | |
|------------|--|
| Star | Netzwerkteilnehmer mit den meisten Verbindungen zu anderen Netzwerkteilnehmern |
| Liaison | Netzwerkteilnehmer in einer Verbindungsrolle zwischen verschiedenen Clustern ohne eigene aktive Clusterteilnahme |
| Brücke | Netzwerkteilnehmer, der mehrere Cluster verbindet, an denen er aktiv teilnimmt (linking pin) |
| Gatekeeper | Netzwerkteilnehmer mit exklusiver Brückenfunktion zwischen zwei Clustern bzw. zwischen Netzwerk und seiner Umwelt (einzige Verbindungsmöglichkeit) |
| Isolierter | Vom Netzwerk losgekoppelter Netzwerkteilnehmer |

*Rollen in Netzwerken hinsichtlich der Vernetzungsintensität*³²

Fokale Netzwerke mit ihren Stars weisen eine hohe Zentralität auf und eine geringe Symmetrie. Für eine hohe Intensität eines Netzwerks sind insbesondere die Liaison- und Brückenrollen von hoher Bedeutung. Bei Liaisonrollen können die Verbindungen zwischen verschiedenen Netzwerken mit Stars zu sogenannten polyzentrischen Netzwerkstrukturen führen. Sie sorgen aufgrund der Interessenlosigkeit in den jeweiligen Clustern für ein gutes Funktionieren. Die Gatekeeperrolle hingegen kontrolliert exklusiv einen oder mehrere Schlüsselknoten in den Netzwerken.

Ein zweiter eher funktionsorientierter Ansatz der Rollendifferenzierung wird von einigen Autoren wie der Stockholmer Beratungstruppe um Bo Hedberg sowie den Netzwerkexperten Charles C. Snow, Raymond E. Miles und Henry J. Coleman verfolgt, die in der folgenden Übersicht hinsichtlich des Lebenszyklus einer Virtuellen Unternehmung zusammengefaßt werden. Dabei haben alle Rollen eher fokalen Charakter.

| | |
|---|---|
| <i>Architektur</i> „Architekt“ | Visionärer Strategieentwickler mit Zugang zu weiten Teilen des Netzwerks, Ziel: die Entwicklung eines konkreten Business-Plans |
| <i>Produktivität</i> „Theater-Direktor“ | Entwicklung und Umsetzung eines Kommunikations- und operativen Wertschöpfungskonzepts. Dabei kommt dem Human Resource Management eine hohe Bedeutung zu |
| <i>Attraktion</i> „Generator von Erwartungen“ (Hausmeister) | Schaffung von attraktiven Konstellationen durch die Identifikation und Passung der verschiedenen Interessen, Beobachtung des Netzwerks insbesondere hinsichtlich opportunistischen Verhaltens einzelner Mitglieder, Informationsweitergabe über das Gesamtnetzwerk, Hilfestellung z.B. bei technologischem Rückfall |

*Brokerrollen hinsichtlich der Aufgaben im Lebenszyklus eines Netzwerks*³³

Überlegungen zur Steuerung in Netzwerken Flexible Organisierbarkeit durch Selbstorganisation

„[Es] kann jemand fortwährend in einer Weise handeln, von der er annimmt, sie stimme mit den von ihm festgestellten Erwartungen anderer Individuen innerhalb der Organisation überein, obwohl die tatsächliche Übereinstimmung gering ist. Hier wird der ‚Mythos von der organisierbaren Organisation‘ aktuell. [...] ‚Organisationsgestaltung‘ sollte statt dessen als Bereitstellung einer Struktur für eine Reihe von Ereignissen oder Prozessen gesehen werden, die relativ spontan und situationsbedingt sind. Dieser ‚Antimythos‘ entdramatisiert das Organisieren im allgemeinen und die Funktion der Organisatoren im besonderen und spielt sie herunter.“

Gunnar Westerlund und Sven-Erik Sjöstrand,
mystische Produzenten von Antimythos³⁴

Wie können wir uns die Steuerung eines interorganisationalen Netzwerks bei einer weitgehend fehlenden Institutionalisierung und einer hohen Temporalisierung vorstellen? Diese Frage wird durch den optionalen Verzicht auf Institutionalisierung und der bei der interorganisationalen Virtualisierung fehlenden fokalen Steuerung des Netzwerkes zum erfolgsentscheidenden Merkmal der Virtualisierung. Lassen Sie uns Steuerung hier zunächst mit Niklas Luhmann abstrakt als „das Bemühen um eine *Verringerung der Differenz*“ durch die Verwendung der bereits erörterten Steuerungsmedien verstanden wissen.³⁵ Steuerung als zu verringernde Differenz wäre z. B. im Ergebnis für die Virtuelle Unternehmung eine *kollektive Strategie*, ein untereinander integriertes und auf den Kunden abgestimmtes Verhalten. Der Steuerungsbegriff kann somit von den Extremen der reinen Evolution und der deterministischen Beeinflussung unterschieden werden. Steuerung kann nach dem Bielefelder Soziologen und Berater Helmut Willke damit „weder auf externe Eingriffe noch auf interne Dynamiken alleine reduziert werden“³⁶. Der Begriff ist damit entsprechend offen hin-

sichtlich der Form und des Mediums der Steuerung eingeführt. Die abstrakte Formulierung der Verringerung von Differenz läßt sich am Kybernauten, dem Steuermann, verdeutlichen, der immerhin Namensgeber der Kybernetik ist, einer rückgekoppelten Steuerungstheorie. Der Kybernaute steuert nur über Differenzen, über Verminderung von Abweichungen des vorher vereinbarten Kurses. In der Natur des Mediums Wasser liegt es – im Gegensatz zu Eisenbahnschienen –, daß ein Kurshalten die Ausnahme ist und die Abweichung die Regel. So schön das auch sein mag: das Schienennetz ist bereits von anderen gelegt, sehr begrenzt und im hohen Maße inflexibel. Wir brauchen Kybernaute und keine Lokomotivführer! Die Berufswünsche von Mädchen und Jungen sind in unseren dynamischen Zeiten entsprechenden Änderungen unterworfen.

Opfer der Hierarchieprinzipien und demokratische Netzwerkverfassung

Der Grund für das starke Interesse an Netzwerken im allgemeinen und Virtuellen Unternehmen im besonderen liegt in der sehnsüchtigen Suche nach den Alternativen zur Hierarchie. Hierarchie bedeutet aus dem Griechischen übersetzt – *hieros* (Heiliger) und *archein* (steuern, herrschen) – eine Steuerung durch den Heiligen. Wir haben bereits zu Beginn unserer Ausführungen auf die Abwägung von Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten der Hierarchie hingewiesen. In einigen sehr dynamischen Branchen zeigt sich jedoch zunehmend, daß die Opfer, die mit einigen *Prinzipien der Hierarchie* gebracht werden müssen, zu groß sind.

Auf eines dieser Opfer wies uns Chester Barnard mit dem klassischen *Prinzip der Indifferenzzone* hin.³⁷ In dieser Zone liegen alle Handlungen und Entscheidungen einer Organisation, die eine Person unhinterfragt akzeptiert; denen gegenüber sie indifferent ist. Die Person wird nicht überrascht und ist daher gleichgültig. Alles andere aber macht einen Unterschied! Dieser kann mitunter zur Widersetzlichkeit gegen Anordnungen und zur Nichterledigung führen. Mit Karl E. Weick kann von einem „psychologischen Vertrag“ gesprochen werden, den man bei Eintritt in die Organisation abschließt, mit dem „Gestaltungsfreiheit gegen Löhne und Privilegien ausgetauscht werden.“³⁸ Das sich hieraus entwickelnde Führungsverständnis zielte bisher eher auf die Ausdehnung der Indifferenzzone ab.³⁹

Ein empirisch zu beobachtendes Opfer der Hierarchie läßt sich als das *Prinzip des Verschiebepfeils* beschreiben. Danach werden Probleme und Konflikte dorthin geschoben, wo sie nicht weh tun: nach oben! Das ist sicher, und man ist sich sicher, daß die höhere Ebene beschäftigt ist und sich nicht etwa mit unangenehmeren Aufgaben beschäftigen kann.

Weiterhin ist das ebenfalls breit rezipierte *Prinzip der Ungewißheitsabsorption* zu nennen, das die Urväter der Organisationstheorie, James G. March und Herbert A. Simon, entdeckten.⁴⁰ Danach werden in Hierarchien lediglich die Schlußfolgerungen

aus ungewissen Überlegungen kommuniziert, ohne daß die Ungewißheiten, unter denen geschlußfolgert wurde, mitkommuniziert werden.

Verfolgt man die aktuelle Diskussion in der Managementphilosophie und zunehmend auch in Unternehmen, so scheint die Bereitschaft, diese Opfer für die Hierarchie zu leisten, zu sinken. So werden Mitarbeiter über Team- und Projektorganisationen vermehrt von einer Indifferenzzone in eine *Differenzzone* überführt. Unterschiede sollen einen innovationalen und motivationalen Unterschied machen. Der Verschiebebahnhof der Hierarchie ist aufgrund der abnehmenden Markt- und Problemkenntnis in den höheren Etagen zunehmend zu einem Sackbahnhof geworden, der die komplexen Prozesse nicht mehr allein aus der Spitze steuern kann. Jetzt werden die Verantwortlichkeiten an die marktnahen Einheiten delegiert, und die ehemals Vorgesetzten werden zu Dienstleistern und Coachs bei Problemen und Konflikten, ohne sich dabei aber aufzulösen. *Empowerment* heißt hier die Zauberformel. Auch die *Wiedereinführung von Ungewißheit* in die Mechanismen ihrer Absorption wird gefordert. Dazu sollen nicht nur Informations- und Kommunikationstechnologien beitragen. Der Netzwerktheoretiker Ronald Burt vermutet genau in der Wiedereinführung der Ungewißheit den entscheidenden Vorteil der Netzwerke.⁴¹ Die Ungewißheit entsteht durch sogenannten *structural holes*; strukturelle Löcher: Je mehr Löcher, Freiräume, Umwege und Zwischenstationen es in einem Netzwerk gibt, desto leichter ist es für den einzelnen, sich darin zu bewegen. Ungewißheit in Netzwerken steigert Bewegungsmöglichkeiten und Spielräume. Dies ermöglicht das Sehen von Übersehenem, das Erkennen von Unerkanntem und Unbekanntem.

Zusammengefaßt können die Probleme der Hierarchie mit den Worten Dirk Baeckers so umschrieben werden: „Hierarchie ist optimal, wenn eine Aufgabe ‚blind‘ realisiert werden soll. Aber sie ist schädlich, wenn es darum geht, die Augen aufzumachen. Denn sie liefert zu viele Gründe, nicht hinzusehen oder nicht aufmerksam zu werden.“⁴²

Mal eine andere Frage: Managen Sie eigentlich eine *Trivialmaschine*? Trivialmaschinen, wie Heinz von Foerster sie nennt, weisen einfache Ursache-Wirkungszusammenhänge auf, sind transparent und lassen sich zentral von der Spitze gut überblicken. Trivialmaschinen sind hierarchisch noch zu steuernde Unternehmen. Das Zeitalter der Entzauberung von übersichtlichen Trivialmaschinen ist wohl aber in den meisten Branchen eingeläutet. Nicht-Trivialmaschinen hingegen bedürfen auch nicht-trivialer Steuerungsformen. Was mit nicht-trivialen Steuerungsformen gemeint ist, kann mit dem Verweis auf Netzwerke noch nicht als beantwortet gelten. Wenn Sie sich in einem Netzwerk engagieren wollen, entwickeln Sie sich zu einem Kontingenzakrobaten, tanzen Sie mit Komplexität, lieben Sie schlecht definierte und unzuverlässige Systeme und nisten sich damit in die zukünftigen Märkte ein, die im übrigen genauso funktionieren. Interessant dabei ist, daß selbst die Alternative der Netzwerke

vorrangig unter dem Hierarchisierungsaspekt gedacht wird. So konnten wir bei den extraorganisationalen Virtuellen Unternehmen, wie auch bei Strategischen Netzwerken, eine deutliche Hierarchisierungsbemühung erkennen. Dies belegt, wir können uns von unseren Hackordnungen vom Kinderspielplatz nicht so einfach lösen.

Wer steuert, und wo wird nun in interorganisationalen Virtuellen Unternehmen gesteuert? Lassen Sie uns mit zwei Antworten und zwei Beispielen für sogenannte *Network Governance Structures* in der in diesem Punkt sehr schwachen Diskussion vorweg einige konzeptionelle Überlegungen hinsichtlich einer Netzwerksteuerung anstellen. Die erste Antwort bot der St. Galler Managementprofi Knut Bleicher an: „Die Art der Steuerung der Projekte [der grenzüberschreitenden Virtuellen Unternehmung] erfolgt *marktwirtschaftlich* und nicht bürokratisch.“⁴³ Die andere Antwort läßt sich beim Unternehmensberater James Martin finden, der eine Unterscheidung trifft „zwischen demokratischen und Hauptunternehmer-Netzen“. Das Virtuelle Unternehmen ist für ihn ein demokratisches Netz. „Jedes Unternehmen der *Gruppe* kann an einer virtuellen Operation teilnehmen oder auch nicht.“ Die Gruppen sind von ihm so bezeichnete „Cyber-Unternehmens-Netze [...], die *vereinbart* haben, rasch eine virtuelle Firma zu bilden, um eine geschäftliche Gelegenheit zu ergreifen, indem sie die Kompetenzen vereinigen, die sie gemeinsam besitzen. Die einzelnen Firmen dieses Netzes konkurrieren heftig miteinander, außer wenn sie ihre Ressourcen zusammenschließen. Das Netz hat eine *Dachgesellschaft*, mit der die Kunden interagieren können.“⁴⁴

Bleichers marktwirtschaftliche Steuerung von Virtuellen Unternehmen greift angesichts der fehlenden Unterscheidung zur ohnehin bestehenden marktlichen Koordination für Organisationen auf Märkten zu kurz. An Martins Überlegungen zur Netzkoordination erscheinen hingegen zwei Punkte interessant: Er führt zum einen eine *Gruppe* als demokratisches Netzwerk an und zum zweiten die *Vereinbarung* der Zusammenarbeit. Damit sind zwei für die Virtuelle Unternehmung elementare Voraussetzungen benannt. Die Virtualität in interorganisationalen Virtuellen Unternehmen bezieht sich neben der Aktualität und Potentialität von Ressourcen vor allem auf Interorganisationsbeziehungen zwischen den Netzwerkpartnern.⁴⁵ Zur Pflege der derzeit nicht aktuellen, latent lauernden Beziehungen und einer schnellen Zusammenarbeit sollte die Zahl der potentiellen Partner überschaubar sein. Alles andere würde tendenziell auf anonyme marktliche Koordination hinauslaufen. In unseren engen Freundeskreisen, mit denen wir sofort etwas unternehmen möchten, gibt es interessanterweise ähnliche Begrenzungen. Diese Überschaubarkeit wird durch die Vereinbarung der Gruppe über eine *potentielle* Zusammenarbeit erfolgen. Diese Vereinbarung vereinbart im Sinne unseres Kriteriums der Nicht-Institutionalisierung, daß weiterhin nichts mehr zu vereinbaren ist. Nach dieser Überlegung wird die Möglichkeit des Zutritts und Austritts der Kooperationspartner einer gewissen Regelung

unterworfen werden, da zu vermuten ist, daß die Latenz und Potentialität nicht-aktueller Kooperationsbeziehungen aufgrund einer überschaubaren Größe eher gewährleistet zu sein scheint als in einer marktmäßigen Dimension. Die Pflege von latenten, potentiellen Beziehungen wird nun für das konzeptionsgemäße Ziel der Flexibilisierung zum entscheidenden Faktor der reibungslosen und schnellen Konfiguration einer Virtuellen Unternehmung. Die implizite (möglicherweise sogar explizite) Vereinbarung der nicht-institutionalisierten Zusammenarbeit hingegen muß akzeptiert sein. Die Sanktionsmechanismen bei möglichen Defektierungen und Zuwiderhandlungen sind vergleichsweise schlicht und brauchen nicht entsprechend geregelt zu werden: Im Rahmen der interorganisationalen Virtuellen Unternehmung wird der Ausschluß durch Nicht-Aktualisierung von Beziehungen nahezu marktkonform erfolgen. Wichtig zu betonen ist jedoch, daß der Wettbewerb zwischen den Organisationen außerhalb der aktuellen kunden- bzw. projektspezifischen Konfiguration bestehen bleiben muß. Zwei noch nicht vollständig unseren Kriterien entsprechende Beispiele für derartig konzipierte Kooperationsverfassungen sind die australische *Technical and Computer Graphics-Gruppe* (TCG) und das Bielefelder *Projekt ZuliefererNetzwerk* (PZN). TCG umfaßt 24 mittelständische, rechtlich und wirtschaftlich selbständige Firmen im EDV-Service-Sektor mit einem Gesamtumsatz von 43 Millionen US-Dollar. Sie haben eine spezifische „Governance of Interorganizational Networks“ entwickelt, die nicht explizit aufgeschrieben wurde, sondern sich evolutiv entwickelten und erst von Wissenschaftlern nachträglich (!) in 10 Regeln zusammengefaßt wurden:

Governance of Interorganizational Networks TCG

1. *Mutual Independence: Selbständigkeit der durch bilaterale Verträge koordinierten Netzwerkfirmen*
Dies schließt die Möglichkeit von Überkreuz-Kapitalbeteiligungen zwischen einzelnen Firmen des Netzwerkes nicht aus.
 2. *Mutual Preference: Gegenseitige Bevorzugung der Firmen bei Abschluß von Verträgen*
Diese Verhaltensregel gibt der Unternehmensgruppe ihre Identität. Der Abschluß von Verträgen mit Firmen, die nicht der TCG-Gruppe angehören, bleibt aber nach wie vor möglich.
 3. *Mutual Noncompetition: Ausschluß von Konkurrenz zwischen Netzwerkfirmen*
Durch diese für die aktuellen Kooperationen geltende Regel wird der Grundstein für Vertrauen zwischen den Netzwerkunternehmen gelegt.
 4. *Mutual Nonexploitation: Gegenseitige Nichtausbeutung*
Netzwerkfirmen verzichten auf Gewinne aus Transaktionen mit Schwesterfirmen. Gegenseitige Leistungsbeziehungen werden dementsprechend auf der Basis von cost-plus-Verträgen abgewickelt. Auch diese Regel fördert in besonderem Maße das Vertrauen zwischen den Netzwerkteilnehmern und vermeidet die Herausbildung einer Hierarchie zwischen wirtschaftlich starken und wirtschaftlich schwachen Netzwerkunternehmen.
 5. *Flexibility and Business Autonomy: Flexibilität und Wahrung der Geschäftsautonomie der Gruppenfirmen*
Gruppenfirmen müssen für den Abschluß von Verträgen mit externen Partnern oder den Aufbau neuer Geschäftsfelder nicht die Zustimmung der anderen Partner einholen.
 6. *Network Democracy: Demokratische Verfassung des Netzwerks*
Es gibt keinen Eigentümer der ganzen Eigentümergruppe, keine Holding-Company und kein zentrales Planungskomitee. Das Netzwerk hält aufgrund der zwischen den Unternehmen bestehenden Geschäftsbeziehungen zusammen.
 7. *Expulsion: Nichtbeachtung der Regeln führt zum Ausschluß aus dem Netzwerk*
Diese Sanktionsmöglichkeit sichert die Regelbeachtung durch die Mitgliedsfirmen.
 8. *Subcontracting: Beziehungen einzelner Netzwerkfirmen zu externen Dritten*
Jedes Unternehmen hat die Möglichkeit, mit seinen Leistungen am Markt aufzutreten, so daß es nicht nur auf Subcontracting innerhalb des Netzwerks angewiesen ist. Dadurch wird das Entstehen einer Auftraggeber-Subcontractor-Hierarchie zwischen den Firmen des Netzwerks verhindert.
 9. *Entry: Eintritt neuer Firmen in das Netzwerk*
Der Eintritt neuer Firmen in das Netzwerk ist im allgemeinen willkommen und erwünscht. Diese Regel erlaubt dem Netzwerk die weitere Expansion und permanente Selbsterneuerung.
 10. *Exit: Austritt von Firmen aus dem Netzwerk*
Kein Mitgliedsunternehmen wird gegen seinen Willen im Netzwerk gehalten; der Austritt ist jederzeit möglich.
-

Das Projekt ZuliefererNetzwerk PZN ist ein Netzwerk, das seit 1996 zwischenbetriebliche Unternehmensnetzwerke initiiert, berät und weiter begleitet.⁴⁷ Dazu wurden „Regeln über das ‚Verfahren im Projekt‘ und den ‚Umgang miteinander‘“ mit dem gesamten Team und einer eigens dafür eingerichteten „Arbeitsgruppe Spielregeln“ erarbeitet.

Spielregeln des Projekts ZuliefererNetzwerk (PZN)

- I. Regeln für den Umgang Lieferant–Kunde
 1. *Dem Lieferanten / dem Kunden wird ein sofortiges Feedback gegeben.*
 2. *Dem jetzigen Lieferanten wird das letzte Wort eingeräumt.*

- II. Regeln für unternehmensinterne Leistungen
 3. *Pro Unternehmen wird ein Hauptverantwortlicher benannt.*
 4. *PZN-Arbeit findet auch im eigenen Unternehmen statt.*
 5. *Die betroffenen Mitarbeiter im eigenen Unternehmen werden regelmäßig informiert.*

- III. Regeln für die Schnittstelle: PZN-Mitglieder / PZN-Organe / PZN-Team, Aufgaben im PZN-Team
 6. *Aufgaben des PZN-Teams können im Einvernehmen von Steuergruppe (als Vertretung der projektbeteiligten PZN-Unternehmen) und PZN-Team definiert werden.*
 7. *Schulungs- und Beratungsbedarf, der innerhalb der Projektarbeit entsteht, kann über das PZN-Team abgedeckt werden. Bei Bedarf werden externe und/oder interne Referenten eingeladen.*
 8. *Das PZN-Team initiiert Pressearbeit und stimmt sich mit der Steuergruppe einerseits und/oder Projektträgern andererseits ab.*

- IV. Regeln für das Verfahren in den Arbeitsgruppen
 9. *Die Teilnehmer der Arbeitsgruppen stellen sich und ihr Unternehmen ausführlich vor.*
 10. *Jede Gruppe formuliert am Anfang umsetzbare Ziele. Diese Ziele sollten gegebenenfalls überprüfbar sein.*
 11. *Die Teilnehmer der Arbeitsgruppen geben ihren jeweiligen Standpunkt und ihre Ansprüche bekannt.*
 12. *Die Standpunkte und Ansprüche werden zwischen den Teilnehmern abgestimmt.*
 13. *Jede Arbeitsgruppe erstellt einen Projektplan.*
 14. *Jede Arbeitsgruppe hat eine Tagesordnung.*
 15. *Zielentscheidungen werden einstimmig getroffen. Bei allen anderen Entscheidungen genügt die einfache Mehrheit, wobei die Einstimmigkeit angestrebt wird.*
 16. *Die Termine, Häufigkeit und Dauer der Arbeitsgruppen-Treffen bestimmen die Arbeitsgruppen-Mitglieder selbständig.*
 17. *Jedes Arbeitsgruppen-Mitglied ist dafür verantwortlich, das PZN-Team und seine Aufgaben – soweit notwendig – im eigenen Unternehmen bekannt zu machen.*
 18. *Alle Arbeitsgruppen-Sitzungen werden durch ein Mitglied der Arbeitsgruppe protokolliert.*
 19. *Nachdem die Zieldefinition erfolgt ist, werden die Arbeitsgruppen-Sprecher und Stellvertreter gewählt. Die Dauer der „Amtszeit“ bestimmt die Arbeitsgruppe.*
 20. *Ein übergreifender Workshop findet in der Regel halbjährlich statt.*

Ordnung aus Unordnung: Theorien der Selbstorganisation

Mit den vorangegangenen Überlegungen für eine Netzwerkverfassung ist ein erster Beitrag formuliert worden. Aber wie kann eine Netzwerksteuerung aussehen, die als eine Alternative zur Hierarchie zumindest prinzipiell zu denken ist, und mit welchen Alternativen können wir experimentieren? Aus welchen Bereichen können wir überhaupt Anregungen beziehen? Welche Merkmale und welche komparativen Vorteile weisen diese Alternativen auf? Und wird die Hierarchie dazu benötigt werden?

Lassen Sie uns zunächst eine kurze Zeitreise starten, die uns im wesentlichen zu naturwissenschaftlichen Beiträgen führt. Seien Sie unterwegs mit dem Auftrag, Alternativen zur Hierarchie zu finden.

Der Neurologe Warren McCulloch stellt in einem Aufsatz aus den 40er Jahren den Begriff *Heterarchie* anhand von Analysen der zirkulären Intransitivität bei Nervenzellen vor.⁴⁹ Der Begriff leitet sich aus dem griechischen Verständnis von *heteros* = *der andere* als einer Herrschaft der Nachbarschaft ab. Heinz von Foerster illustrierte dieses ungewohnte Prinzip in einem Vortrag für Betriebswirte mit einem Bild, das auch McCulloch gern verwendete: „Als Beispiel für dieses Prinzip [der Heterarchie] pflegte er [McCulloch] die Schlacht bei den Midway-Inseln anzuführen, in der die japanische Flotte die amerikanische Flotte zu vernichten drohte. Als nämlich das amerikanische Flaggschiff schon in den ersten Minuten sank, war die Flotte auf sich selbst gestellt und mußte sich selbst organisieren, d. h. von einer Hierarchie auf eine Heterarchie umschalten. So ergab sich, daß der Kapitän jedes Einzelschiffes, ob groß oder klein, das Kommando über die gesamte Flotte übernahm, sobald er aufgrund seiner Position am besten entscheiden konnte, was zu tun war. Das Ergebnis war, wie wir alle wissen, die Zerstörung der japanischen Flotte und die Wende im Kriegsgeschehen im Pazifik.“⁵⁰ Die Funktionsweise der Heterarchie zeichnet sich demnach durch folgende Eigenschaft aus: „Einmal ist es einer Ihrer Nachbarn, der die Entscheidungen trifft, dann sind Sie es wieder selbst, als der Nachbar des anderen.“ Diese Idee hat der ehemalige Präsident der amerikanischen Möbelproduzenten Max DePree in seinem Bestseller „Leadership is an Art“ aufgenommen, in dem er eine *roving leadership* empfiehlt, eine vagabundierende Führung. Damit geht die Führung auf diejenige über, die für die entscheidende Frage die größte Kompetenz aufweist.⁵¹ DePree und McCulloch haben beide ein einziges Konstitutionsmerkmal für Autorität und Macht: Information!

In einer Informationsgesellschaft scheint uns dies nicht weiter zu überraschen. Dennoch ist die Situation ein wenig vertrackter. Bei der die Autorität konstituierenden Information spielt gerade die Hierarchie eine wichtige Bewertungsfunktion für die Bedeutung von Informationen selbst. Die Information, die von oben kommt, ist wichtiger! Nicht unbedingt richtiger, aber wichtiger! Bei der Heterarchie wird die Bewertung, welche Information wichtig und auch richtig sein könnte, durch die *Beobachtung zweiter Ordnung* auf allen Ebenen vorgenommen, also die Fähigkeit, Beob-

achtungen zu beobachten. So beobachten Sie heute schon sehr intensiv die Beobachtungen der Aktienmärkte hinsichtlich der Aktienentwicklung; Sie beobachten die Beobachtungen der Konkurrenz bezüglich Ihres Unternehmens und der allgemeinen Wettbewerbssituation; Sie beobachten die Beobachtungen der volkswirtschaftlichen Institute hinsichtlich der konjunkturellen Prognosen; Sie beobachten die Beobachtungen der Kunden, Lieferanten etc. Wenn wir uns die Schlacht bei den Midway-Inseln vergegenwärtigen, ging es um nichts anderes als um die Beobachtungen der Beobachtungen der anderen. Nur so konnte die dezentrale Entscheidung erfolgen, wer am besten Entscheidungen aufgrund seiner Beobachtungen treffen kann. Damit konstituiert sich die Autorität und Macht im besten Sinne der Macht: durch Ermächtigung! Prinzipiell sind Netzwerke *ohnmächtige Systeme*, die allenfalls ein Netzwerkmitglied dezentral ermächtigen.

Die Heterarchie ist ein Konzept der Selbstorganisation von Systemen, d. h. ein spontanes Auftauchen von Ordnung. Neben der Mathematik der Komplexität hat die für die ökonomische Theorie immer wichtiger werdende Naturwissenschaft seit den 40er Jahren vielfältige sehr instruktive Beiträge zur Theoriebildung von selbstorganisierenden Systemen hervorgebracht, die wir uns kurz hinsichtlich ihrer faszinierenden Anregungen für unsere Thematik anschauen wollen:

So ist zunächst der belgische Physiker, Chemiker und Nobelpreisträger *Ilya Prigogine* zu nennen, der eine der ersten und wohl einflußreichsten Beschreibungen selbstorganisierender Systeme geliefert hat: die *Theorie dissipativer Strukturen*.⁵² Der Begriff der dissipativen Struktur wird als paradoxe Verbindung von Dissipation, d. h. Unordnung auf der einen Seite und von Struktur und Ordnung auf der anderen Seite verstanden. Prigogine zeigte dies an sogenannten „chemischen Uhren“, die fern vom chemischen Gleichgewicht auffällige periodische Schwankungen aufwiesen. Bei einer Reaktion von roten und blauen Molekülen wird das System an einem gewissen, zuvor unbestimmbaren Punkt vollständig rot und wechselt dann abrupt die Farbe auf blau und umgekehrt. Es ist ein oszillodoxes System! Damit diese Farbänderungen sich schlagartig ergeben können, muß das gesamte System einen hohen Grad an Ordnung durch eine kohärente Aktivität von Abermilliarden von Molekülen schaffen. Durch die Aufnahme der externen Energien entstehen neue, im voraus nicht berechenbare Organisationsformen, die das Ergebnis von nicht-linearen Schwankungen, Sprüngen und Instabilitäten sind. Wichtig ist dabei die Wahl zwischen mehreren möglichen Systemzuständen, die durch eine hohe Responsivität für geringe Veränderungen in der Umwelt gekennzeichnet ist.

Der deutsche Physiker *Hermann Haken* hat sich im Rahmen von Untersuchungen der Physik von Lasern mit der „Lehre des Zusammenwirkens“ auseinandergesetzt, die er *Synergetik* taufte.⁵³ Dabei beobachtete er eine hohe Kohäsion des Laserlichts durch die Koordination von Lichtemissionen aus den einzelnen Atomen im Laser. Haken er-

kannte ähnlich wie Prigogine, daß aus einem ungeordneten Gemisch der Lichtwellen von unterschiedlicher Frequenz ein hoch kohärentes Licht durch eine spontane Ordnung koordiniert wird. Die lichtabstrahlenden Atome stimmen sich in ihrem Strahlungsverhalten selbstorganisiert aufeinander ab. Diese Koordination wird von dem Licht selbst geleistet. Sie ist auf eine externe Energiezufuhr angewiesen, wird aber nicht durch eine externe Ordnungskraft gesteuert. Damit wird wie bei den chemischen Uhren eine *Ordnung aus Unordnung* erzeugt.

Ein letzter Hinweis auf die Faszination von selbstorganisierenden Systemen soll hier mit dem deutschen Biochemiker und Nobelpreisträger *Manfred Eigen* und seinen *Hyperzyklen* erfolgen.⁵⁴ Die Darwinsche Theorie der Selektion wird bei Eigen durch eine präbiologisch spontan entstehende Struktur der Selektivität bereits im molekularen Bereich analysierbar. Diese „molekulare Selbstorganisation“ wird durch die von ihm so bezeichneten Hyperzyklen möglich, die auf vielfache katalytische Rückkopplungsschleifen abstellen. Hyperzyklen weisen eine hohe Stabilität auf, da sie in der Lage sind, sich selbst zu kopieren, Fehlerkorrekturen vorzunehmen sowie einen komplexen Informationstransfer zu realisieren. Sie konkurrieren um die knappen Aminosäuren, um durch die Bildung von komplexen Molekülketten von einer unbelebten in eine belebte Phase zu gelangen. Hyperzyklen entwickeln sich, indem sie Instabilitäten durchlaufen und höhere Ordnungsniveaus erreichen, die sich durch eine Vielfalt von Strukturen und Bestandteilen auszeichnen.

Aus diesen ausgewählten Angeboten der Chemie, der Physik und der Biologie für die Selbstorganisation lassen sich nun interessante Anregungen für Virtuelle Unternehmen gewinnen: Selbstorganisierende Systeme sind responsiv für marginale Umweltveränderungen. Die schnelle Entwicklung und kontinuierliche Neuerfindung von neuen umweltadäquaten Organisationsformen erfolgt durch das Auftreten von Schwankungen und Instabilitäten und durch positiv rückgekoppelte Verstärkungsprozesse einzelner Elemente des Netzwerks. Dabei erfolgt eine kohärente Koordination der Elemente, z. B. der Moleküle oder Atome, ohne einen Organisator. Es entstehen damit bi- bzw. polystabile Zusammenhänge – wie sie der Kybernetiker Ross Ashby bezeichnet –, die wir hier als Oszillation zwischen verschiedenen Systemzuständen beschreiben können. Wichtig dabei ist, daß im Gegensatz zur linearen Hierarchie nicht eine statische Ordnung aus bestehender Ordnung entsteht, sondern eine dynamische Ordnung aus einer sich verändernden Unordnung erzeugt wird, oder wie es Heinz von Foerster ausdrückt: *Ordnung aus Störung*.

Wir können zusammenfassen: Durch Selbstorganisation wird das System auf die Oszillation von Ordnung zur Unordnung, von der Stabilität zur Instabilität und vom Sein zum Werden ausgerichtet, um das jeweils Erstgenannte wahrscheinlicher zu machen.

Nun aber ...! Polyzentrische Strukturen und dezentrale Kontextsteuerung

Wir hatten eingangs die Frage gestellt, inwieweit die Hierarchie dabei noch eine Rolle spielen wird und kann. Wenn wir über die Heterarchie als eine Steuerungsform gesprochen haben, die eine vagabundierende Führung vorsieht, dann haben wir es hier nicht etwa mit einer Anarchie zu tun, sondern einmal mehr mit einer Paradoxie: Netzwerke steuern sich über temporal *hierarchisierende Heterarchien*. Auch die Münchner Betriebswirte um Werner Kirsch haben für diese uns auch durch den Förderalismus bereits bekannte Paradoxie zwischen pluralistischer Heterarchie und monozentrischer Hierarchie das *Ideal der polyzentrischen Strukturen* skizziert.⁵⁵ Dadurch wird der Verzicht auf *eine* fokale Steuerungsinstanz zugunsten von fluktuierenden, wechselnden Partialzentren denkbar. Die 1993 gegründete *The Virtual Company* wurde als Kompetenzverbund von 25 kleinen und mittleren Unternehmen aus dem Schweizer und baden-württembergischen Raum im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie gegründet und erzielt zwischen 20 bis 50 Prozent der Umsätze in diesem Verbund. Es besteht lediglich ein Verhaltenskodex und keine sonstigen vertraglichen Institutionalisierungen. Jedes Mitglied hat dabei das Auftragsakquisitionsrecht mit der damit verbundenen Vergabe von Teilaufträgen und die Konfiguration des ganzen Netzwerks. Damit wird das heterarchische Netzwerk fallweise hierarchisiert.

Steuerung unter den Bedingungen des Verzichts auf zentrale Managementaufgaben kann dann nichts anderes als *Selbststeuerung* und so etwas wie *dezentrale Kontextsteuerung* heißen – wie es Helmut Willke nennt. Nach Willke kann *Kontextsteuerung* als eine reflexive, dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen aller Teilsysteme und deren autonome Selbststeuerung verstanden werden: „Dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen soll heißen, daß ein Mindestmaß an gemeinsamer Orientierung oder Weltsicht zwar unumgänglich ist für die Konstitution einer komplexen, differenzierten Organisation; daß aber dieser gemeinsame Kontext nicht mehr von einer zentralen Einheit oder von einer hierarchischen Spitze erzeugt oder vorgegeben werden kann.“⁵⁶ Dabei sind drei Punkte wichtig: 1. wechselseitige Respektierung der operativen Autonomie und mithin das Primat der Selbststeuerung der Teilsysteme, 2. Berücksichtigung der spezifischen Operationsweise der Teilsysteme, 3. dezentraler Aufbau gemeinsamer Kontextbedingungen, die das erforderliche Minimum gemeinsamer Weltsicht und produktiver Verknüpfung der Teile zu einem Ganzen leisten. *Jedes* beteiligte Unternehmen der Virtuellen Unternehmung hat demnach eine Mitsteuerungsmöglichkeit hinsichtlich der Art der Steuerungsmöglichkeit des Netzwerkes, d. h. die Option der Mit-Konfiguration des Netzwerkes: die Option der dezentralen Einflußnahme auf die eher evolutive Vereinbarung der Rahmenbedingungen, unter denen die Virtuelle Unternehmung operiert. Dies wird projektspezifisch neu entschieden werden.

Als ein Beitrag der dezentralen Kontextsteuerung kann die oben angeführte Ver-

einbarung von der australischen *Technical and Computer Graphics-Gruppe* (TCG) verstanden werden, da sie kontextuelle Wirkungen erzielt. Dezentrale Kontextsteuerung kann als das Chamäleonartige der Virtuellen Unternehmung bezeichnet werden, da das Netzwerk die Steuerung nicht bereits vorentschieden hat, sondern noch entscheiden kann. Sie ist eine Steuerung zweiter Ordnung: eine Steuerung der Steuerung. Sie kann zwischen den Steuerungsmedien der Hierarchie, der relationalen Kooperation und des Marktes oszillieren, sie schillert je nachdem, welche Steuerungsform als für die spezifisch wahrgenommene Umweltsituation als optimal erscheint. So ist auch die fallweise gemeinsam vereinbarte und reversible Hierarchisierung der heterarchischen Beziehungen denkbar. Wichtige Voraussetzung ist dafür die rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit der beteiligten Unternehmen. Dies ermöglicht der Virtuellen Unternehmung auch eine gemeinsame (projektspezifische) Einigung darüber, daß ein fokaler Broker die Zusammenarbeit koordiniert. Die Brokerfunktion kann durch ein beteiligtes Unternehmen wahrgenommen werden, durch einen Berater oder eine Marketing-Agentur. Dennoch wird hier dem „temporär machtvollen Hierarchen“ eine Ermächtigung von allen beteiligten Unternehmen ausgesprochen. Dies macht nicht nur psychologisch einen Unterschied!

Der eingangs von Westerlund und Sjöstrand angeführte Antimythos zur gestaltbaren Organisation trifft die Vorstellung der dezentralen Kontextsteuerung: Der „Mythos der gestaltbaren Organisation“ weicht dem „Antimythos eines indirekten Management“. Es wird nicht länger eine direkte Einflußnahme auf das Verhalten der anderen Akteure versucht, sondern ein indirektes aufeinanderbezogenes Beisteuern von Kontextbedingungen, die die gemeinsame Arbeit strukturieren. Das Management nimmt sich zurück, wird bescheiden im Anspruch, responsiv in der Umweltwahrnehmung und verantwortungsbewußt hinsichtlich der Auswirkungen eigener Aktivitäten auf den gemeinsamen Kontext.

Dies erinnert uns an komplexe biologische Ökosysteme mit eigenem synergetischen Klima. Ein antagonistisches, symbiotisches Beziehungsnetzwerk schafft sich wechselseitig den Kontext, in dem es arbeiten kann. Ökosysteme leiten die Beobachtung üblicherweise auf eine Grenzüberschreitung, also auf branchenfremde Spezies. Ökosystemen kommt somit eine laterale Integrationsfunktion zu. Dabei ist an Anbieter von Komplementärgütern zu denken oder aber auch an Branchen, die sich durch die Konvergenz ihrer Produkte weiteres Wachstum versprechen. Denken Sie an das Ökosystem „Wintel“ von Microsoft Windows Applikationen und Intel Prozessoren oder auch an die Anbieter von unterschiedlicher elektronischer Hardware, die über eine Produktkonvergenz nachdenken. Das Szene-Magazin *Wired* berichtet von Computerherstellern, die ebensoviel Werbung in die gemeinsamen Plattformen investieren – nichts anderes als Ökosysteme – wie in die eigenen Produkte. Die Software-Industrie ist derzeit ein Vorreiter in der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. So hat z. B. Sun Microsystems mit acht weiteren Part-

nern einen Wagniskapital-Fonds aufgebaut, der Innovationen rund um die Internetsoftware Java unterstützen soll. Andere Beispiele sind der gemeinsame Auftritt von Ariel und Siemens-Waschmaschinen oder die von Hugo Boss empfohlenen Textil-Reinigungen. Entwicklung eines Mitglieds in einem Netzwerk im Sinne eines Ökosystems kann dann nur Ko-Evolution heißen. Ökosysteme zeichnen sich durch sehr weitverzweigte Verbindungen sehr heterogener Elemente aus, die hohe Varietät, hohe Variabilität und Elastizität aufweisen, und damit Überlebens- und Evolutionsfähigkeit sicherstellen.

Diese Überlegung der dezentralen Kontextsteuerung von Ökosystemen mit einem zurückgenommenen Management hat weitreichende Auswirkungen auf (1) das Verständnis von Zielen und Zwecken, (2) auf das Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation und auf die (3) Konzepte der Kontrolle:

(1) *Ein Netzwerk ist zweckfrei!* Eine weiterer Mythos von Westerlund und Sjöstrand ist die „Sage von der einheitlichen Organisation“. Was in Einzelorganisationen nicht gilt, hat für Virtuelle Unternehmensnetzwerke erst recht keine Relevanz! Es gibt nicht nur das *eine* Ziel oder den einen Zweck in Kooperationen. Das Netzwerk als Koordinationsform ist prinzipiell zweckfrei. Wie wir es bereits bei guten Spielen festgestellt haben, geht es um das Spielen und nicht um das Gewinnen. Es läßt vielmehr zu, daß Teilnehmer mit ganz unterschiedlichen Zielsetzungen zusammenarbeiten können – unter der Bedingung, daß sie sich miteinander in Einklang bringen lassen. Symbiosen in der Natur zeichnen sich gerade dadurch aus, daß keine Zielidentität vorliegt, sondern eine wechselseitige Unterstützung bei der jeweiligen Zielverfolgung stattfindet. Die Virtuelle Unternehmung dient vielmehr dazu, daß marginale Umweltveränderungen im Rahmen der interdependenten Ko-Evolution eher erkannt werden und eine effektive Anpassung erreicht wird.

(2) *Dezentrale Kontextsteuerung dient zur Veränderung der Spielregeln!* Virtuelle Unternehmensnetzwerke dienen nicht nur der schnellen und effektiven Anpassung, sondern sind dadurch gekennzeichnet, daß sie völlig neue Ökosysteme schaffen, indem sie die Spielregeln von Konkurrenten verändern. Dies ist z. B. häufig beobachtbar, wenn es um ruinöse Preiswettbewerbe geht. Durch das Verständnis als ein Ökosystem können Wettbewerber die Spielregeln zugunsten aller Beteiligten in diesem Ökosystem verändern. Das kann z. B. die Setzung eines neuen Standards für die nächste Generation von Produkten sein, der sich nur über eine Kooperation mehrerer Wettbewerber erreichen läßt. Dies ist kürzlich wieder bei der Digital Versatile Disc (DVD) als Nachfolgespeichermedium der Compact Disc (CD) zu beobachten gewesen. Hier haben sich die nahezu identischen konkurrierenden Entwicklungskonsortien wie bei der Standardentwicklung der Videosysteme entgegen der damaligen Praxis nun im Vorfeld auf einen gemeinsamen Standard geeinigt.

Der Wettbewerb ist tot! Es lebe der Web-bewerb! James F. Moore hat im Hinblick auf die biologischen Ökosysteme den Tod des Wettbewerbs angekündigt, während andere

eine Veränderung der Wettbewerbsebene vermuten und eine Form des „Web-Bewerbs“ erkennen, also eine Konkurrenzsituation zwischen verschiedenen komplexen Webs.⁵⁷ So wird das Ökosystem DVD mit dem Ökosystem MP3, dem rasant wachsenden Internetstandard für Audiodateien, konkurrieren. Virtuelle Unternehmen können durch die hier diskutierte Steuerungsform sowohl eine Beschleunigung durch gemeinsame Abstimmung und Lernprozesse, als auch eine „Entschleunigung“ durch eine gemeinsame Senkung der Produktlebenszyklen erreichen. Wie in der Automobilindustrie mit ihren für Kunden kaum wahrnehmbaren zweijährigen Modellwechseln werden auch in der Modebranche – einer der schnellsten Branchen überhaupt – bei einigen Herstellern wie S. Oliver oder dem Einzelhändler Hennes & Mauritz statt der üblichen zwei zeitweise bis zu 12 Kollektionen im Jahr angeboten. Um diese zum Teil auch unwirtschaftliche Ausuferung eines ruinösen Wettbewerbs zu verhindern, können Sie versuchen, die Spielregeln zu verändern – vorausgesetzt, *jeder* profitiert davon. Virtuelle Unternehmen denken dabei nicht zuerst an die neue Aufteilung des Kuchens, sondern zuvor an die Vergrößerung! Die nicht in den Spielregeln vorgesehene Schuldscheinvergabe beim Monopoly ist ein solches Beispiel für kooperative Strategien.

(3) *Kontrolle in Virtuellen Unternehmen ist eine indirekte Kontrolle dritter Ordnung!* Management wurde von jeher immer als Kontrolle verstanden. Wenn wir uns derartige heterarchische Systeme mit temporalisierter Hierarchisierungstendenz vergegenwärtigen, dann kann das hierarchische Konzept der Trennung von Ausführung und Kontrolle nicht mehr greifen. Denn die Rollen wechseln. Dann haben wir bei einem Posttheroischen Management automatisch ein kybernetisches Kontrollverständnis, daß in etwa so umschrieben werden kann: Kontrolliere so, wie du selbst kontrolliert werden willst! Damit umgeht man die Paradoxie, daß innovative Kontrollmechanismen einen noch innovativeren Umgang mit ihnen auslösen, wie wir es bei italienischen Autoknackern oder amerikanischen Computerhackern immer wieder amüsiert beobachten: Sie sind immer einen Tick schneller, als diejenigen, die genau das verhindern wollen. Da beim nächsten Projekt die Führerschaft bei demjenigen liegen kann, der gerade von einem selbst kontrolliert wird, strukturiert sich die Situation von Beginn an anders. Kontrolle kann dann nichts anderes als eine wechselseitige, rückgekoppelte Kontrolle der Selbstkontrolle sein – z. B. hinsichtlich der Selbstbeschränkung in der Ausnutzung von Chancen, die den anderen schaden würden, oder hinsichtlich der permanenten Kontrollbereitschaft durch den Markt und Kunden. Dieses Verständnis der Kontrolle wird auch „indirekte Kontrolle“ genannt. Charles Perrow hat dafür den Begriff „Kontrolle dritter Ordnung“ geprägt.⁵⁸ Netzwerkteilnehmer beobachten sich untereinander, wie sie sich durch sich selbst und den Markt kontrollieren lassen.

Netzwerke und Virtuelle Unternehmen sind Nicht-Trivialmaschinen, die sich – wie wir zu zeigen versucht haben – durch eine reduziertere und zugleich komplexere Steuerungskonzeption auszeichnen.

*Manager sind Spinner!**Beziehungsmanagement, oder: die Relevanz von „Einschaltquoten“*

„In einer Gesellschaft, die immer mehr zur Individualisierung neigt, scheinen Netzwerke Auffangnetze zu schaffen – ohne die Voraussetzung einer allzu engen und allzu verbindlichen Bindung aneinander. Der Autonomiebedarf der einzelnen und das Anknüpfungsbedürfnis an andere geraten in eine zeitgemäße Balance. [...] Neben ökonomischem Kapital (Geld) sind Wissenskapital (z. B. Experten, Know-how) und Beziehungskapital (Verfügung über Kontakte) wesentliche Faktoren.“

Frank Boos, Alexander Exner und Barbara Heitger, systemische Organisationsirritatoren⁵⁹

Beginnen wir mit einer Frage, die nicht nur für Ihre Vertriebsmitarbeiter interessant ist: Wie viele Menschen, die sich persönlich kennen, benötigen Sie, um über deren Kontakte eine beliebige Person (also auch vollkommen unerreichbar geglaubte Personen) auf diesem Globus persönlich kennenzulernen? Im Durchschnitt brauchen wir lediglich vier Personen! Vier Personen, die miteinander bekannt sind, um jeden beliebigen Menschen auf diesem Planeten kennenzulernen. Zwischen Ihnen und George Soros oder Papst Johannes Paul II. nur vier Personen? Sensationell, oder nicht? Wenn Sie über ein exzellentes Beziehungsnetzwerk verfügen, können Sie sogar die eine oder andere Zwischenstation „einsparen“.

Gute Manager sind Spinner! Spinner, die ihr persönliches Netzwerk und das ihres Unternehmens spinnen. Deswegen sind auch die vielen inhaltlich so unbefriedigenden Kongresse immer wieder ihre überhöhten Preise wert. Bei Virtuellen Unternehmen wird aufgrund ihres reduzierten Wertschöpfungsanteils Beziehungsmanagement zur zentralen Herausforderung für die Erstellung eines komplexen Angebotes. Beziehungen haben also Wert! Beziehungen sind *die* Netzwerkressource!

Üblicherweise werden soziale Netzwerke definiert als ein Komplex von Knoten (z. B. Personen oder Organisationen), die durch einen Komplex von Links, von Beziehungen verbunden sind.⁶⁰ Diese Definition wird der Komplexität von Netzwerken nicht ganz gerecht. Ähnlich wie bei den austauschorientierten Netzwerken, die sich hinsichtlich des Austauschs von Gütern definieren, wird unterschätzt, daß gemäß unserem Virtualisierungsbegriff die Einheit von aktuellen und potentiellen Beziehungen entscheidend ist. Das bedeutet, Netzwerke erarbeiten sich ihre Schlagkraft durch das *potentielle* Beziehungsnetzwerk. So wird die paradoxe Erkenntnis des Technikphilosophen Paul Virilio zentral: „Die Abwesenden sind wichtiger als die Anwesenden.“

Karl E. Weick und Mark Granovetter haben die Dominanz der Beziehungen in Netzwerken mit zwei wichtigen Konzepten der Netzwerke deutlich herausgehoben. Nach Weicks These arbeiten Netzwerke erst durch die intelligente Verbindung *loser*

Kopplungen mit den uns vertrauteren *festen Kopplungen*.⁶¹ Ebenso sieht Granovetter die Stärke von Netzwerken in den schwachen Verbindungen, *weak ties*, wie er sie nennt.

Die Überlegung der *losen Kopplung* basiert auf der Beobachtung von biologischen und mechanischen Beziehungsarten, die sich durch eine hohe Funktionsfähigkeit und Sicherheitsanforderung auszeichnen. So ist es z. B. für ein stabil und zuverlässig arbeitendes Sicherheitssystem ein zwingendes Gebot, daß Fehler, die in einem Subsystem auftreten, nicht auf alle anderen durchschlagen können, die mit dem Fehler zunächst nichts zu tun haben. Es müssen demnach Puffer, unabhängige redundante Ersatzlösungen bis hin zu Barrieren wie Überdruckventile zwischen den einzelnen dann nur lose gekoppelten Subsystemen geschaffen werden. Damit kann eine Fehler- und Lernfreundlichkeit der Virtuellen Unternehmung überhaupt ermöglicht werden, da ein einziges Mißgeschick nicht die weitere Existenz des Gesamtsystems gefährdet. Dies empfiehlt sich vor allem in riskanten Innovationsprozessen. Lose Kopplung scheint insbesondere für solche Branchen geeignet zu sein, die auf stark schwankende und nur schwer zu prognostizierende Kundenwünsche mit riskanten technologischen Antworten reagieren müssen. Das dezentrale Management der Virtuellen Unternehmung hat also auf die lose Kopplung zu achten – jeder in seinem Interesse zum Schutz vor den Auswirkungen von Fehlern anderer auf die eigene Organisation. Lose Kopplung ist eine Grundvoraussetzung der selbstorganisierten Heterarchie, die sich dann fallweise für eine feste Kopplung entscheiden kann.

Granovetter hat in den 70er Jahren als erster die Relevanz von schwachen Verbindungen in Netzwerken formuliert und später nochmals reformuliert.⁶² Schwache Verbindungen sind gelegentlich aktivierte Verbindungen analog zu den angesprochenen Liaison- und Brückenrollen, nur zwischen dichteren und stärker vernetzten Einheiten. Die Funktionalität der schwachen Verbindungen liegt in der wesentlich geringeren Informationsredundanz, die im Gegensatz zu engen Verbindungen überraschende neue Information und überraschende neue Beziehungsnetzwerke liefert. Seine Kritiker hingegen sehen die *strong ties*, also die starken Verbindungen als überlegen insbesondere in Situationen hoher Unsicherheit für vertrauensintensive Umsetzung von Wandlungsprozessen.⁶³

Schwache Beziehungen und lose Kopplungen sind eine reizvolle und entscheidende Managementaufgabe in Virtuellen Unternehmen. Im übrigen hat sich zu Beginn der 90er Jahre auch die jahrelang bewunderte japanische Familienidylle in der Unternehmenslandschaft gewandelt, nachdem deren enge Verbindungen zunehmend zu einem wirtschaftlichen Problem wurden.

Diese von uns so eingeführte Nachbarschaftspflege bekommt sowohl bei der intraorganisationalen Virtualisierung als auch bei der extra- und interorganisationalen Virtualisierung einen hohen Stellenwert. Unsere Merkmale der Delokalisierung, Tem-

poralisierung, Nicht-Institutionalisierung werden durch eine lose Kopplung unterstützt. Weil bei *intraorganisationsalen* Virtualisierungsstrategien durch Dezentralisierung, Modularisierung und Fraktalisierung Aufgaben und Verantwortungen marktnah delegiert werden, ist insbesondere auf eine lose Kopplung zu den lateralen Unternehmensbereichen zu achten. Bei *extraorganisationsalen* Virtualisierungsstrategien hingegen wird es wichtig, daß auch die Satelliten *untereinander* lose gekoppelt werden, um eine Gemeinsamkeit für das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk zu erzeugen. Dies wird insbesondere dann wichtig, wenn die Wertschöpfungspartner eine wiedererkennbare Erscheinung und Qualität im Sinne des fokalen Markenführers erreichen sollen. Durch die lose Kopplung wird die gegenseitige Beobachtung und ein Austausch untereinander möglich, was Lernerfahrungen erleichtert. Bei der *kundenbezogenen* Virtualisierung beginnt bereits das Beziehungsmanagement mit Konzepten von Kundenbeiräten, Clubs, Hot-Lines und Zeitschriften sowie anderen ausgefuchsten Kundenbindungssystemen.

Spinnen Sie Beziehungsnetzwerke in Bereiche hinein, wo Sie sich heute noch nicht vorstellen können, was Sie mit Ihnen überhaupt zu tun haben könnten. Erst dann können Sie es sich vorstellen! Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern, jeden Tag zu spinnen, mit wem es interessant sein könnte zusammenzuarbeiten. Wie immer auch die Geschichte mit *Smart* verläuft, es war eines der Experimente, von denen wir lernen können, daß eine zuvor nicht denkbare Gemeinsamkeit zwischen den Kompetenzen der Uhrenvermarktung und eines Automobilherstellers zu vorher nicht geglaubten Ergebnissen führt. Dies lag an der *damaligen* Einsicht bei Daimler-Benz, daß hier eine lose Kopplung der Bereiche notwendig für das Produkt ist.

Wenn wir hier von *Nachbarschaftspflege* sprechen, dann bezieht sich die Pflege vor allem auf die potentiellen Beziehungen. Das latente Netzwerk in ein aktivierbares und sprungbereites Netzwerk zu verwandeln wird wesentlich von dieser Pflege der latenten und auf Aktualisierung lauenden Beziehungen abhängen. Diese Latenzpflege zeichnet sich dadurch aus, daß keiner von dem anderen erwartet, daß er jetzt in eine konkrete Kooperation gehen muß, sondern nur, daß die Kontakte aus einem Interesse am anderen gehalten werden. Ein wirtschaftlicher Hintergedanke darf ruhig dabei sein, er ist bleibt für die atmosphärische Wirkung eben nur latent. Golfer wissen, was wir meinen! Leider ist Golf bei uns noch eine Vorstandskommunikation. Was wir brauchen, ist ein laterales Golfen auf der Ebene aller Mitarbeiter über die Hierarchiegrenzen hinweg. Eine Latenzpflege kann vor allem durch die Bereitstellung von Informationen über das eigene Geschäft, über Absichten und Visionen sowie durch Mitdenken und Angebote erfolgen. Richten Sie doch mal einen Stakeholderbeirat ein, der aus Künstlern, Literaten, Umweltschützern, Kirchenvertretern, Künstlern, fachfremden Hochschulprofessoren, Regionalpolitikern, Kunden, Talkshow-Moderatoren, Mitarbeitern völlig anderer Branchen, Sozialarbeitern, Kindern und Jugendlichen aus der

Techno-Szene sowie aus sonstigen interessanten und „gefährlichen“ Menschen zusammengesetzt ist. Nehmen Sie sich mindestens so viel Zeit dafür wie für eine Aufsichtsratssitzung! Über unsere Vermutung, wo mehr passieren wird, können Sie spekulieren. Der Virtuelle Unternehmensverbund sollte die entstehende Vielfalt von Beziehungen fruchtbar machen und zu Querverbindungen einladen. Innovationen passieren unserer Einschätzung nach mehr und mehr auf der Grenze von Systemen, nicht in ihnen.

Der Aufbau von Querverbindungen kann durch Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt werden (und nicht mehr!). Vielfach wird dazu ein elektronischer Unternehmenskatalog erstellt, der für das Virtuelle Unternehmen eine Unternehmensdarstellung, Referenzen, bisherige Projekte, Kontaktadressen und Kernkompetenzen aufführt. Ein Beispiel ist das Kollegienhilfesystem der DATEV.

Es gibt heute viele an der Börse gehandelte Firmen, die ein Verhältnis von Börsenwert zu Buchwert von weit über zehn aufweisen. Grundsätzlich hat dies vielfältige Gründe. Unser Rechnungswesen ist nicht mehr geeignet, den Wert eines Unternehmens zu bestimmen, da die zwei zentralen Kapitalarten, *Intellectual Capital* (Wissenskapital) und das *Sozial- und Beziehungskapital*, nicht ausgewiesen werden, obwohl sie beide großen Einfluß auf die zukünftige Unternehmensrentabilität haben.

Für diese wirtschaftlich so relevante Ressource „Beziehung“ wäre betriebswirtschaftlich eine Art von Beziehungscontrolling zu etablieren, wenn statt spezifischer, fixkostenintensiver Anlageninvestitionen nun zunehmend Investitionen in ein Wertschöpfungsnetzwerk mit vielen Partnern erfolgen. Der Hierarchienmetzger Tom Peters schlägt folgerichtig einen *Return on Investment in Relationships (ROIR)* vor, um den Grad der Effektivität beziehungsbildender Investitionen in Netzwerkprozessen aufzunehmen.⁶⁴ Dabei ist zu berücksichtigen, daß gemäß Granovetters Überlegung der schwachen Verbindungen der Wert der Beziehung sich aus den Beziehungen ergibt, die *hinter* der Beziehung stehen. Liaison- und Brückenkontakte sind nämlich aufgrund ihrer Potentialität mehr wert. Erste Ansätze sind mit ABC-Analysen von Kernlieferanten und Kunden bereits zu finden, ein systematischer Ansatz zur Bewertung der Beziehungsinvestitionen ist jedoch noch nicht erkennbar.

Irgendwie haben wir uns schon immer über das Kästchendenken aufgeregt! Waren wir es bisher gewohnt, unsere Beziehungsstruktur und deren Wert an Organigrammen abzulesen, können wir dies nun getrost vergessen. Wie wir zu zeigen versucht haben, sind die neuen Rollen in Netzwerken nicht in Kästchen abzubilden. Netzwerkrollen definieren sich über die Beziehungsvielfalt und -intensität.

Für die Bewertung von Beziehungsinvestitionen kann der in den Medien übliche Begriff *Einschaltquote* angewendet werden. In Virtuellen Unternehmen haben Partnerunternehmen für die Projekte bestimmte „Einschaltquoten“. Unternehmen, die häufig in den Virtuellen Unternehmensverbund eingeschaltet werden, generieren da-

durch ein eigenes Qualitätsmerkmal. Im Zusammenhang mit Einschaltquoten schaffen sie Reputation, die die Wahrscheinlichkeit für Anschlußprojekte erhöht! Aufgrund der fluiden, temporalisierten und nicht-institutionalisierten Virtualisierungsstrategien wird in dem Bewußtsein, daß auch die anderen Partner die Beziehungen bewerten und die Investitionen kalkulieren, der Aufbau von Reputation für Anschlußprojekte wichtig. Die Reputation strukturiert die Beziehung, da man sich mal wieder treffen kann. Wie wir bereits zu Beginn ausführten: Für einen geselligen Spielabend sucht man sich eher Mitspieler, von denen man weiß oder über die berichtet wird, daß sie gut spielen und auch mal ein Spiel verlieren können!

22. Managementsysteme schizophrener Unternehmen Strategie, Controlling, Wertmanagement, Informationstechnologie

„Wenn man jeden Bestandteil eines Systems, für sich betrachtet, dazu bringt, so effizient wie möglich zu funktionieren, wird das System als Ganzes nicht so effizient wie möglich funktionieren.“

Russell L. Ackoff, Zukunftsstrategie⁶⁵

Wir haben bereits über den *Mythos der einheitlichen Organisation* gesprochen. Organisationen in Virtuellen Unternehmen sind tatsächlich schizophren. Sind multiple Persönlichkeiten bedauerliche Krankheitsbilder, werden sie in Virtuellen Unternehmen zur Normalität. Jede Handlung, Entscheidung, Steuerung wird der Einzelorganisation, dem potentiellen Virtuellen Unternehmensverbund und dem aktuellen Virtuellen Unternehmensprojekt zugerechnet. Sind wir es gewohnt, uns als *Individuen* zu begreifen, werden wir zunehmend „dividualer“. *Dividuen*, wie der Soziologe Peter Fuchs multiple Verhaltensmöglichkeiten ohne Einheit nennt, haben durch die Zugehörigkeiten zu mehreren Identitäten mit den Chancen und Problemen der Doppel- bis Dreifachattribution umzugehen. Unternehmen als *Dividuen* können die unterschiedlichen Adressen und Marken der Organisation und der Virtuellen Unternehmung nutzen und einsetzen. Sie müssen sich allerdings auch genau entscheiden, welche Aktivitäten unter welcher Adresse welche Auswirkungen auf die anderen Beteiligten und den gesamten Unternehmensverbund haben. Es geht um eine Optimierung für die gesamte Virtuelle Unternehmung unter eventueller Reduzierung der Optimierung für die eigene Einzelorganisation. Ackoff wies auf die Effizienz des Gesamtsystems hin, die sich in der Regel dann erzielen läßt, wenn die einzelnen Teile ihren eigenen Optimierungsanspruch reduzieren. Wenn wir bei den Merkmalen der Virtualisierung von Unternehmen von der Paradoxie der atomisierenden Integration der Wertschöpfungsprozesse gesprochen haben, dann weist eben diese virtuelle Integration eine ganz neue und eigene Qualität auf. Für diese virtuelle Integration ist es wichtig, daß jedes einzelne Unternehmen dividual denken kann: sich selbst und die gesamte Virtuelle Unternehmung.

Wenden wir uns nun den spezifischen Managementaufgaben von Virtuellen Unternehmen zu. In der folgenden Abbildung sind die einzelnen Aufgaben idealtypisch den Lebenszyklusphasen zugeordnet.



Managementsysteme und Aufgaben im Lebenszyklus der Virtuellen Unternehmung

Wir wollen an dieser Stelle nur auf einige wenige Managementsysteme kurz eingehen und uns auf die klassischen Systeme Strategie/Planung, Controlling, Frühwarnung und Wertmanagement sowie die Informations- und Kommunikationstechnologie mit ihren Besonderheiten für Virtuelle Unternehmen konzentrieren.

Strategie? Surfen!

Minimierung und Maximierung von Differenzen durch kollektive Strategien

„Das Bild vom Manager als Strategen [spricht] viele Chefs an. Es hat jedoch bestimmte Lücken, und die Alternative hierzu scheint ebenso angemessen: Der Vorgesetzte, der auf einer Woge von Ereignissen und Entscheidungen reitet, ohne wirkliche Chance, die Entwicklung zu beherrschen und zu kontrollieren. [...] Wir meinen [...], daß die Kunststücke, die der Boss mit seinem Surfbrett hoch auf der Woge vorführt, zwar seinen Sturz verhindern oder verzögern können. Den weiteren Verlauf der Woge vermögen sie aber höchstwahrscheinlich nicht zu beeinflussen. Manager surfen, Strategen sind sie nicht.“

Gunnar Westerlund und Sven-Erik Sjöstrand,
Organisationsmystiker⁶⁶

Sind Manager Surfer? Ist in Virtuellen Unternehmen die Brandung nicht bedeutend stärker? Können Strategien und die daraus resultierenden Planungen überhaupt eine

Chance haben, oder führen sie nicht gerade dazu, daß man in der Beschäftigung mit ihnen vom Brett fällt? Auch Henry Mintzberg, einer der führenden Strategieprofessoren, hat Strategien von *verwirklichten Strategien* unterschieden. Letztere sind als Ergebnis eines kontinuierlichen Zusammenspiels beabsichtigter und *unbeabsichtigter* (emergenter) Handlungen zu verstehen.⁶⁷ Der altgriechische Begriff *stratos* legt etwas weit Ausgebreitetes und Überlagerndes im materiellen und geistigen Sinn nahe, wonach sich die zukünftigen Handlungen und Taten, *ágo*, ausrichten sollen. Noch mehr als in Organisationen haben es Virtuelle Unternehmensnetzwerke hier mit einer Paradoxie zu tun, wenn sie über Strategien nachdenken: Netzwerke ernähren sich aus Gelegenheiten, und Gelegenheiten, die sich nur schnell mittels einer Selbstorganisation realisieren lassen, implizieren eine wache Laissez-faire-Politik und gerade keine strategische Bindung der Zukunft durch die Organisation. Virtuelle Unternehmen weisen gerade dann ihre Stärke auf, wenn es um die Erkennung von Marktlücken und damit um gewinnträchtige Gelegenheiten geht, weil sie sich schnell auf deren Ausnutzung hin konfigurieren können, ohne auf die Kompatibilität mit vorab formulierten Strategien achten zu müssen.

Allgemein kann das Ziel der Strategie im Sinne eines Instruments der Steuerung einerseits mit der *Minimierung von Differenzen* zwischen geplanten Zielen der Organisation und der Realität (wir erinnern uns an den Steuerungsbezug) und andererseits mit der *Maximierung von Differenzen* der Organisation zu ihrer Umwelt (über Kostenführerschaft, Fokussierung der Kernkompetenzen und Produktdifferenzierung) beschrieben werden. Minimierung und Maximierung von Differenzen sind also im Strategiebegriff inhärent. Damit ist mit der Strategie aber auch eine Differenzgenerierungsmaschine entstanden, die die Organisation nun fortlaufend mit Beobachtungen, Witzen, Hoffnungen und Resignation hinsichtlich der Differenzen zwischen den Minimierungs- und Maximierungsabsichten von Differenzen und ihrer Realität versorgt.

Die Strategiediskussion von kooperativen Netzwerkarrangements ist hingegen weit weniger ausgearbeitet als diejenige der Unternehmensstrategie bzw. der Geschäftsbereichsstrategie, vermutlich weil die Kooperation bereits selbst als Ergebnis bzw. als Mittel einer Unternehmensstrategie verstanden wird. Auch wir sprechen ja hier von Virtualisierungsstrategien. Aber die meisten Beiträge blenden die Notwendigkeit der Strategiebetrachtung mit scheinbar selbsterklärenden Formeln aus, die von einer Schicksalsgemeinschaft („co-destiny“), „gemeinsames Geschäftsverständnis“, über einen „generellen Orientierungskonsens“ bis hin zu einem „Mindestmaß an gemeinsamer Weltsicht“ reichen. Dennoch sind die Strategien der Strategie selbst genau zu analysieren, wenn Sie sich für eine Virtualisierung entscheiden. Entgegen den üblichen Unterscheidungen in Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien kommen in Netzwerken zwingend andere Ebenen mit eigenen Um-

welten und eigenem Strategiefokus zum Tragen, die hoch interdependent sind und daher auch dahingehend betrachtet werden müssen:

| Strategieebene | Relevante Umwelten | Strategiefokus |
|---|--|---|
| Interorganisationsstrategie Virtueller Unternehmen | Interorganisationale Umwelt (andere Unternehmensnetzwerke) | <ul style="list-style-type: none"> - Maximierung der Differenzierung im „Wettbewerb der Netze“ - Kollektive Gestaltung des Umfeldes |
| Extraorganisationsstrategie | Organisationale Umwelt (andere Unternehmen) | <ul style="list-style-type: none"> - Minimierung der Differenzierung der Schnittstellen in der Wertschöpfungskette (Optimierung) - Fokale, hierarchische Gestaltung des Netzwerkes / der Wertkette |
| Projektstrategie | Projektumwelt und die potentielle Virtuelle Unternehmung | <ul style="list-style-type: none"> - Projektplanung, Geschwindigkeit, Innovation, „positive Koordination“ |
| Organisationsstrategie (Corporate Strategy) | Virtuelle Unternehmung (andere Partner) | <ul style="list-style-type: none"> - Kernkompetenzfokussierung - Investitions- und Desinvestitionsstrategien (M&A) - Attraktivität als Kooperationspartner (Steigerung der „Einschaltquote“) |
| Geschäftsbereichsstrategie | Markt- bzw. produktbezogene Umwelt | <ul style="list-style-type: none"> - Erhöhung der Differenzierung der eigenen Angebote |

Strategietypen der Virtuellen Unternehmung

Steigern Sie Ihre organisationale Andersartigkeit, denn eines wird deutlich: Die Differenz zu anderen Organisationen im Virtuellen Unternehmensverbund stellt die wichtigste Ressource für die Einheit eines Netzwerks dar! Die Einheit von Netzwerken läßt sich nur aus Differenz erzeugen. Damit wird es entscheidend, daß die Kernkompetenzenfokussierung nachhaltig betrieben wird und die Einschaltquoten zu realisieren sind.

Im Gegensatz zu den klassischen Strategietypen bekommt in Virtuellen Unternehmen ein weiterer Strategietypus hohe Bedeutung: die *kollektive Strategie*.

Der Berliner Netzwerker Jörg Sydow sieht den Hauptzweck kollektiver Strategien „in einer proaktiven Schaffung einer geeigneten Organisationsumwelt. Durch eine kollektive Mobilisierung von Ressourcen oder durch eine Verhaltensabstimmung lassen sich oft Umweltverhältnisse *schaffen*, wo eine einzelne Organisation sich ihrer Umwelt *fügen* müßte.“⁶⁸ Dabei steht der in der jüngeren Strategiediskussion der 80er Jahre dominierende Wettbewerbsgedanke zunächst gegenüber einer nach innen gerichteten Netzwerkperspektive hinten an, auch wenn die Ebene des Netzwerkwettbewerbs („Web-Bewerbs“) sicherlich in den nächsten Jahren eine eingehendere Betrachtung finden wird.

Spätestens bei der Formulierung von kollektiven Strategien in einem Netzwerk wird die bereits thematisierte Frage der *Symmetrie*, d. h. konkret auch der Machtverhältnisse in Netzwerken virulent. Während die Machtverhältnisse bei interorganisationalen Virtualisierungsstrategien tendenziell symmetrisch sind, sind auch bei extraorganisationalen Virtualisierungsstrategien die Machtverhältnisse nicht vollständig

asymmetrisch. Lassen Sie sich als fokaler Broker eines Virtuellen Unternehmens von dem Erfindungsreichtum überraschen, der bei machtvollen Eingriffen in das periphere Netzwerk entsteht! Macht als ein generalisiertes Kommunikationsmedium dient dazu, die Annahme von eher unwahrscheinlichen Verhaltenszumutungen durchzusetzen.⁶⁹ Die Generalisierung bedingt zwingend, daß Macht sozial *entsteht*, und zwar – wie wir bereits erwähnten – durch Ermächtigung, also eine Zuschreibung an den Mächtigen. Macht ist dann viel mehr über die Einschaltquote definiert als über die ohnmächtigen Versuche der Einflußnahme auf mächtige Partner. Von daher ist auch bei extraorganisationalen Virtuellen Unternehmen die fokale Formulierung einer Strategie aufgrund der fehlenden Berücksichtigung dezentraler Kenntnisse nur bedingt erfolgreich und sinnvoll. Die kollektive und vernetzte Strategieformulierung in Netzwerken scheint die Herausforderung des Virtuellen Zeitalters zu werden.

Damit werden kollektive Strategien zu einer wiederum komplexeren und zugleich reduzierteren Strategie. Aber wie entstehen kollektive Strategien? Warum setzt man sich zusammen und denkt über eine kollektive Strategie nach? Woher kommt die Motivation, den eigenen Formulierungsanspruch bei der Strategie im Hinblick auf das Netzwerk teilweise zurückzunehmen? Die Motive können in erster Linie mit den Vorteilen einer *negativen Koordination* gezeigt werden, wie es der Kölner Direktor des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, Fritz W. Scharpf, im Rahmen der Auseinandersetzung mit der politischen Steuerung durch Verhandlungssysteme nennt.⁷⁰ Negative Koordination folgt dabei dem Gedanken, daß die Funktionalität der Netzwerkbildung vor allem in der *Senkung der Chaotisierungspotentiale* vormals ausschließlich konkurrierender Wettbewerber liegt. Nachbarn müssen nicht befreundet sein, aber sie kennen sich und werden anhand ihrer Eigenheiten (z. B. beim Rasenmähen, bei Parties, bei Abwesenheiten durch Arbeit und Urlaub) kalkulierbarer. Für den surfenden Manager wird durch die negative Koordination die Brandung angenehmer. Während die negative Koordination in der Regel bilateral unter der Motivation der Schadensbegrenzung und Komplexitätsreduzierung verfolgt wird (Selbstbeschränkung im Sinne der gleichzeitigen Selbstbeschränkung des anderen), kommt der *positiven Koordination* in Netzwerken aufgrund einer multilateralen Verhandlung eine wesentlich weitreichendere Rolle zu. Hier werden konstruktive Beiträge für eine gemeinsame Strategie eingebracht, die zu einem Positiv-Summen-Spiel führen. Damit wird nicht nur die Entscheidungsunsicherheit reduziert, sondern eine Erhöhung der organisationalen Flexibilität erreicht und die Möglichkeit der Erzielung eines Wettbewerbsvorteils beabsichtigt. Die positive Koordination wird nach unseren Strategieebenen vorrangig in den operativen Projektstrategien zu beobachten sein. Die positive Koordination vermag somit vielschichtige und für jeden Beteiligten unterschiedliche Zukunftsentwürfe zu harmonisieren oder gar zu integrieren. Das ist die Kernkompetenz schizophrener Unternehmen: immer die Organisation als Organisation und

gleichzeitig als Mitglied im Virtuellen Unternehmen denken zu können. Bei dem latenten potentiellen Beziehungsnetzwerk einer interorganisationalen Virtuellen Unternehmung hingegen ist die negative Koordination vordergründig, wenn auch die Potentiale der positiven Koordination und Gelegenheiten miteinander beobachtet werden sollten.

Auffällig dabei ist, daß die Strategien wesentlich schlanker und reduzierter ausfallen und lediglich Mindestbedingungen eines abstrakten Kooperations- und Geschäftsverständnisses enthalten. In Netzwerken ergibt sich interessanterweise eine experimentellere Entwicklung von Strategien im Prozeß, die somit nicht mehr zwingend am Anfang stehen muß. Dabei wird deutlich, daß kollektive Strategien nicht unbedingt *formuliert* werden müssen, sondern sich durch wechselseitige Beobachtungen stabilisieren und Strukturen ausbilden. Auch bei unserem australischen EDV-Netzwerker TCG ist eine kollektive Strategie emergiert, das heißt beim Surfen aus den Wellen aufgetaucht. Strategien in Virtuellen Unternehmen sind also noch viel weniger vom Rationalitätsglauben geprägt und noch viel mehr vom Spaß am Surfen. Während negative Koordination die Wellen eher beruhigt (ideal für Anfänger), kann bei der positiven Koordination auf die gute Welle gehofft werden, auf die jeder Surfer einmal in seinem Leben wartet. Es hilft, wenn er durch andere Surfer dann auf diese aufmerksam gemacht wird, damit sie nicht in einem unbeobachteten Moment an einem vorbeirauscht.

Controlling zur Selbstorganisation dezentraler intelligenter Systeme

„Controlling bedeutet:

- Verluste verhindern (also rechnen!);
- rechtzeitig merken, daß Verluste entstehen können (also planen!);
- vorne rühren, damit es hinten nicht anbrennt;
- Maßnahmen vorher im Kopf haben, damit man sie nicht nachher bloß in den Beinen haben muß (Sohlenplanung);
- über Ziele führen (statt durch den täglichen ‚Sattelbefehl‘: Der Chef kommandiert aus dem Sattel, wenn er gerade vorbeigaloppiert);
- Selbstkontrolle realisieren (also im Rahmen von Budgets Kompetenzen delegieren).“

Albrecht Deyle, controllender Intelligenz-Offizier⁷¹

Die nächste Herausforderung, der die Virtuelle Unternehmung ausgesetzt ist, betrifft das Jobwunder des vergangenen Jahrzehnts: das Controlling. Der Controlling-Begriff changiert seit seiner zunehmenden Durchsetzung in Deutschlands Unternehmenslandschaft zu Beginn der 70er Jahre erheblich. Controlling ist eine Erfindung der Pra-

xis, und demzufolge sei ein Verständnis über das Selbstverständnis noch nicht hinreichend erfolgt, so die vielfache Aussage der wissenschaftlichen Controller. In der Tradition des Countrollers am englischen Königshof im 15. Jahrhundert und des Comprollers, des Überwachers des amerikanischen Staatsbudgets seit 1778, sind auch die ersten privatwirtschaftlichen Bereiche eher finanzwirtschaftliche Aufgabenfelder gewesen. In den letzten 30 Jahren sind aber wesentliche Veränderungen in der funktionalen Ausrichtung zu beobachten: Vielfach wird das Controlling als eine Komponente der Führung sozialer Systeme gedacht, in Form einer Unterstützung der Führung bei ihrer Lenkungs- und Entscheidungsaufgabe, also ihrer Entscheidungsfindung. Das Controlling wird als Dienstleister in Hinsicht auf „die Gestaltung und Überwachung des Planungs-, Kontroll- und Informationssystems“ aufgefaßt.⁷² Die traditionellen Kernfunktionen, wie sie der Controlling-Spezialist Peter Horváth beschreibt, liegen in der Koordinationsfunktion und der Informationsversorgung. Im Sinne des strategischen Controlling soll es so zu einer erhöhten Anpassungs- und Innovationsfähigkeit des sozialen Systems Unternehmung kommen. In der aktuellen Diskussion wird versucht, die funktionale Leistung des Controlling zu erweitern und gleichzeitig seine Begrenzung mitzudenken. So wird beispielsweise von Helmut Willke die wichtigste Funktion des Controlling gesehen, „wenn es als Steuerungsinstrumentarium die dezentralen Intelligenzen der Unternehmensteile unterstützt und nicht gegen diese gerichtet ist, in dem illusorischen Versuch, ein Supercontrolling zu werden.“⁷³ Dabei sind zwei wichtige Punkte angesprochen: zum einen die Warnung vor dem derzeit wieder zunehmenden Trend zur Zentralisierung von Controlling-Aufgaben, und zum anderen wird eine partizipative Wirkung des Controlling als Steuerungsinstrument zur Selbststeuerung konzipiert.

Controlling-Konzepte in virtuellen Netzwerkunternehmen sind noch nicht entwickelt und befinden sich in der wissenschaftlichen Diskussion im Anfangsstadium. Lediglich erste Ansätze des Kooperationscontrolling und Projektcontrolling für stabile Joint Ventures und fokale Netzwerke (vor allem Hersteller-Zulieferer-Beziehungen) wurden vorgestellt. Dabei können die Anforderungen an solche Systeme kaum größer sein. Die Merkmale der Virtuellen Unternehmung mit einer Temporalisierung, Delokalisierung, Nicht-Institutionalisierung, Entmaterialisierung und Potentialisierung von Ressourcen und die Relevanz von Beziehungen und Wissen in Netzwerken stellen bisherige Ansätze in Frage. Hier sind weitere Forschungen notwendig.

Bevor wir einige Anmerkungen zu einem Controlling in Virtuellen Unternehmen machen, soll die folgende Übersicht der Controlling-Aufgaben und Instrumente für Netzwerke mit Ansatzpunkten von anderen Controlling-Ansätzen zusammenführen:

| Phasen der Virtuellen Unternehmung | Spezifische Controlling-Aufgaben | ANSATZPUNKTE FÜR CONTROLLING-INSTRUMENTE IN NETZWERKEN | | |
|------------------------------------|--|--|---|--|
| | | Strategisches Controlling / Wertmanagement | Projekt- und Prozeßcontrolling | Materialwirtschaftscontrolling |
| 1. Identifikation von Marktchancen | Markt- und Wettbewerbsanalysen, Beziehungscontrolling, Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken-Analyse von Kooperationen | Früherkennungssysteme, Gapanalyse, Kernkompetenzanalyse | Benchmarking, Kernkompetenzanalyse, Szenarioanalysen | Category Management |
| 2. Anbahnung und Konfiguration | Partnerprofile, (Gemein-) Kostenkalkulation und -verteilung, Preisgestaltung, Aufbau von Informationssystemen und Kommunikationssystemen, Definition der optimalen Arbeitsteilung, Zeitpläne | Portfolioanalysen, Budgetplanungs- und -kontrollsysteme, | Prozeßkostenrechnung, Target Costing, Potentialanalyse, Berichtswesen | Preisstrukturanalyse, Lieferanten- und Kundenanalyse, Wertschöpfungskettenanalyse, Informations- und Kommunikationssysteme |
| 3. Operative Phase | Konstruktions-, Produktions- und Logistikcontrolling, Meilenstein-Trendanalysen, Planungs- und Kontrollsysteme | Deckungsbeitragsrechnung, Berichtswesen, Verrechnungspreise, Shareholder Value-Analyse | Prozeßkostenrechnung, Target Costing, Investitionsrechnungen | Produktionsplanungssysteme, Just in Time-Systeme |
| 4. Auflösung / Neukonfiguration | Steuerung der Auflösung, Post Cooperation Audits, Gewinnaufteilung | Balance Scorecard, Nutzwerteanalyse | Entscheidungsbäume, Portfolioanalysen, Strategielandkarten | |

Controllinginstrumente und verwandte Ansätze in Virtuellen Unternehmen

Christian Scholz sieht die Ziele des Controlling in Virtuellen Unternehmen in der Sicherung der für den betrieblichen Erfolg wichtigen Koordinations-, Reaktions- und Adaptionfähigkeit.⁷⁴ Für die Operationalisierung des Marktbezuges und die Unterstützung der einzelnen Phasen einer Virtuellen Unternehmung werden Controlling-Instrumente gesucht, die einen deutlichen Marktbezug herstellen, die Kundenintegration ermöglichen, eine Möglichkeit der Kostenverrechnung in den Interorganisationsbeziehungen darstellen, projektspezifisches Controlling ermöglichen und eine Prozeßorientierung aufweisen. Vielversprechende Instrumente aus anderen Controlling-Ansätzen scheinen mit dem Target Costing und der Prozeßkostenrechnung vorzuliegen.

In Virtuellen Unternehmen wird das Controlling auch hinsichtlich seiner Analyseobjekte zunehmend „virtualisiert“, da es aufgrund der Immaterialisierung zunehmend buchhalterische und bilanzierungstechnische Probleme in der Abbildung von Prozessen und Aktiva gibt. Soziales und intellektuelles Kapital von Beziehungen und Wissen als die zentralen Ressourcen der Virtuellen Unternehmen entziehen sich der Erfassung und Bewertung. Dies wird deutlich bei der Bewertung der Potentialität der Ressourcen. Es ist zu vermuten, daß die im Finanzierungsbereich mit wachsender Begeisterung angewendeten Optionspreisverfahren auch hier Einzug halten.

Zur institutionellen Verankerung des Controlling gibt es verschiedene Positionen. In fokal geführten Strategischen Netzwerken ist das Controlling in der Regel bei dem fokalen Führer zu finden. In interorganisationalen Virtuellen Unternehmen hingegen

kann auch die Controlling-Kompetenz im Netzwerk verteilt sein und sollte von daher dezentral verfaßt sein. Auf der Projektebene können die Controlling-Prozesse prinzipiell (1) gemeinsam dezentral wahrgenommen werden oder (2) von einem Partner in der Virtuellen Unternehmung, der hier seine Kernkompetenz einbringt. Eine weitere Möglichkeit ist, daß die aus allen Mitgliederunternehmen zusammengesetzte Virtuelle Holding derartige Dienstleistungsfunktionen übernimmt. Welchen Vorteil ein gemeinsames Controlling aufweist, wollen wir an dem nächsten Managementsystem schizophrener Unternehmen aufzeigen: dem Früherkennungs- bzw. Frühwarnsystem, das multiple Persönlichkeiten und Bilder der eigenen Organisation, der Virtuellen Unternehmung und des Marktes erzeugt.

Sei kein Frosch!

Das Virtuelle Unternehmen als Früherkennungs- und -warnsystem

„Alle Dokumente aus allen Zeiten sind falsch!

Alle geben sie das Leben ‚mit den Augen des Künstlers wieder‘. Alle Vorstellungen, die wir von der Natur besitzen, verdanken wir Malern. Wir sehen sie durch ihre Augen. Schon das allein müßte uns mißtrauisch machen.

Sie sprechen von ‚objektiver Wirklichkeit‘?

Gerade heute morgen ist mir beim Rasieren folgender Satz eingefallen, machen Sie damit, was Sie wollen: Die ‚objektive Wirklichkeit‘ sollte man wie ein Bettlaken sorgfältig zusammenfalten und in einem Wandschrank einschließen, ein für allemal.“

Pablo Picasso, kunstvoller Zusammenfalter⁷⁵

Wir glauben, daß der Frosch eines der wenigen Tiere ist, das in der Organisations- und Managementtheorie wirklich einen Einfluß hat. Schmeißen Sie einen Frosch in einen Topf brodelndes Wasser. Er springt! Setzen Sie einen Topf mit lauwarmen Wasser und erwärmen Sie ihn kontinuierlich. Er sitzt. Er fühlt sich wohl. Er merkt nichts! Er kocht bei lebendigem Leibe! So geht es Ihrem Unternehmen, wenn Sie kein Früherkennungssystem aufgebaut haben, das auf *schwache Signale* der Umweltänderung reagiert – wie sie der Begründer der Frühwarnsysteme Igor Ansoff nennt. Man nimmt sie nicht wahr, weil sie keinen Unterschied machen. Die Umwelt ist für das Unternehmen nur Rauschen, wie an einer Autobahn. Wer länger an einer solchen wohnt, der hört den Lärm der vorbeirasenden Autos nicht mehr. Wir sind fast nur von Rauschen umgeben. Wir sind es, die aus dem Rauschen Informationen herausfiltern. Gregory Bateson definiert Informationen daher als Unterschiede, die einen Unterschied machen. Es geht also wieder einmal um die Differenz. Für den Frosch machte die Erwärmung keinen Unterschied, so daß er für sich keine Information des Hinausspringens ablei-

ten konnte. Frösche wie Unternehmen müssen in einem Zeitwettbewerb vor allem eines unter Beweis stellen: Sprungkraft!

Ein weiteres Beispiel für ein solches „Management by Frosch“ ist ironischerweise die Geschichte von Erdal Rex, die Marke für Schuhputzpflege mit dem Frosch im Logo. Erdal war der führende Anbieter für Schuhcreme und erwirtschaftete kontinuierlich gute Erträge. Auch einige Innovationen konnten erreicht werden. Es bestand kein Grund zur Sorge. Doch der für die Produkte so wichtige Schein trog. Im Rahmen des gestiegenen breiten ökologischen Bewußtseins der Bevölkerung wurde Erdal mit seinen umweltschädlichen Produkten fast vom Markt geputzt. Der Glanz war weg. Nichts war damals schädlicher fürs Geschäft als Umweltschädliches. Und? Erdal hat sich in den wirtschaftlich sehr schwierigen Folgejahren intensiv mit der ökologischen Frage auseinandergesetzt. Das Ergebnis: Frosch! *Die* erfolgreiche ökologische Haushaltsreinigermarke.

Also seien Sie kein Frosch! Sie taugen nicht einmal mehr für Wettervorhersagen. In Virtuellen Unternehmen kann die Früherkennung als *die* Kernkompetenz angesehen werden. Virtuelle Unternehmen aktualisieren sich durch die frühe Erkennung von Marktchancen und lösen sich bei früher Warnung des Produktlebenszyklus wieder auf. Frühwarnung bekommt in Zeiten des Internets eine dramatisch gestiegene Relevanz: „Interessentengruppen können sich durch das Internet immer perfekter organisieren. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, daß diese jederzeit losschlagen können.“ So spricht einer, der es spätestens seit Brent Spar wissen muß, Rainer Winzenried, Sprecher der Deutschen Shell AG. Wir erinnern uns an die „Association of Flaming Ford Owners“, die das verbrannte Beweisstück gleich auf die Homepage setzten und per E-mail 8500 Domain-Adressen baten, einen Link auf ihre Seiten zu setzen, oder an den falschrechnenden Pentium Chip von Intel, der durch die rasend schnelle Verbreitung des für Normalsterbliche kaum relevanten Fehlers nach nur wenigen Monaten vom Markt genommen werden mußte. Dann bekommen wir eine Ahnung, welche Konsequenzen solche Früherkennung haben kann.⁷⁶ Beachten Sie weiterhin, daß eine schnelle Erkennung von Gefahren und Veränderungen und eine schnelle Reaktion das erhalten kann, was jahrzehntelang aufgebaut wurde. Fehler können immer passieren, eine schlechte und zu späte Kommunikationspolitik hingegen nicht!

Dies ist ein wahrhaft strategisches Controlling, da es einen in erfolgreichen Jahren daran erinnert, worin man derzeit nicht ist: in der Krise. Wir wissen es alle und vergessen es immer wieder: Jede Krise hat ihren Ursprung im Erfolg. Wenn Sie keine Sorgen haben, machen Sie sich welche, denn dann besteht vielfach höchste Alarmstufe.

Der bisher diskutierten Perspektive des Controlling in der Virtuellen Unternehmung kann eine weitere Perspektive hinzugefügt werden: Die Virtuelle Unternehmung selbst wird als Controllinginstrument funktionalisiert. Beschrieb Igor Ansoff in den 70er Jahren eindringlich die Notwendigkeit eines „strategischen Radars“ zur

Wahrnehmung der schwachen Signale, so scheint die Forschung seit damals nicht wesentlich weitergekommen zu sein. Wenn wir im Rahmen der Grenzen der Organisation über die operative Schließung gesprochen haben, dann wird es immer wichtiger, daß sie ihre *Irritationsfähigkeit* gegenüber ihrer Umwelt erhalten bzw. erhöhen kann. Die angesprochenen *boundary spanner* haben hier ihr Aufgabenfeld in der Beobachtung und Beschreibung ihrer Organisation und ihrer Umwelt. In Virtuellen Unternehmen beobachten sich die *boundary spanner* bezüglich ihrer Umweltkonstruktionen untereinander; sie irritieren und informieren sich gegenseitig über mögliche Umweltzustände. Durch die wechselseitigen Beobachtungen können Sie sich in Virtuellen Unternehmen kostengünstig mit qualitativ hochwertigen Benchmarking-Analysen versorgen!

Was helfen kann, ist ein Kontingenzbewußtsein, also ein Bewußtsein für Umstände, die weder notwendig noch unmöglich sind – also immer auch anders sein können. Kontingenz wird in Virtuellen Unternehmen – wie in allen Spielen – die Wunderwaffe. Ärgern sich heute noch immer Auszubildende und neue Mitarbeiter über den Klassiker, der wohl auch in Ihrer Organisation nicht totzukriegen ist: „Das war schon immer so!“, dann heißt die Formel im Zeitalter der Kontingenz: „Es kann auch anders sein!“ Pablo Picasso weist Sie darauf hin, daß alle Dokumente aus allen Zeiten falsch sind! Übertragen auf die Controller Ihres Unternehmens heißt das: Wir sehen die Welt durch ihre Augen. „Schon das allein müßte uns mißtrauisch machen!“

Es kann eine Funktionalitätsverschiebung des Controlling skizziert werden: Das Controlling wird das klassische Kontrollverständnis nicht nur rhetorisch aufgeben müssen, sondern die Infrastrukturen für intra- und interorganisationale Lernprozesse bereitstellen müssen, die dazu dienen, die Irritationsfähigkeit der einzelnen Organisation zu erhöhen und die Potentialität ihrer Ressourcen besser einschätzen zu lernen. Das Controlling muß somit organisationsweit für die Möglichkeit der Selbstreflexion und -beobachtung sorgen. Bei Untersuchungen des japanischen Controllingverständnisses konnte beispielsweise in der Fertigung von Toyota oder Nissan beobachtet werden, wie jeder einzelne Mitarbeiter zeitweise aus seiner Abteilung und damit aus seinen operativen Aufgaben herausgezogen wurde, um in sogenannten „Prozeßbeobachtungsgruppen“ das Controlling für die Bereiche zu machen, in denen er sonst selbst arbeitet.⁷⁷ Damit erlebt er immer wieder einen Rollenwechsel als Beobachter und Beobachteter. Nur so könnte eine realistische Chance bestehen, das Bild des „Controlling als Speerspitze einer Mißtrauensorganisation“ – wie es Ulrich Krystek häufig nennt – zu korrigieren. Helmut Willke beschreibt den Bedarf an einer für Frühwarnsysteme notwendigen Reflexion so: „Reflexion ermöglicht vorausschauende Veränderungen und das *Durchspielen virtueller Identitäten*, so daß über bloße Anpassung hinaus eine bestimmte Richtung der Entwicklung und mithin eine ‚Strategie der Veränderung‘, also Steuerung, realisierbar erscheint.“⁷⁸

Das Durchspielen virtueller Identitäten wäre Voraussetzung für die Einschätzung, Bewertung und die Planung der Potentialität (der Beziehungen und Ressourcen) einer Organisation. Wir können nur wiederholen: Leisten Sie sich jetzt einen *boundary spanner*, bevor Sie es sich nicht mehr leisten können. Die Hoechst AG war eines der ersten Unternehmen, das sich eine eigene Mannschaft aufbaute, die sieben Tage die Woche in einem „Corporate News Room“ neueste Informationen aus Datenbanken, Homepages und Newsforen hinsichtlich unternehmenskritischer Themen generiert. Auch die BMW AG bemüht sich um eine aktive Netzdurchforstung. Durch den verstärkten Wettbewerb in vielen Branchen muß auch ein von Kommunikationsberatern so bezeichnetes „Negative Campaigning“ der Konkurrenz mitgedacht werden.

Sie brauchen Sprungkraft. Auch in der Kommunikation. Die Zeit der Faxe, Pressekonferenzen und Gespräche ist zwar nicht vorbei, kommt aber wesentlich später in der Kommunikationsstrategie. *Internet first!*

Ein Frühwarnsystem hätte demzufolge eine *infrastrukturelle Aufgabe der Kontingenzproduktion* im Sinne einer Produktion von alternativen und paradoxen Selbstbeschreibungen und denen der Umwelt. Karl E. Weick fordert daher für Organisationen einen Prozeß der Bildererzeugung: „Eine der Hauptursachen für das Scheitern von Organisationen ist ein Mangel an Bildern bezüglich dessen, was vor sich geht, ein Mangel an Zeit, die der Produktion solcher Bilder gewidmet wird, und ein Mangel an Vielfältigkeit im Handeln zur Bewältigung veränderter Bedingungen. [...] Eine Organisation, die sich selbst in ständig neuen Bildern betrachtet, Bildern, die durchsetzt sind von verschiedenartigen Fertigkeiten und Empfindsamkeiten, ist dadurch gerüstet, mit veränderten Umgebungen fertigzuwerden, sobald sie auftauchen.“⁷⁹

Wer produziert bei Ihnen Bilder Ihrer Organisation? Der Photograph des Geschäftsberichts? Die Managementberater mit ihren bunten Präsentationen? Das Betriebsmuseum? Das wird nicht reichen! Liefert Ihnen das Controlling Bilder oder Zahlen? Gut wäre beides! Die Virtuelle Unternehmung wird zur Bilderproduktion ihren spezifischen Beitrag leisten, da in jeder temporalisierten Kooperation die einzelnen Partnerunternehmen von den eigenen Bildern und denen der anderen überrascht werden. Die eigenen Bilder müssen dadurch immer wieder neu gemalt werden: permanente Neuerfindung der organisationalen Bilder. Informationen werden bei den beteiligten Unternehmen nun nicht nur auf die Relevanz der eigenen Organisation geprüft, sondern auch dahingehend, ob sie auch für die anderen einen Unterschied macht. Bei einem produktiven Spiel mit den virtuellen Identitäten kann es zu der gewünschten erhöhten und proaktiven Flexibilität kommen. Wenn wir zuvor über die Selbstorganisationstheorien von Prigogine, Haken und Eigen gesprochen haben, dann war das Moment der Entstehung von Ordnung aus Unordnung das zentrale Argument. Sie machen hier nichts anderes, als mit einem Frühwarnsystem Unordnungen zu identifizieren, die einen Unterschied machen, und diese in neue Struktu-

ren umzusetzen. Vermeiden Sie also starre Bilder Ihrer Organisation und deren Umwelt, so daß Unterschiede keinen Unterschied mehr machen, weil bereits im Vorfeld geklärt ist, was wichtig ist!

*Investitionen in vagabundierende und schwer bewertbare „Werte“
Temporäres Wertmanagement in Virtuellen Unternehmen*

„Es ist kaum zu bestreiten, daß das Immaterielle an Datenbasen, persönlichem Know-how, technologischem Verständnis, Kommunikationsnetzen, Marktwissen, Markenakzeptanz, Vertriebsfähigkeiten, organisationaler Flexibilität und wirksamer Motivation heute die wahren Aktiva und die wichtigsten Quellen zukünftiger Einkommensströme der meisten Unternehmen darstellen. Trotzdem ist der Wert dieser Aktiva auf keiner Unternehmensbilanz zu sehen.“

James Brian Quinn, intelligenter Unternehmer⁸⁰

Das Managen von Werten ist überraschend in den letzten Jahren wieder zunehmend in das Zentrum der Unternehmensführung gerückt. Shareholder-Value-Management schien sich für einige Zeit eleganter anzuhören als das jahrhundertalte Gewinnmaximierungsprinzip. Wie immer der Imperativ auch heißen mag, es sind zwei Ausprägungen des Managementkonzepts unabhängig von Virtuellen oder klassischen Unternehmen zu erkennen: Zum einen kann das kapitalmarkttheoretische Konzept der *Shareholder Value Analysis* angeführt werden. Hier nehmen Autoren eine ökonomisch-finanzwirtschaftliche Perspektive ein, die auf die Maximierung des Unternehmenswertes für die Eigenkapitalgeber zielt. Zum anderen wird eine sogenannte *Stakeholder-Value-Analysis* diskutiert, die eine generelle Wertmaximierung für *alle* Anspruchsgruppen postuliert und auf die Reduzierung der ökologischen und sozialen Konsequenzen unternehmerischen Handelns abzielt. Damit wird versucht, die distributiven Wirkungen, die lediglich auf Umverteilung von Gewinnen basieren, von den allokativen Wirkungen zu unterscheiden, die eine absolute Steigerung des Mehrwerts berücksichtigen. Gerade auf den Hauptversammlungen nach Fusionsankündigungen, wie z. B. bei der Hoechst AG, wird zunehmend von „kritischen Aktionären“ auf die Probleme der lediglich distributiven Wirkungen hingewiesen. Ein Stakeholder-Ansatz kann aber aufgrund nur schwer operationalisierbarer Meßgrößen zunächst nur als ein tendenzielles Konzept mitlaufen. Dennoch trauen wir diesem Konzept des Stakeholder-Value in Virtuellen Unternehmen einen Durchbruch zu, da aufgrund der Integration vieler Stakeholder in den Verbund eine Berücksichtigung der Konsequenzen von einzelnen Werteffekten erfolgt, die zuvor nicht zwingend war.

Auch Virtuelle Unternehmen müssen trotz aller Ressourcenpotentialisierung investieren und diese Investitionen auch finanzieren. Wenn Sie Ihr Unternehmen zu-

nehmend virtualisieren wollen, werden auch Sie nicht um diese Frage und die Konsequenzen für die Aktionäre herumkommen. Leider stehen auch hier die wissenschaftlichen Ausführungen zum Wertmanagement in Virtuellen Unternehmensnetzwerken erst am Anfang. Deswegen lassen Sie uns auf drei Punkte ausführlicher eingehen: (1) die Veränderung der Wertobjekte und (2) die kapitalmarkttheoretisch interessanten Auswirkungen der Temporalisierung von Virtuellen Unternehmungen auf die Finanzierung und Investitionen sowie (3) auf die institutionellen Möglichkeiten der Finanzierung von Virtuellen Unternehmen.

(1) Wertemanagement von vagabundierenden und unbewertbaren Kapitalien

„Welche Bedeutung hat all dies nun für das Kapital in der neuen Wirtschaftswelt? [...] Zunächst müssen Sie akzeptieren, daß das Kapital im herkömmlichen Sinn eine falsche Gottheit ist. Es hat keinen Sinn, große Mengen körperlicher Vermögenswerte nur um ihrer selbst willen anzuhäufen, denn Sie haben nur einen sehr geringen eigenen Wert.

Wir mußten uns schon häufig anhören, daß der menschliche Körper nur etwa zwei Dollar wert ist, wenn man rein von der Summe seiner Bestandteile ausgeht – hauptsächlich Wasser mit einigen Partikeln mehr oder weniger wertvoller chemischer Substanzen. Für Unternehmen gilt das gleiche. Eigentum verleiht an sich nur wenig Wert.“

Stan Davis und Christopher Meyer,

„unscharfe“ Wissenschaftler

Virtuelle Unternehmen müssen auf den Buchstaben Q achten. Q steht dabei nicht für die Vokabel der 80er Jahre: Qualität, sondern für die der 90er: Tobins Q. Auch das *Wall Street Journal* sieht in diesem Buchstaben die „unternehmerische Sprengkraft im Grundkapital“. Finanzierungstheoretiker sprechen dann vom Tobins Q, wenn Börsenwerte deutlich von Buchwerten abweichen. Q gibt dabei das Verhältnis dieser beiden auseinanderdriftenden Werte an. Die Unternehmensbewertung stellt nun – allmählich auch in Deutschland – von der Bewertung der Substanz auf eine Bewertung von zukünftigen Ertragsströmen um. Tobins Q reflektiert somit das immaterielle, unsichtbare Vermögen. Dieses immaterielle Vermögen einer Unternehmung ist nach der deutschen Gesetzgebung auf Marken, Patente, Rechte und auf den durch Unternehmenskäufe resultierenden Good-will beschränkt. Die Berücksichtigung des für die Virtuellen Unternehmen essentiell wichtigen intellektuellen und Beziehungskapitals wird somit unmöglich gemacht, während der Kapitalmarkt junge börsennotierte Unternehmen z. T. mit einem Tobins Q von über 100 (!) bewertet. Aber selbst bei mittlerweile etablierten Unternehmen, wie beispielsweise AOL, Yahoo! oder WorldCom, die ohne entsprechende physische Substanz oder entsprechende Umsätze operieren,

lassen sich derartige Verhältnisse beobachten. Woran liegt das? Fast nichts zu besitzen und einen Börsenkurs aufzuweisen, der manchen Blue Chip ganz gelb vor Neid werden läßt?

Virtuelle Unternehmen arbeiten mit virtualisierten Ressourcen und basieren im wesentlichen auf Beziehungen, Mitarbeitern und Wissen. Wenn Sie den Wert Ihres Unternehmens steigern wollen, müssen Sie auf diese drei Werttreiber achten! Erste Instrumente hinsichtlich des *Return on Investment in Relationship* (ROIR) haben wir angesprochen. Die bisherigen Bemühungen eines *Human Resource Accounting* können anhand reiner Wertschöpfungs- bzw. Kostenvergleiche noch nicht befriedigen. Für die Bewertung des Wissens (als *Bestandsgröße!*) haben einige Unternehmen bereits mit Instrumenten experimentiert. So hat der skandinavische Versicherungskonzern Skandia 1993 zum erstenmal einen *Balanced Annual Report on Intellectual Capital* als Anhang zur Bilanz veröffentlicht.

Wenn wir nun diese Ressourcen *Beziehungen, Mitarbeiter und Wissen* ins Kalkül ziehen, dann wird bei Virtuellen Unternehmen in stärkerem Maße als bei traditionellen Unternehmen auffällig, daß damit zunehmend in vagabundierende Faktoren investiert wird (*relationship, human and intellectual capital*), die nicht mehr den Unternehmen selbst gehören.

Wir behaupten: Der Großteil Ihres Kapitals geht abends nach Hause! Wir haben es hier mit einer Paradoxie der Investition in schizophrenen Unternehmen zu tun: Steigern Sie den Wert Ihres Unternehmens, indem Sie in Werte investieren, die Ihnen nicht gehören! In Kooperationen sind das Investitionen in eine gemeinsame Kundenbasis, in Technologie, in gute Mitarbeiter, in Wissen oder einen gemeinsamen Markenauftritt; also in gemeinsame Werte (hier bekommt der Begriff der *shared values* eine zusätzliche Bedeutung). Auch die Reputation und die Einschaltquote in Kooperationen weisen Wert auf. Wertmanagement ist damit auch ein Management von Werten in allen Kapitalformen, also auch Kooperationskapital wie Vertrauen, Reputation, Kultur, Reziprozität und Offenheit. Werte sind wertvoll.

Verdeutlichen Sie sich, daß physisches Kapital für die Position Ihres Unternehmens steht, finanzielles Kapital für die Geschwindigkeit Ihres Unternehmens sorgt, das Beziehungs-, Human- und Wissenskapital hingegen die erwähnte Sprungkraft markiert, also die Beschleunigung! Stand in der Physik bisher das *g* für Erdbeschleunigung, so nehmen wir in der Logik der Virtuellen Unternehmen nun das *Q* für die Unternehmensbeschleunigung.

(2) *Finanzierungsformen von temporärem Kapital*

„Organisationsformen zu ändern bedingt neuen Finanzbedarf, und die Methoden für Finanzierungsnetzwerke unterscheiden sich sehr von denjenigen, die verbreitet dafür genutzt werden, Unternehmenshierarchien zu finanzieren. Während Firmen über eine unbegrenzte Lebensdauer verfügen, die von permanentem Eigenkapital unterstützt wird, sind Netzwerkorganisationen endlich und können auf temporäres Kapital zurückgreifen und nutzen Schulden in hohem Ausmaß.“

John W. Kensinger und John D. Martin,
Netzwerkfinanzierer⁸¹

Virtuelle Unternehmen zeichnen sich durch Temporalisierung aus. Das führt dazu, daß nun von einer perioden- zu einer projektorientierten Finanzierung umgestellt werden kann. Auf der Suche nach dem temporären Eigenkapital können für Finanzinvestoren der Virtuellen Unternehmen Projekte hinsichtlich der Risikopräferenz und damit entsprechend der Renditevorstellung „individualisiert“ werden, d. h., ein Investor muß nicht mehr in ein Portfolio von Projekten wie bei einem integrierten Unternehmen investieren, sondern er kann seine Anlage maßgeschneidert auf seine Präferenzen abstimmen. Damit entfällt auch der bei Angelsachsen beliebte *conglomerate discount*, also der Abschlag durch ein konglomerates Portfolio von Projekten. Viele Probleme, die die sogenannte Prinzipal-Agenten-Theorie diskutiert und die letztlich dafür verantwortlich ist, daß Sie in Investor Relations-Abteilungen investieren, scheinen gelöst. Vor allem verbleibt die Verwendung der generierten Cash Flows aufgrund der Temporalisierung nicht mehr in der alleinigen Entscheidung der Manager, sondern hängt von den Rendite- und Risikoerwartungen eines möglichen Folgeprojekts ab. Weiterhin ist die Risikoneigung bei Managern traditioneller Unternehmen aufgrund der Verknüpfung des persönlichen Schicksals mit dem Unternehmen zumeist geringer, so daß in unternehmerische Diversifikationsprojekte investiert wird, die institutionelle Anleger in ihren Portfolios wesentlich leichter realisieren können.

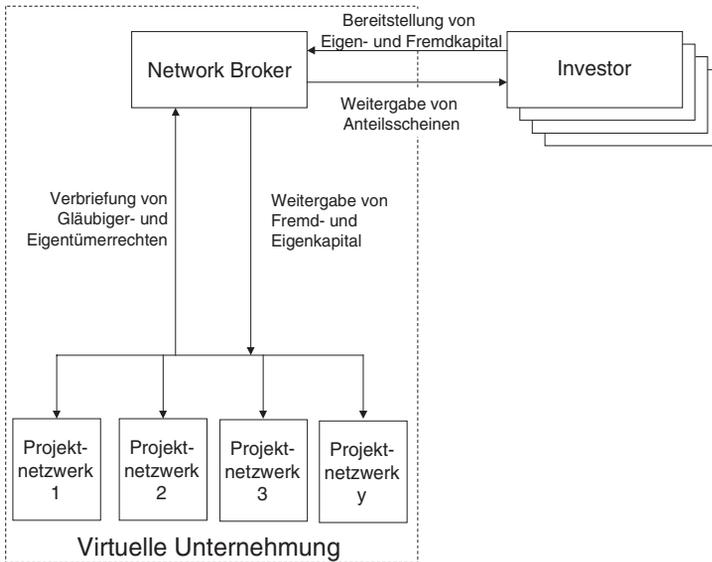
(3) *Institutionelle Möglichkeiten der Finanzierung in Virtuellen Unternehmen*

Für die effiziente Abwicklung von Finanzierungsvorgängen in interorganisationalen Virtuellen Unternehmen sind unterschiedliche institutionelle Formen der Ausgestaltung denkbar:

- (1) Finanzierung der projektspezifischen temporalisierten Virtuellen Unternehmung durch Finanzierungspartnerschaft der Einzelorganisationen.
- (2) Finanzintermediation durch Fondsgesellschaften (z. B. durch Venture Capital-Firmen).

(3) Ein Netzwerkbroker als beteiligte Organisation in der Virtuellen Unternehmung, der zwischen den Investoren und den einzelnen Projekten der Virtuellen Unternehmung steht.

Die dritte Form wird insbesondere von den beiden für Netzwerkfinanzierungen bekannten Professoren Kensing und Martin favorisiert. Dabei übernimmt ein *Network Broker* die Aufgabe der Vermittlung von kapitalsuchenden Projektnetzwerken und Eigenkapital- bzw. Fremdkapitalgebern. Durch das spezifische Know-how der Clearing-Aufgaben und die Kontinuität in der Ansprache mit den Investoren bieten sich solche Vermittler in Virtuellen Unternehmen an. Der Partner würde somit zu einer *Merchant Bank* von Virtuellen Unternehmen, im übrigen ein Modell, das wir bereits aus den starreren Formen der japanischen *keiretsus* kennen, die sich zumeist um Banken herum gebildet haben. Solche Institutionen müssen mit den Eigenheiten der Virtuellen Unternehmen vertraut sein und den Wert der vagabundierenden Kapitalien ohne entsprechende körperliche Kapitalien einschätzen können.



Kapitalbeschaffung eines Virtuellen Unternehmens durch Netzwerkbroker⁸²

Trotz aller Technik: Ruhe bewahren und Nerven behalten!
Informations- und Kommunikationssysteme in Virtuellen Unternehmen

„Elektronisch vermittelter Austausch kann das Ausmaß und die Schnelligkeit des Informationsflusses in einem Netzwerk ausweiten. Doch die Lebendigkeit und Effektivität dieses elektronischen Netzwerks basiert unverzichtbar auf einem Netzwerk sozialer Beziehungen auf persönlicher Ebene. Somit benötigen auch Netzwerkorganisationen reichhaltige, vieldimensionale und robuste Beziehungen, die nur von Mensch zu Mensch entwickelt werden können.“

Nitin Nohria und Robert G. Eccles,
 das „Harvard-Netzwerk“⁸³

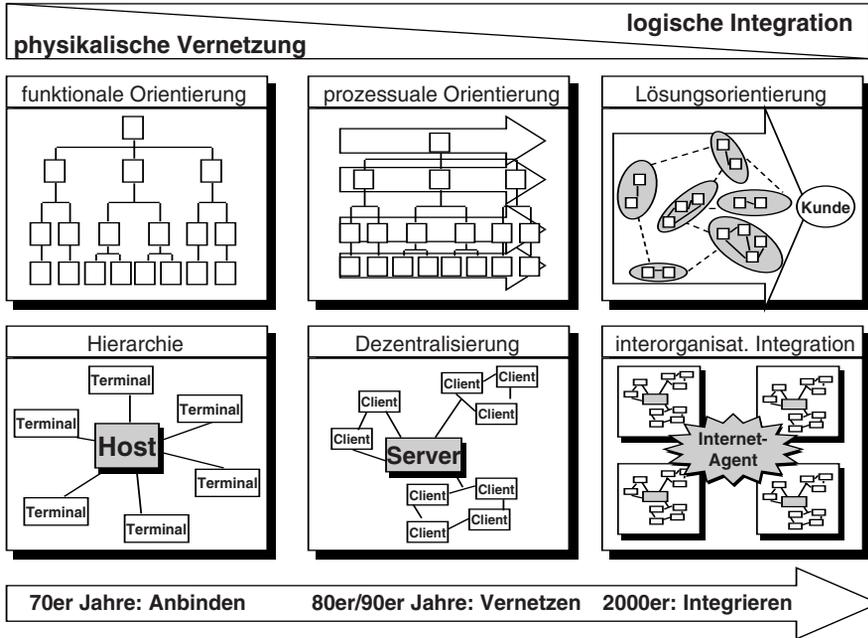
Bill Gates, der die digitale Vernetzung fast verschlafende Microsoft-Chef, hat in seinem Buch *Digitales Business* geschäftsfördernd gefordert, daß jedes Unternehmen ein *Nervensystem* implantieren soll, das so schnell funktionieren soll wie Gedanken. Jetzt könnte man denken, der Vorteil liege darin, wir könnten nun alle anderen Abteilungen, die Kunden und die Lieferanten nerven, aber nein: Gates spricht dabei von einem „reibunglosen Kapitalismus“.

Virtuelle Unternehmen sind ein solches digitales Nervensystem, das seine Reize durch Bahnen der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) zu anderen Organisationen und Märkten pulsieren läßt, ohne daß allerdings die Transmitter wirklich gewünschte Reflexe auslösen würden. Auch wenn die IuK-Systeme eine wesentliche Voraussetzung der Virtuellen Unternehmung sind, kann nicht häufig genug betont werden, daß wir auch in einer Generation gefeierter Wirtschaftsinformatiker nicht die sozialen Netzwerkaspekte ignorieren können, die bei entsprechender Mißachtung noch jedes Informations- und Kommunikationssystem zum Scheitern verurteilt haben: Spezifische Systeme sollten weitgehend an die Bedürfnisse der Organisation und weitergehend an die Anforderungen einer interorganisationalen Virtuellen Unternehmung angepaßt werden und nicht umgekehrt.

Management-Informationssysteme und Wissensmanagement sind nicht wirklich eine Erfindung unserer Zeit – wir erinnern uns an das Taylorsche Wissensmanagement und die Webersche „Herrschaft durch Fachwissen“. Dennoch scheint die Virtuelle Unternehmung vor allem durch die Entwicklungen der IuK-Technologien ihre Prominenz erlangt zu haben. Dabei wird angenommen, daß die IuK-Technologien als ein „informationeller Kitt“ dienen, „der die ansonsten nebeneinander existierenden Unternehmen faktisch zu einer Reaktionseinheit *zusammenschweißt*“ und so erst die Temporalisierung und die Nicht-Institutionalisierung ermöglicht.⁸⁴ Das „Zusammenschweißen“ erscheint kontraintuitiv, ist doch die Herausforderung dieser Systeme

die Plug-and-Play-*and*-Unplug-Fähigkeit. Wir haben es, wie gesagt, mit schizophrenen dividualen Unternehmen zu tun!

Die folgende Abbildung zeigt, wie die Entwicklung der Organisationsformen und die entsprechende Entwicklung bei der Unterstützung durch IuK-Technologien parallel verlaufen:



Entwicklung der IuK-Systeme bei veränderten Organisationsformen⁸⁵

Für die Zukunft werden demnach diejenigen IuK-Technologien gefragt sein, die eine lose Kopplung in der Virtuellen Unternehmung ermöglichen, zu einer technischen Offenheit in der Lage sind, asynchrone und räumlich verteilte Kommunikation fördern und eine Kompatibilität der einzelnen IuK-Systeme sicherstellen.

Wir können anhand der Merkmale der Virtuellen Unternehmen die Anforderungen an ein solches „Nervensystem“ in einer Virtuellen Unternehmung konkretisieren:

| Merkmale der interorganisationalen Virtuellen Unternehmung | Anforderung an die IuK-Systeme |
|--|---|
| <p><i>Asynchrone und delokalisierte</i> Kooperationsform von rechtlich und wirtschaftlich <i>unabhängigen Unternehmen</i>,</p> <p>durch <i>kernkompetenzgetriebene Atomisierung</i> der Wertschöpfungskette bei gleichzeitiger Zunahme der <i>Integration</i> der Gesamtprozesse vom Kundenproblem zur Kundenlösung,</p> <p>die sich durch eine <i>Nicht-Institutionalisierung</i> zentraler Managementfunktionen und dezentrale Kontextsteuerung und eine</p> <p><i>reaktivarbare Temporalisierung</i> auszeichnet.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Vernetzungsinfrastruktur durch Internet, Corporate Networks - Automatisierte „End-to-End-Connectivity“ - Technische Offenheit und Modularität - Fähigkeit zur Kopplung (Plug-and-Play) - Trennung von geheimen Organisationsinformationen und -kommunikationen und denen der Kooperation - Unterstützung einer qualifizierten kompetenzorientierten Partnersuche - Einheitliche Gestaltung aller Schnittstellen zum Kunden - Interoperationalität zwischen heterogenen IuK-Architekturen - Standardisierung und Harmonisierung - Bei allen Beteiligten unproblematisch einsetzbare und dezentral zugreifbare Administrations-, Dispositions-, Strategie/Planungs- und Controllingsysteme sowie Wertmanagementsysteme - Plug-and-Unplug-Fähigkeit einiger IuK-Systeme durch offene Standards und einheitliche Protokolle - Hohe Adaptionfähigkeit der Systeme |

*Merkmale der Virtuellen Unternehmung und der IuK-Systeme*⁸⁶

Der Wirtschaftsinformatiker Stefan Klein unterscheidet die Funktionen der IuK-Technologien folgendermaßen:

- (1) Kommunikation und Koordination
- (2) Automatisierung und Integration
- (3) Informatisierung und Innovation

Die einzelnen IuK-Technologien und ihre spezifischen Funktionalitäten sind in der folgenden Übersicht aufgeführt:

| | IuK-Technologien | Funktionalitäten | Anwendungsfelder für | | |
|--|---|--|--|---|---|
| | | | Kunde | Netzwerk | Organisation |
| Kommunikation und Koordination | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hypertext und Hypermedia-Produkte, z.B. World Wide Web ▪ Intra- und Extranet ▪ E-mail ▪ Internet-Telefon ▪ Video-Conferencing ▪ Electronic Data Interchange (EDI) ▪ Work-Flow-Management ▪ Computer Supported Cooperative Work ▪ Groupware ▪ Task/Teamsupport Systeme (T/TSS) ▪ Führungsinformationssysteme (FIS) ▪ Intelligente Agenten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienzsteigerung und partielle Substitution zwischenmenschlicher Kommunikation ▪ Änderung von Koordinationsformen ▪ Intensivierung von Koordinationsaktivitäten ▪ Schaffung koordinationsintensiver Strukturen ▪ Dezentralisierung ▪ Desintegration ▪ Desintermediation ▪ Zentralisierte Marktstrukturen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelle Konfiguration von Produkten und Dienstleistungen ▪ Agenten-gestützte Suche von (günstigen) Produkten und Dienstleistungen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lose Kopplung ▪ Netzwerk-bezogene Kompatibilität der Betriebssysteme ▪ Agenten-gestützte Suche von Kooperationspartnern | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Virtuelle Größe ▪ Plattform für flächendeckende interne Kommunikationssysteme |
| Automatisierung und Integration | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interorganisations-systeme (IOS) ▪ EDIFACT ▪ Electronic Data Interchange (EDI) ▪ Extranets ▪ Skills-Datenbanken ▪ Elektronischer Unternehmenskatalog ▪ Elektronisches Organisationshandbuch | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatisierung von Abläufen (Bestellungen etc.) ▪ Veränderung von Abläufen ▪ Zwischenbetriebliche Effizienz ▪ Formalisierung, Standardisierung und Harmonisierung von Austauschverhältnissen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ WWW als einheitliche Schnittstelle ▪ Systemische Rationalisierung bis zum Kunden ▪ Continuous Replenishment ▪ Integration in FuE-Prozesse | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effiziente Prozesse ▪ Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette ▪ Virtuelle Produkte, Produktion, ▪ Supply Chain Management | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Just-in-time-Logistik ▪ Effiziente Anbindung externer Partner ▪ Absatzgesteuerte Produktion |
| Informatisierung und Innovation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Data-Warehouse ▪ World Wide Web ▪ Intra- und Extranet ▪ Groupware ▪ Decision Support Systems ▪ Expertensysteme ▪ Datenbanksysteme | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz über verteilte Prozesse ▪ Verfahren zur Informationsselektion ▪ Ubiquitärer Informationszugang ▪ Zwischenbetrieblicher Austausch von Daten ▪ Informationsprodukte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz über Leistungen, Know-how, Prozesse, Bestände, Preise verschiedener Anbieter | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparente Prozesse ▪ Teilung von Informationen und Kompetenzen ▪ Information partner-ships | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozeffizienz und Erhöhung der internen Transparenz ▪ distributed processing |

IuK-Technologien: Funktionen und Anwendungsfelder für Kunde, Netzwerk und Organisation⁸⁷

Obwohl wir jetzt einige technische Anforderungen und Systeme für die Information und Kommunikation angesprochen haben, erscheint das Verständnis der alltäglichen Begriffe „Information“ und „Kommunikation“ selbst noch nicht hinreichend entwickelt.

Es läßt sich vereinfacht zwischen einer technischen Kommunikation und einer sozialen Kommunikation unterscheiden. Bei einer technischen Kommunikation ist die Menge der Möglichkeiten und das Verständnis der kommunizierten Information festgelegt. Die ingenieurwissenschaftliche und mathematische Kommunikationstheorie hat Ende der 40er Jahre eine solche Interpretation hervorgebracht. Es geht um die verstehende Vermittlung von Wissen. Das eingangs genannte Nervensystem zeichnet sich aber dadurch aus, daß einige Informationen nicht ankommen bzw. unterschiedlich interpretiert werden. Denken Sie an den Frosch! Bei der sozialen Kommunikation hingegen haben wir es mit einer kontextgebundenen Selektion zu tun, die ihren Anlaß im Nichtwissen findet.⁸⁸ Das bedeutet, daß wir eine Informationsübertragung und Kommunikation in Organisationen und Virtuellen Unternehmen nicht schon deshalb erwarten dürfen, weil dafür eine technische Infrastruktur besteht. Der Soziologe und Komplexitätstheoretiker Dirk Baecker läßt Abschiedsstimmung hinsichtlich unseres Alltagsverständnisses von Kommunikation aufkommen: „Damit ist die stimulus/response-Vorstellung der Kommunikation ebenso verabschiedet wie die Idee, daß es sich bei Kommunikation um einen Vorgang der ‚Übertragung‘ von Sinn vom Sender auf den Empfänger handelt.“⁸⁹ Danach sind die Kontingenzspielräume von sozialer Information und Kommunikation überhaupt der Anlaß zur Kommunikation und nicht etwa ein Problem der technischen Kommunikation.

Die Informations- und Kommunikationstechnologien werden hinsichtlich ihrer integrativen Zentripetalkräfte als ein Ersatz für die geringe Institutionalisierung in Virtuellen Unternehmen angesehen. Es läßt sich schnell und intuitiv belegen, daß die für die Virtuelle Unternehmung wichtige *Kohäsionsfunktion* – verstanden als Aufbau und Pflege persönlicher Beziehungen durch elektronische Kommunikationsmedien – ausgesprochen schwach unterstützt wird und nicht die beschworenen Zentripetalkräfte aufweist, wohingegen die *Lokomotionsfunktion* im Sinne einer Beeinflussung *aufgabenbezogener* Gruppenaktivitäten besser unterstützt wird.

Der momentan überschäumenden Euphorie für die elektronische Kommunikation zum Trotz wollen wir Ihnen natürlich wieder zwei Paradoxien anbieten: (1) das *Kommunikationsparadoxon* der IuK-Technologien, nach dem seit Einführung der elektronischen Kommunikationsmedien die Face-to-Face-Kommunikation und die Reiseaktivitäten deutlich *zugenommen* haben. Die Gründe liegen in der immer wieder notwendigen Kohäsion mit dem sich, auch bedingt durch die IuK-Technologien, ausdehnenden Netzwerk von Beziehungen; (2) das *Produktivitätsparadoxon* der IuK-Technologien, nach dem trotz der rasanten Entwicklung und deren vermehrter Einsatz in Unternehmen allenfalls marginale Produktivitätsfortschritte erzielt wurden. Die These der transaktionskostensenkenden Wirkung dieser Technologien ist weder hinreichend bewiesen, noch sind die transaktionskostensteigernden Wirkungen entsprechend gegengerechnet worden. Weder das Produktivitätsparadoxon noch seine

Widerlegung kann wirklich belegt werden. Behalten Sie es aber trotzdem im Hinterkopf und angesichts der neuen Technologieentwicklungen die Nerven!

23. Die zwei Joker der Virtuellen Unternehmen

„Wie managt man Leute, die man nicht sieht? Die einfache Antwort lautet, indem man ihnen vertraut, doch diese offensichtliche Binsenweisheit fordert eine Umkehr im Organisationsdenken. Die Regeln des Vertrauens sind offensichtlich und weit bekannt, doch sie vertragen sich nicht besonders gut mit der Manager-Tradition, die daran glaubt, daß Effizienz und Kontrolle fest verbunden sind.“

Charles Handy, irischer Sozialphilosoph⁹⁰

Jedes Spiel braucht einen Joker. Die Virtuelle Unternehmung hat gleich zwei. Wenn Sie sich in der Betriebswirtschaftslehre auskennen, erschrecken Sie jetzt bitte nicht zu sehr (als Praktiker haben Sie es sich zumindest selbst schon eingestanden, was da jetzt kommt): Es geht um zwei Vokabeln und Konzepte, die das Immunsystem der rationalen BWL bisher immer erfolgreich abgewehrt hat: Vertrauen und Kultur! Jeder Beitrag, der sich mit den integrativen Aspekten der Virtualisierung auseinandersetzt, schmeißt diese beiden Joker auf den Tisch, allerdings etwas zögerlich, da man nicht genau weiß, was sie eigentlich bedeuten, und noch viel wichtiger: ob sie auch wirklich „stechen“.

Vertrauen und Kultur haben in Kooperationen, erst recht aber bei temporalisierten und nicht-institutionalisierten Virtualisierungsstrategien immer mit der Paradoxie zu tun, daß sie sich selbst voraussetzen, um sich entwickeln zu können, wofür aber gerade hier keine Zeit zu bleiben scheint. Wir haben zu Beginn dieses Kapitels über die Steuerungsmedien „Geld“ und „Macht“ gesprochen. Nun kommen Vertrauen und Kultur um die Ecke und bieten sich schüchtern an, die bekannten Steuerungsmedien zu ergänzen oder gar zu ersetzen. Während Kultur das Management-Thema der 80er Jahre war und irgendwie immer noch bleibt, wird Vertrauen zu dem Mega-Thema des neuen Jahrhunderts. Vertrauen Sie uns!

*Noch unvertraut: Vertrauen in der Ökonomie
Eine self-fulfilling prophecy*

„Zwar ist Vertrauen nur in einer vertrauten Welt möglich; es bedarf der Geschichte als Hintergrundsicherung. Man kann jedoch nicht ohne jeden Anhaltspunkt und ohne alle Vorerfahrungen Vertrauen schenken. [...]

Es herrscht das Gesetz des Wiedersehens. Die Beteiligten müssen einander immer wieder in die Augen blicken können. Das erschwert Vertrauensbrüche – jedenfalls solche, die man weder verstecken noch dem anderen gegenüber mit guten Gründen vertreten kann.“

Niklas Luhmann, fast schon vertrauter Soziologe⁹¹

Vertrauen Ihnen Ihre Kunden, Mitarbeiter und sonstigen Partner, wie diese ihrem Vermögensberater, ihrem Rechtsanwalt oder ihrem Arzt vertrauen? Warum eigentlich nicht? Viele vertrauen ja noch nicht einmal diesen. Sie brauchen vertrauenssichernde Maßnahmen wie staatliche Zulassungen, Ethik-Kodizes und sonstige Zertifikate und Siegel, um von dritter Seite zum Vertrauensträger zu werden (*third party effects*). Auch Kunden, Ratsuchende, Patienten holen sich eine *second opinion*, eine zweite Meinung, ein.⁹² Kein Vertrauen zu genießen wie auch jemandem zu mißtrauen ist teuer! Überlegen Sie sich, wie lange Sie sich das noch leisten können und wollen.

Kooperieren Sie mit Skandinavien! Was schätzen Sie, was auf die Frage: „Glauben Sie, daß man den meisten Menschen trauen kann?“ in europäischen Ländern geantwortet wurde? Spitzenreiter des Vertrauens sind eben die Skandinavier, das Mittelfeld mit rund 30 % Zustimmung wird von Großbritannien und Deutschland bestritten, am Ende rangiert Italien. Daran kann man bereits erkennen, daß die Vertrauensbereitschaft in den Nationen strukturell, personell und kontextuell eingebettet ist.

Nutzenmaximierung, opportunistisches Verhalten, Ausnutzen von Informationsasymmetrien, Kontrolle und Controlling, Prinzipal-Agenten-Probleme und Wettbewerbsstrategien sind einige der allgegenwärtigen Konzepte der Wirtschaftstheorie, bei denen nur dahingehend Vertrauen bestehen kann, daß wir auf das daraus resultierende Mißtrauen vertrauen können. Die Ökonomie ist eine Mißtrauentheorie. Da scheint sich die gesamte ökonomische Intelligenz in der Situation eines Gebrauchtwarenkaufs, einer Situation größtmöglichen Mißtrauens, zu kristallisieren.

Warum aber bekommt in Zeiten der Virtualisierung gerade dieses unvertraute Thema eine derartige Prominenz? Wir vermuten, daß wir es mit einer Paradoxie des Vertrauens zu tun haben, nach der sich ökonomisches Verhalten einerseits und Vertrauen andererseits ausschließen und gleichzeitig nur ein ökonomisches Kalkül des Vertrauens den Durchbruch für zukünftiges Wirtschaften realisieren kann.⁹³ Wenn wir uns einige der Charakteristika von Virtualisierungsstrategien anschauen, die von

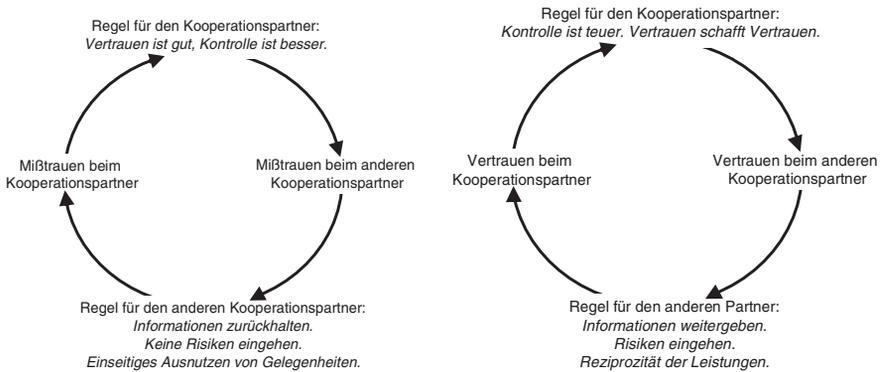
einer Nicht-Institutionalisierung, Delokalisierung und Temporalisierung gekennzeichnet sind; wenn für intraorganisationale Strategien eine starke Dezentralisierung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zu beobachten ist; wenn auch die einzelnen Arbeitsprozesse aufgrund der Dematerialisierung und Spezialisierung kaum mehr hierarchisch zu kontrollieren sind, dann können die alten Prinzipien des Umgangs mit Partnern und Mitarbeitern immer weniger funktionieren, und die Kosten, diese zu professionalisieren, steigen zugleich immer mehr. „Management by walking around“, aufwendige zentralisierte Controllinginstrumente und durch Informationstechnologie unterstützte Arbeitskontrollsysteme sind kostspielige und Mißtrauen erzeugende Versuche der Kontrolle, die unglücklicherweise wiederum nur eines produzieren: Mißtrauen. Reden Sie mal mit einem Mitarbeiter von Mister Minit, der per Videokamera kontrolliert werden soll, um die Schwundrate von Schlüsselanhängern und Schuhsohlen zu reduzieren. Die Vermeidung dieser Kosten und der damit verbundenen Inflexibilitäten sind das Ziel der zunächst noch zittrigen und paradoxen Aufforderungen: „Wir brauchen Vertrauen in Virtuellen Unternehmen“. Eine virtuose Nachbarschaftspflege heißt dann auch, eine Vertrauensbeziehung aufzubauen. Aber Vorsicht: Die Einsparung der Kontrollkosten durch Vertrauen ist nicht kostenlos!

Wenn wir uns das Konzept des Vertrauens vergegenwärtigen wollen, dann müssen wir zunächst ganz allgemein über soziale Beziehungen nachdenken. Soziale Systeme weisen ein Zeit- und ein damit zusammenhängendes Informationsproblem auf: Leistungen und Gegenleistungen sind in sozialen Beziehungen im Gegensatz zu Spotmärkten immer mit zeitlichen Verzögerungen versehen. Dieses Problem des zeitlichen Auseinanderfallens von Leistung und Gegenleistung wird durch den für Virtuelle Unternehmen wichtiger werdenden Begriff der *Reziprozität* deutlich: Reziprozität ist „gegenüber dem Äquivalenzprinzip, das den marktlichen Tausch reguliert, das umfassendere Prinzip, weil damit nur die Erwartung verbunden ist, daß sich die Beiträge der beteiligten Parteien *nicht* in jedem einzelnen Austauschvorgang, sondern *erst im Laufe* der Austauschbeziehung ausgleichen müssen.“⁹⁴ Damit verbunden ist das Informationsproblem, d. h. die Unsicherheit, das Risiko und die Komplexität von sozialen Beziehungen, die eine Zukunft haben. Beim Gebrauchtwagenkauf ist die Informationsasymmetrie zugunsten des Händlers ein Problem, nicht nur für den Käufer, sondern auch für den Händler, der auch bei einem tadellosen Wagen mit Preisminderungen rechnen muß, weil der Kunde dies eben nicht weiß.

Wir haben den wichtigen Begriff der Kontingenz bereits häufig verwendet, nun müssen wir Sie auch noch mit der *doppelten Kontingenz* vertraut machen. Einige Soziologen wie Niklas Luhmann und Gordon Parsons sehen in ihr gar den Startpunkt für soziale Systeme. Die doppelte Kontingenz wird zumeist als Problem bewußt, und zwar dann, wenn Alter und Ego in aufeinanderverweisenden Verhaltensabstimmungen soziales Handeln *unmöglich* machen. Es wird also kein Handeln zustande kom-

men, wenn Alter sein Handeln davon abhängig macht, wie Ego handelt und Ego sein Verhalten wiederum von Alter abhängig macht. Denken Sie beispielsweise an die Situation des Ausweichens zweier sich auf der Straße entgegenkommender Personen: Einer muß anfangen, auch wenn man – wie so häufig – vermutlich die gleiche Richtung einschlagen wird. Sonst bleiben beide stehen und lächeln, ohne das Problem wirklich beheben zu können, was der Beginn einer wunderbaren Freundschaft werden kann. Die doppelte Kontingenz erzeugt eine Pause, in der sich die Konzentration auf die Situation selbst zuspitzt.

In der Situation dieser spezifischen Pause durch die doppelte Kontingenz kann *Vertrauen* bzw. *Mißtrauen* entstehen. Es tritt insbesondere dann auf, wenn das Sich-Einlassen auf diese Situationen als besonders riskant empfunden wird. Damit kann der Übergang von abwartendem Mißtrauen in handelndes Vertrauen als ein Mechanismus des Umgangs mit der doppelten Kontingenz betrachtet werden. Hier wird die paradoxe Struktur des Vertrauens bereits erkennbar: Vertrauen ist ein zirkulärer Prozeß, es zirkuliert zwischen Voraussetzung und Bestätigung. Dies läßt sich für das Vertrauen – wie für das Mißtrauen – als eine *self-fulfilling prophecy* darstellen, die sich spiralförmig steigert:



Rekursive Stabilisierung von low-trust- und high-trust-Beziehungsmustern⁹⁵

Mit Morton Deutsch, dem Begründer der psychologischen Vertrauensforschung, kann die Luhmannsche Bestimmung des Vertrauens als eine „riskante Vorleistung“, die wiederum Vertrauen voraussetzt, konkretisiert werden: Vertrauensvolles Handeln steigert einerseits die eigene Verwundbarkeit, zum anderen erfolgt es gegenüber Akteuren, die nicht der persönlichen Kontrolle unterliegen, und es ist drittens in solchen Situationen von Bedeutung, in denen der Verlust, den man möglicherweise erleidet, in höherem Maße als der potentielle Gewinn aus dem vertrauensvollen Handeln steigt.⁹⁶ Vertrauen hat also immer etwas mit Risiko zu tun. Vertrauen hat eben auch immer et-

was mit „Sich-etwas-Trauen“ zu tun und verlangt daher Mut. Vertrauen nimmt Zukunft voraus und ist, wie es der Soziologe Georg Simmel 1908 beschrieb, ein hingegnommener „mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen“. Im Gegensatz zu Hoffnung oder „blindem Vertrauen“, welches Kontingenz vernichtet, wird durch das Vertrauen Kontingenz *reflektiert*. Der Politologe und Verhandlungstheoretiker Fritz W. Scharpf bringt das Verhältnis auf den Punkt: „Vertrauen impliziert [...] nicht nur lebensgefährliche Risiken, sondern auch lebenswichtige Chancen.“⁹⁷ Beide gilt es zu betrachten.

Es leuchtet unmittelbar ein, daß sich das Problem der doppelten Kontingenz und das daraus entstehende Vertrauen bzw. Mißtrauen insbesondere im Aufbau von Kooperationen zeigt. Kooperationen entziehen sich zumeist dem direkten Einflußbereich der persönlichen Kontrolle eines einzelnen. In Kooperationen kann das Vertrauen durch Beobachtungen des Nicht-Ausnutzens von Vertrauen stabilisiert werden. Damit ernährt sich das Vertrauen immer durch das Ausbleiben des Mißtrauens. Kooperationspartner beobachten sich daraufhin, inwieweit sie sich selbst beispielsweise in dem Wunsch der Steuerung zurücknehmen oder einmalige günstige Gelegenheiten nicht zu Lasten der anderen ausnutzen.

Dem Vertrauen wird daher die Funktion als Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität zugeschrieben. Dabei geht es nicht etwa um die Überführung von Ungewißheit in Gewißheit, sondern um den *Sprung* von einer untragbaren *in eine tragbare*, d. h. *begrenzte und strukturierte Ungewißheit*. Weitere Funktionen des Vertrauens in Kooperationen liegen in der Anregung zur Verantwortungsübernahme durch das zutrauende Moment von Vertrauen. Als Hypothek des Vertrauens beschreibt Niklas Luhmann dies so: „Wie durch Geschenke kann man auch durch Vertrauensbeweise fesseln.“⁹⁸ Das ökonomische Kalkül des Vertrauens in Kooperationen wird vielfach in der Verbesserung und Beschleunigung des Kommunikationsflusses sowie in der Verringerung von Transaktionskosten, insbesondere der Kontroll- und Agenturkosten gesehen. Wenn Sie jemandem vertrauen, investieren Sie in eine Wette auf die Vorteile mit dem Risiko des Mißtrauens.

Die paradoxe Struktur des Vertrauens als eine sich selbst voraussetzende Bedingung zur Reproduktion macht es für die Virtuelle Unternehmung als eine nicht-institutionalisierte und temporalisierte Kooperationsform zu einem komplexen und nicht-trivialen Unterfangen. Denn die üblicherweise für die Genese von Vertrauen wichtigen Aspekte (1) der Vertrautheit, (2) der Sanktionsmechanismen und (3) des für die Entstehung von Vertrauen angenommenen Bedarfs an Zeit können hier nicht ohne weiteres als gegeben angenommen werden. Der Optimismus der bisherigen appellativen Diskussion scheint hier auf die Funktionalitäten von Vertrauen in Kooperationen zu vertrauen, aber hinsichtlich der Voraussetzungen noch nicht hinreichend begründet zu sein.

Lassen Sie uns die drei Punkte zu den Voraussetzungen des Vertrauensaufbaus in Virtuellen Unternehmen kurz ansprechen: (1) Die Vertrautheit für das Zusammengehen von Kooperationen entsteht häufig durch das persönliche Netzwerk der Kooperationspartner. Weiterhin schafft vorhandene Kooperationserfahrung Virtuellen Unternehmensverbund eine Vertrautheit. Virtuelle Unternehmen zeichnen sich aber nicht durch aktuelle, bekannte und vertraute Beziehungen aus, sondern eben auch durch potentielle, unbekannte und unvertraute Beziehungen. Hier wird eine Referenz für Vertrauen benötigt. Granovetters *weak ties*, die schwachen Verbindungen, dienen zur effektiven Verbreitung von Reputation. Reputation ist nichts anderes als das Vertrauen in das Vertrauen von anderen gegenüber einem Dritten. Reputation ist geliebte Vertrautheit.

(2) Teilweise wird behauptet, Vertrauen stabilisiere sich durch gleich starke und glaubwürdige Sanktionsmechanismen zwischen den Partnern. Diese paradoxe Konstruktion des Vertrauens über glaubhafte Mißtrauenspotentiale ist komplex, aber in mafiösen Strukturen durchaus effizient. In Virtuellen Unternehmenskooperationen verfügen die Partner allerdings über keine wirksame Sanktionsmöglichkeit, um sich gegenseitig vor opportunistischem Verhalten zu schützen. Anders als bei der Mafia werden ausscherende Mitglieder hier nicht beseitigt. Vielmehr wird Vertrauen als funktional steigendes Äquivalent für institutionelle und sanktionierbare Regeln wie eigene Rechtsformen, Kapitalbeteiligungen oder Verträge eingesetzt. In Virtuellen Unternehmen, in denen die beteiligten Unternehmen bis zu 50 % des Umsatzes innerhalb des Verbundes realisieren, ist allerdings ein Ausschluß bzw. allein der Reputationsverlust schon ein strukturierendes Moment der Beziehung. Wenn Luhmann zu Beginn unserer Ausführungen darauf hinwies, daß hier das *Gesetz des Wiedersehens* gilt, dann gilt dies bei Virtuellen Unternehmen in besonderem Maße. Das Wiedersehen impliziert auch hier eine hinreichend überschaubare Gruppe. Wenn Sie Ihre Wertschöpfungskette so weit reduziert haben und allein und auch über den Markt nicht ohne weiteres in der Lage sind, wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen anzubieten, dann wird die Kooperationswürdigkeit im Sinne einer Kooperationsreputation ein wichtiger Bestandteil des Sozialkapitals, mit dem Sie sehr sorgfältig umgehen sollten, da es wesentlich schneller zu zerstören ist als aufzubauen.

(3) Vielfach wird die These vertreten, daß eine dauerhafte und dichte soziale Beziehung zu Vertrauen führt. Wir glauben nicht, daß dies zwingend ist, aber sicherlich sind mit der Temporalisierung von Virtuellen Unternehmen ernsthafte Herausforderungen verbunden, zum einen dadurch, daß die Virtuelle Unternehmung immer von der Auflösung, d. h. vom Ende her gedacht wird und das Vertrauen bereits zu Beginn notwendig wird, zum anderen dadurch, daß das entstandene Vertrauen als eine flüchtige Ressource für mögliche Folgeprojekte zu erhalten ist. Aber wie viele Menschen kennen Sie schon lange und haben häufig mit ihnen zu tun, von denen Sie nicht un-

mittelbar behaupten würden, daß Sie ihnen vertrauen würden? Vertrauensbildende Maßnahmen lassen sich allgemein aus Personen und aus fremden anerkannten oder selbstgeschaffenen Institutionen, d.h. Organisationen, Normen und Auditierungen etc. ableiten. Vielfach wird auf eine Offenlegung, auf Integrität, auf Authentizität, auf Interaktionserfahrungen, auf Selbstverpflichtung und ähnliches hingewiesen. Für diese Einschätzung spielen *Signale* für eine Vertrauenswürdigkeit eine Rolle, die darauf hinweisen, daß der andere Chancen für eine Ausnutzung der riskanten Vorleistung nicht wahrgenommen hat bzw. selber eine noch größere Chance zur Ausnutzung bereitgestellt hat.⁹⁹ Der entgangene Gewinn durch das Nichtausnutzen des Vertrauens Ihres Nachbarn stellt Ihre Vertrauensinvestition dar. Das sind Ihre Vertrauskosten! Durch die Steigerung der Risikopositionen können Sie eine eskalierende Vertrauensspirale in Gang setzen. Bedenken Sie beim Vertrauen als eine riskante Vorleistung immer eines: Das größte Risiko ist, keines einzugehen! Aber hier wird auch die Paradoxie des Vertrauens als Einheit von Vertrauen und Kontrolle erkennbar, da Kontrolle beim Vertrauen immer mitläuft, als Kontrolle der *eigenen* Risikobereitschaft! Diese Signale im Umgang mit Vertrauen anderer und des Aufbaus von eigenen Risikoangeboten werden innerhalb der Virtuellen Unternehmung sehr genau beobachtet und bei Mißbrauch über das Netzwerk breiter kommuniziert als früher. Eine weitere Paradoxie des Vertrauens besteht darin, daß es sich verflüchtigt, sobald es thematisiert wird, da man mißtrauisch wird, warum man eigentlich darüber reden muß. Bedenken Sie also, daß ein Vertrauensmanagement nach dem kontraintuitiven Motto „Vertrau mir!“ dabei eher Mißtrauen weckt. Vertrauen entsteht in einer sozialen Beziehung mit doppelter Kontingenz und nicht aus dem Wunsch eines einzelnen. Jörg Sydow endet in seiner Auseinandersetzung mit Virtuellen Unternehmen als Vertrauensorganisation mit den folgenden Worten, die wir überleitend zum zweiten Joker der Virtuellen Unternehmung stellen wollen: „Ein naives, weil sehr direktes und zielgerichtetes Vertrauensmanagement allerdings dürfte auch und gerade in virtuellen Unternehmungen ähnlich zum Scheitern verurteilt sein wie das *Kulturmanagement* in Unternehmungen. Stattdessen gilt es [...] erstens die Vertrauenswirkungen jeglichen, auf die [...] Funktionen zielenden Managementhandelns zu bedenken; zweitens sollten durch dieses Handeln ‚nur‘ *Kontexte* geschaffen werden, die eine Entstehung und Ausbreitung von Vertrauen im Unternehmensnetzwerk erleichtern.“¹⁰⁰

Die Reanimation einer Leiche

Unternehmenskulturen und Netzwerkkulturen als schmierige Seifenopern

„Die postmoderne Kultur ist endgültig eine Kultur der Irritation. Aber auch sie ist nicht Irritation um der Irritation willen. Sondern ihr geht es um die Korrektur. [...] Sie definiert den Kulturarbeiter als Krieger in den Netzwerken der Codierungen, als Kundschafter des Rauschens, als Künstler der Varietät.“

Dirk Baecker, Arbeiter am Kulturbegriff⁰¹

„Herzliche Grüße, die Kultur ist, was übrigbleibt, wenn alles weg ist, herzliche Grüße, aber man kann nicht alles haben, das ist richtig.“ Das ist der Titel (!) eines Aufsatzes von Rembert Hüser, der vermutlich den präzisesten Begriff der Kultur entwickelt hat: Kultur ist ein „Unschärfejoker“.¹⁰² Unser zweiter Joker, den wir ziehen, ist die Kultur. Kultur soll wie Vertrauen die *plug-and-play-and-unplug*-Fähigkeit unterstützen und die Integrationswirkungen in einem zerstreuten Unternehmen schaffen. Kultur wurde in den 80er Jahren als Unternehmenskultur zu einem managementphilosophischen Megatrend, der mit einem recht kurzen Lebenszyklus bereits Anfang des Jahrzehnts *theoretisch* verendete und seitdem als Leiche *praktisch* permanent reanimiert wird. Solche Reanimationstechniken stehen derzeit im Rahmen von Fusionen und Kooperationen wieder einmal hoch im Kurs. Die Thematisierung der Kultur in Unternehmen reagierte auf die zunehmende Kritik an der Rationalitätsprämisse in der Betriebswirtschaftslehre, an der tayloristischen, bürokratischen Organisation ebenso wie auf die sich verändernde Rolle des Individuums in Organisationen und die Notwendigkeit einer lateralen Kommunikation „jenseits der Hierarchie“ in informellen Zusammenhängen. Die „weichen“ Faktoren wurden seit dem Beginn der *human relations* in den 50er Jahren immer wichtiger. Kultur wird daher auch als das „Schmiermittel“ in Organisationen bezeichnet. Damit wurde Unternehmenskultur zur Adresse für all die Dinge, für die ein Unternehmen keine Adresse gefunden hat.

Warum endete dieses Thema theoretisch aber so abrupt, und was heißt das für eine Netzwerkkultur in Virtuellen Unternehmen?

Insbesondere Tom Peters und Robert H. Waterman haben mit ihrem Bestseller *In Search of Excellence* 1982 die Organisationskultur als den kritischen Erfolgsfaktor identifiziert.¹⁰³ Dabei wurde vorrangig die Rationalitätsprämisse dekonstruiert und gegen Motivation und Identifikation ausgewechselt. Daß die von ihnen untersuchten Unternehmen nur einige Jahre später keinen Erfolg mehr aufwiesen, ließ das Erdbeben der Rationalitätsdekonstruktion trotzdem nicht vergessen. Zur gleichen Zeit haben Terence E. Deal und Allen A. Kennedy in ähnlicher Weise die essentielle Rolle des *informal cultural network* in dem Zusammenhang von *Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur* (so der deutsche Buchtitel) herausgestellt.¹⁰⁴ Wir haben auf ihren

wichtigen Punkt der *second jobs* in Unternehmen bereits hingewiesen. Ein dritter Anstoß wird von *Edgar H. Schein* geliefert, der 1985 anhand seines 3-Ebenen-Modells Unternehmenskultur als ein Zusammenspiel von drei Kulturschichten Artefakte, Werte und Grundannahmen (mit abnehmendem Bewußtheitsgrad) beschreibt. Insbesondere die Decodierung und Bewußtmachung der Schicht der *Grundannahmen* war Scheins Interesse, da sie eine Tiefenstruktur der Organisation darstellt.¹⁰⁵

Wie bei vielen Ansätzen wird auch bei Kulturtypen zwischen einem *funktional instrumentellen* und einem *institutionellen* Ansatz unterschieden. Bei Linda Smircich, die bereits in einem frühen Stadium der Diskussion eine nahezu abschließende Zusammenfassung der Kulturdiskussion leistete, wurde einerseits *culture as independent variable* und andererseits *culture as an internal variable* unterschieden.¹⁰⁶ Also: „Ihre Organisation *hat* eine Kultur“ und andererseits „Ihre Organisation *ist* eine Kultur“. Damit kann auch der Unterschied zwischen einem anthropologischen Kulturbegriff und einem managementphilosophischen Ansatz mit der Annahme der Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur deutlich gemacht werden. Während die anthropologische Sichtweise keine Gestaltbarkeit annahm, zeichneten sich die Managementbeiträge durch Anleitungen zur Kulturveränderung in bezug auf eine erfolgreiche (Re-)Organisation aus. Letztere nehmen zumindest vier Funktionen der Kultur an: Koordination, Motivation, Identifikation der Mitglieder mit der Organisation und Profilierung der Organisation gegenüber anderen. Alle mit der „Sekundärwirkung“ der Effektivitätssteigerung. Einerseits hat die managementphilosophische Diskussion die Gestaltbarkeit und Veränderung der weichen Faktoren durch harte, technische und strategische Instrumente angenommen, ohne die gerade gewonnene Erkenntnis, daß die Kultur sich genau gegenüber dieser Rationalität immunisiert, auf die eigenen Empfehlungen selbst anzuwenden. Auf der anderen Seite hat die sozialwissenschaftliche Organisationsforschung den Blick auf die präzise Beschreibung von tiefliegenden und unerreichbaren Symbolen, Werten und Geschichten gerichtet und kommt dann ins Stottern, wenn es um die Frage geht, wie denn diese Kulturen als Tiefenstruktur zu verändern seien. Die Situation scheint geklärt. Rien ne va plus. Nichts geht mehr. Und dennoch läßt die Praxis und auch die Wissenschaft nicht davon ab, sich mit diesem „Poltergeist“ der Kultur auseinanderzusetzen, weil man ihn ja auch immer wieder herumgeistern hört, sieht, fühlt und riecht. Auch wir nehmen die Spur wieder auf, allerdings mit einer schlanken und voraussetzungsreichen Empfehlung: Nutzen Sie die Differenzen der Kulturen und gestalten Sie keine Kulturen der Einheit!

Wenn wir Kultur als ein Portfolio von Semantiken und Codierungen verstehen, als einen *Themenvorrat*, der für interne und externe Kommunikationszwecke aufbewahrt wird, dann ermöglicht die Kultur eine Unterscheidung in passende und unpassende, in wichtige und unwichtige Themen der Organisation und deren korrekten oder unkorrekten Gebrauch.¹⁰⁷ Was sind Ihre Themen und Vokabeln Ihrer Unternehmens-

kultur: Teams, Projekte, Vorstände, leistungsbezogene Vergütung, Mitarbeiterbeteiligung, Mitarbeiterbeurteilung, Kundenorientierung, Betriebsausflüge und -feste, Unternehmensmuseum, Gleitzeit, Innovation, Kostensenkung, Qualität, Produkte, Architektur, Kleidung, Entrepreneurship, Führungsgespräche, Geschwindigkeit, Kunden, Motivation, Shareholder Value, flache Hierarchien? Sind sie das? Diese Vokabeln sind Beschreibungen der Kultur, die man in jedem Unternehmen in leicht variiertes Form hört, wenn man mal direkt nachfragt. Diese Beschreibungen selbst sind die Kultur.

Es werden zunehmend Kulturkonzepte interessant, die die Akzeptanz und den nutzbringenden Umgang mit widersprüchlichen Themen, organisationalen Paradoxien, Ambivalenzen und Kontingenzen ermöglichen sollen. Dirk Baecker verwendet dafür den Begriff „Kontingenzkultur“.¹⁰⁸ Sie zielt auf den Aufbau von Ambiguitätstoleranz, Kontextsensitivität, Irritations- und Überraschungsfähigkeit ab. Damit ist sie zwangsweise eine schwache Kultur, die genau darin ihre Stärke aufweist. Das ist die Kultur, die der Frosch braucht, um aus heißen Töpfen zu springen. Kontingenzkultur ermöglicht somit das Korrekturpotential der eigenen Selbstbeschreibung, der eigenen Themen und der damit einhergehenden Entscheidungsprogramme. Sie besitzt ihre Stärke nicht in erster Linie in der Konservierung, sondern in der Korrektur und Kreation von Themen. Sie wird selbst zum Moment der Änderung, der nichttransformierbaren Selbsttransformation.

Die Kultur einer Unternehmung kann nicht per se als gut oder schlecht beurteilt werden, sondern lediglich hinsichtlich ihrer Funktionalität. Die bisher skizzierten Ansätze thematisieren im engeren Sinne *intraorganisatorische* Kulturansätze. Die Auseinandersetzung mit einer *interorganisatorischen* Kulturbeschreibung ist noch rar. Es gibt vereinzelte Ansätze von Branchenkulturen und Netzwerkkulturen, die noch an einem vielversprechenden Anfang stehen. Der St. Galler Managementprofessor Knut Bleicher zeigt drei Szenarien der Kulturentwicklung in Strategischen Allianzen, die wir als eigenständige interorganisationale Meta-Kulturen diskutieren wollen¹⁰⁹:

(1) *Kulturübernahme*. Dominanz und Durchsetzung einer Partnerkultur. Möglichkeit des Kippens durch Mißtrauen und Mißverständnisse.

(2) *Kulturpluralismus*. Es werden verschiedene Kulturen zugelassen. Als Subkultur-Split wird der Zusammenhang umschrieben, wenn es zu einem Kulturkampf an Schnittstellen kommt, an denen unterschiedliche Kulturen, die die Partner in einzelnen Bereichen einbringen, kollidieren.

(3) *Kulturassimilation*. Entwicklung eines eigenen, selbständigen interorganisationalen Kulturprofils.

Auf die Frage, welches Szenario bei der Integration von Unternehmenskäufen und bei Kooperationen wie beispielsweise bei Strategischen Allianzen und Joint Ventures erfolgreich ist, wird häufig mit Forderungen nach einer *homogenen Kultur* geantwor-

tet. Nach Christian Scholz kann auch das „Virtuelle Unternehmen nur dann erfolgreich sein, wenn die beteiligten Unternehmen von vornherein ähnliche Kulturmerkmale aufweisen“.¹¹⁰ Homogene Kulturen werden häufig auch als „starke Kulturen“ bezeichnet, die entsprechend eindeutige Impulse zur Handlungsorientierung geben. Die Kritik an einer solchen homogenen, starken Kultur kann unter der Annahme eines dynamischen Umfeldes und der ebenfalls dynamischen Werte- und Zielvielfalt innerhalb einer Kooperation mit einer fehlenden Empfindsamkeit und Aufmerksamkeit gegenüber ihren Mitgliedern und ihrer Umwelt sowie einer innovationsfeindlichen und inflexiblen Atmosphäre durch verfestigte Rollenmuster und Entscheidungsverhalten angeführt werden.

Was bedeuten diese drei Alternativen für die Kulturentwicklung – Übernahme, Pluralismus und Assimilation – in Virtuellen Unternehmen als schizophrener Unternehmen? Diese drei Szenarien des Umgangs mit anderen individuellen, organisationalen und nationalen Kulturen stellen selbst Kulturen dar: Metakulturen. Während wir in fokalen Unternehmensnetzwerken von einem Erfolg einer gemäßigten Kulturübernahme ausgehen können, ist dieses Szenario in selbstorganisierten interorganisationalen Virtuellen Unternehmen mit nur geringem Erfolg durchzusetzen.

Hingegen der Kultur-Pluralismus fasziniert und bringt in unserer Generation von Individualisten und kernkompetenzindividualisierenden Unternehmen vermutlich das einzige identitätsstiftende Moment in die Zusammenarbeit: die Verschiedenheit. So beginnt auch der Futurologe John Naisbitt seine Ausführungen zur Globalisierung mit der Paradoxie: „Was die Menschen verbindet, ist ihre Unterschiedlichkeit.“¹¹¹

Wenn wir eingangs die gängige Behauptung wiederholt haben, daß der Joker der Kultur das *Schmiermittel* in Organisationen sei, dann haben wir es in Virtuellen Unternehmen mit einer *schmierigen Seifenoper* zu tun. Schmierige Seifen – bzw. genauer Tenside – haben eine praktische, weil paradoxe Eigenschaft: Während Wasser lipophob, also fettabstoßend ist und Fett wiederum hydrophob, also wasserabstoßend, ist, verbindet sich Seife mit diesen beiden Unverbindbaren. Tenside sind sowohl wasser- als auch fettlöslich. Diese Emulsion weist eine schmierige und zugleich verbindende Eigenschaft auf, die für eine Meta-Kultur des Pluralismus in Virtuellen Unternehmen zu wünschen ist: Für die Zeit eines gemeinsamen Projektes, eine Opernaufführung oder die Entwicklung eines neuen Fernsehers können sich verschiedenartige, zuvor „abstoßende“ Kulturen zusammenfinden. Die Mitarbeiter in interorganisationalen Virtuellen Projektteams werden von diesen Einseifungen lernen: nicht die Verbindung und Versöhnung der Kulturen, sondern ihre produktive und korrigierbare Differenz!

24. Seien Sie das 18. Kamel!

Anforderungen und Fähigkeiten von Netzwerkmanagern als postheroische Paradoxiekünstler

Wenn wir nun auf dieses Kapitel der Virtuosen Nachbarschaftspflege zurückblicken, steht das Management im neuen Jahrhundert vor paradoxen Herausforderungen. Wir wollen diese für Sie nun in einer einzigen Geschichte zusammenführen.

Es ist eine alte, eine sehr alte Geschichte. Heinz von Foerster erzählt sie gern, und sie paßt auf wunderbare Weise sehr präzise auf das Managementverständnis von Virtuellen Unternehmen¹¹²:

Ein Mullah ritt auf seinem Kamel nach Medina; unterwegs sah er drei Männer neben einer Herde von Kamelen stehen. Die drei Männer wirkten sehr bedrückt und niedergeschlagen. „Was ist euch geschehen, Freunde?“, fragte er, und der älteste antwortete: „Unser Vater ist gestorben.“ „Allah möge ihn segnen. Das tut mir leid für euch. Aber er hat euch doch sicherlich etwas hinterlassen?“ „Ja“, antwortete der junge Mann, „diese siebzehn Kamele.“ „Dann seid doch fröhlich! Was bedrückt euch denn noch?“ „Tja, es ist nämlich so“, fuhr der ältere Bruder fort, „sein letzter Wille war, daß der älteste Sohn die Hälfte der Kamele bekommen soll, ich ein Drittel und mein jüngerer Bruder jedes neunte. Wir haben schon alles versucht, um die Kamele aufzuteilen, aber es will einfach nicht funktionieren.“ „Ist das alles, was euch bekümmert, meine Freunde?“, fragte der Mullah. „Dann nehmt doch für einen Augenblick mein Kamel, und laßt uns sehen, was dann passiert.“ Von den nun achtzehn Kamelen bekam der älteste Bruder die Hälfte, also neun Kamele, der mittlere ein Drittel, also sechs und der jüngste Bruder ein Neuntel, also zwei Kamele. Es blieb ein Kamel übrig. Es war das Kamel, das ihnen der Mullah geliehen hatte. Die Brüder bedankten sich bei dem Mullah. Dieser stieg wieder auf und ritt weiter, und die glücklichen Brüder winkten ihm nach.

Und, was lehrt uns das? Seien Sie das 18. Kamel!

Wir haben häufig darauf hingewiesen: Als Manager in Netzwerken sind Sie ein postheroischer Paradoxiekünstler. Die in Kapitel II beschriebenen Paradoxien intra-, extra-, interorganisationaler wie auch die kundenbezogenen Virtualisierungsstrategien führen zu hochkomplexen Herausforderungen, die ebenfalls paradoxerweise nur mit einem reduzierteren Management erfolgen können. Lassen Sie uns auf das veränderte Rollenverständnis von Managern, die Veränderung des Managementverständnisses, die veränderten Aufgaben und die Fähigkeiten und Kompetenzen von Managern in Netzwerken zusammenfassend eingehen.

Das Selbstverständnis von Managementrollen

Chief Executive Officers werden zu *Neighbour Flexecutive Partners*. Manager sind in Virtuellen Unternehmen Nachbarn, die gemeinsam hochkomplexe Ökosysteme dezentral über Kontexte *flexibel* steuern. Flexibilität steht bei *Flexexecutives* noch vor der Ausführung. Im Rahmen der virtuoson Nachbarschaftspflege haben wir sie als (Boundary) Spanner, Spinner, Liaisons und Brücken bezeichnet. Manager definieren sich damit nicht mehr über hierarchische Ebenen, sondern über Beziehungen in Netzwerken und über die Möglichkeiten der Grenzbeobachtung.

Veränderung des Managementverständnisses

Management in interorganisationalen Virtuellen Unternehmen ist von der Schizophrenie geprägt, immer die eigenen Entscheidungen und Handlungen auf die eigene Organisation und auf die Virtuelle Unternehmung zu beziehen. Durch die Selbstorganisation und Heterarchie in Netzwerken als Alternative zur Hierarchie wird das Management reduzierter, dezentraler und indirekter. Die Managementaufgabe wird zugleich komplexer, da es nicht nur um das Spiel selbst geht, sondern um das Spiel mit den Spielregeln. Es geht um die Verbesserung der Situation des ganzen Ökosystems, um den Spaß beim Spielen, nicht am Gewinnen. Damit gilt der von Tom Peters bei McKinsey beobachtete Imperativ „Better your neighbour!“ Messen Sie Ihre Manager in der Zukunft daran. Der Nachbar muß besser werden, vielleicht sogar besser als man selbst ...

Aufgaben des Managements

Das aktive Grenzmanagement im Sinne der Variation und Temporalisierung der organisationalen Grenzen ist in einer Virtuellen Unternehmung zwingend notwendig. Sie müssen die Grenze der Organisation in der grenzenlosen Gesellschaft bestimmen, um sich der Umwelt öffnen zu können, ohne daß sie zu einem Auslaufmodell verkommt. Das Beziehungsmanagement von festen und lose gekoppelten, von schwachen und starken Beziehungen wird über ROIR und Einschaltquoten zur nachhaltigen Managementleistung. Sie müssen als fokaler Netzwerkorganisator wie als Mitglied in Virtuellen Unternehmen Menschen und Institutionen zusammenbringen, die ohne Sie nicht zusammenkommen. Dann sind Sie der Star in Netzwerken. Auch die dezentralen Zulieferer in einem fokalen Netzwerk brauchen für den Erfolg des gesamten Projekts eine Vernetzung untereinander, um voneinander zu lernen und eine Product Identity aufzubauen, die verbleibende Ressource für Identität.

Die Managementsysteme Strategie, Controlling und Wertmanagement sind durch die Nicht-Institutionalisierung und die Temporalisierung neu zu überdenken. Sie brauchen kollektive Strategien, die in der Lage sind, verschiedene Zukünfte zu integrieren. Sie werden Virtuelle Unternehmen selbst als strategisches Controllinginstru-

ment einsetzen und das Wertmanagement auf temporäres, vagabundierendes Kapital ausrichten, das Ihnen Wert bringt, aber nicht in Ihrem Eigentum ist. Insbesondere das Frühwarnsystem bekommt eine Funktion der permanenten Konstruktion und Korrektur kontingenter Bilder der Organisation und ihrer Umwelt, die im Hinblick auf die schnelle Wahrnehmung von Marktchancen und die rechtzeitige Auflösung bei Krisen essentiell ist. Der Aufbau von Vertrauen, also die Kontrolle der eigenen Risikobereitschaft in der Vorleistung und in Reputation sind die Investitionen, die unbezahlbar sind, aber genau berechnet werden müssen!

Fähigkeiten des Managements

Das neue Rollenverständnis und die veränderten Aufgaben lassen bestimmte Fähigkeiten wichtiger werden. Neue Fähigkeiten des Managements sind erkennbar: Kommunikationsfähigkeiten, politische Fähigkeiten, Fähigkeiten für Veränderungsprozesse, Kompetenzen im Projektmanagement, vernetztes Denken, Konsensbereitschaft und -fähigkeit, Delegationsfähigkeiten und die vielbeschworene und selten verstandene emotionale Kompetenz. Eine übergreifende Fähigkeit ist die Medienkompetenz, also der Umgang mit den „Neuen Medien“ der Informations- und Kommunikationstechnologien wie eben auch mit den Steuerungsmedien. Das ist ein virtuoses Virtualisierungsmanagement!

Die Kompetenz des Selbst wird entscheidend: Selbstführung, Selbstorganisation, Selbstmotivation, Selbstkontrolle, Selbstvertrauen und Selbstveränderung. Dies ist die Voraussetzung zu einem indirekten Management, d.h. die Beobachtung, inwieweit die Mitarbeiter diese Selbst-Kompetenzen entwickeln.

Seien Sie das 18. Kamel! Das 18. Kamel steht für ein reduziertes und indirektes Management, das Selbstmanagement und Selbstorganisation ermöglicht und Ressourcen zur Verfügung stellt, die das Arbeiten erleichtern, ohne daß sie einen Wertverlust für einen selbst darstellen. Ihre Mitarbeiter und die Nachbarn werden glücklich winken.

Merk-Würdig

- Virtuelle Unternehmen verschließen sich offensichtlich und glücklicherweise klassischen Managementmethoden. Sie laden ein zum Spielen, zum Probehandeln, zu Verwandlungen, zu Rollenwechseln, zur Neuerfindung. Das Management von Virtuellen Unternehmen zielt auf das Spielen ab, nicht auf das Gewinnen. Es geht um das Spielen mit den Spielregeln, mit den Koordinationsformen und das Schaffen von Win-Win-Situationen.
- Virtualisierung ist kein Selbstzweck! Virtualisierungsstrategien sind in ein Geschäftsmodell eingebettet, das allgemeine Analysen über die Expansions oder Diversifikationswege und die Eignung der Branche und Ihres Unternehmens voraussetzt. Verwenden Sie Virtualisierungsprofile zur Definition von Virtualisierungsge- und -verboten.
- Die Kernkompetenz der Virtuellen Unternehmung ist das aktive Grenzmanagement! Entgegen der allgemeinen Behauptung der Grenzenlosigkeit von Unternehmen müssen Grenzen im Sinne von atmenden Unternehmen gemanagt werden. Grenzen lösen sich nicht auf, sondern werden variiert und temporalisiert. Dazu benötigen Virtuelle Unternehmen sogenannte „boundary spanner“, die wie Janus die Innen- und Außenseite des Unternehmens beobachten, informieren und mediatisieren. Aktives Grenzmanagement beinhaltet eine virtuose Nachbarschaftspflege.
- Hierarchien sind spitzenmäßig gemachte Ordnungen von Heiligen. Netzwerke hingegen sind dezentral werdende und zentral ohnmächtige Ordnungen von Nachbarn. Ein dezentraler Netzwerkaufbau erfolgt über Angebote, die entscheidende Intervention aller Netzwerke.
- Das Management in und von Virtuellen Unternehmen ist postheroisch. Das Postheroische Management berücksichtigt die Paradoxien, daß Märkte nur durch partielle Hierarchisierung funktionieren, Hierarchie nur mit Hilfe der Vermarktlichung, Organisationen nur über Selbstorganisation, Kontrolle nur über Selbstkontrolle, Ordnung nur über Unordnung zu erzielen ist. Manager werden Paradoxiekünstler, die sich selbst weitgehend überflüssig machen, dabei aber nicht fehlen dürfen.
- Netzwerke weisen neue Rollen auf: Stars, Liaisons, Brücken, Gatekeeper, Hausmeister, theatralischer Direktor und Isolierte heißen sie und stehen auf keiner Visitenkarte.
- Theorien zur Selbstorganisation finden wir nicht in der Betriebswirtschaftslehre, sondern in der Chemie, der Biologie und der Soziologie.
- Manager sind Spinner! Das Spinnen von Netzen gehört zu einer zentralen Aufgabe von Managern. Dadurch wird der Blick des Managements auf die Gärtnerrolle von wirtschaftlichen Ökosystemen gerichtet. Merkmale von solchen Ökosystemen sind heterarchische polyzentrische Koordination, lose Kopplung, schwache Verbindungen, vagabundierende Führung, laterale Kommunikation, dezentrale Kontextsteuerung und Reziprozität. Manager, Mitarbeiter und Organisationen werden im Zeitalter temporalisierter Virtueller Unternehmen an ihrer Einschaltquote gemessen! Auch bei extraorganisationaler Virtualisierung ist eine Vernetzung der Wertschöpfungspartner untereinander zentral.

- Virtuelle Unternehmen sind schizophren! Im Lebenszyklus der Virtuellen Unternehmung entstehen neue Anforderungen an die Managementsysteme wie Strategieentwicklung, Controlling und Wertmanagement. Sie unterliegen jeweils der Abstimmung einzelorganisationaler Ziele mit denen des Virtuellen Unternehmensverbundes. Sie müssen beide Ebenen mitdenken können.
- Das für die Betriebswirtschaftslehre noch unvertraute Konzept des Vertrauens und eine Netzwerkkultur sind mitentscheidend für eine nicht-institutionalisierte Virtualisierung, die schnell und nachhaltig Wettbewerbsvorteile realisieren kann.

Multilog mit Robert Louis-Dreyfus, Adidas-Salomon AG

Robert Louis-Dreyfus, geb. 1946, erwarb 1973 den Master of Business Administration an der Harvard University und war zwischen 1974 und 1988 in den Unternehmen S. A. Louis-Dreyfus und IMS International tätig. Im Jahre 1989 trat er als Chief Executive Officer bei der international tätigen Werbeagentur Saatchi & Saatchi Plc, London, ein, bevor er 1993 den Vorstandsvorsitz der Adidas AG übernahm, die unter seiner Führung im August 1998 mit der Salomon S. A. fusionierte. Er nimmt Aufsichts- oder Beiratsmandate bei der Parthenon Group, bei Devanlay und Heidrick & Struggles wahr.

Stephan Jansen:

Sie geben nur sehr selten Interviews. In einem dieser wenigen Gespräche habe ich gelesen, daß Sie Ihr Studium zum Teil mit Pokern verdient haben. Mit der Metapher des Spielens, des Gambling befassen wir uns auch in diesem Kapitel. Wenn Sie sich heute als Manager von adidas, einer hochgradig virtuellen Unternehmung, sehen, sind Sie dann immer noch ein Spieler?

Robert Louis-Dreyfus:

Es ist richtig, daß ich mit Pokern Geld verdient habe, aber immer nur, indem ich mit Wahrscheinlichkeiten operiert habe. Ich war nie so vermessen zu glauben, ich hätte ein so gutes Blatt, daß ich die anderen hätte über den Tisch ziehen können. Es ist klar, daß die Leute diese Pokergeschichte gerne hören. Und doch ist es auch im Business so, daß ich immer versuche, daß die höhere Wahrscheinlichkeit auf meiner Seite ist. Ich würde aber nie zocken oder in meinem Horoskop lesen, daß es ein guter Tag wird, und dann Verrücktheiten begehen.

Ich versuche es zu vermeiden, Entscheidungen zu treffen – und das ist eigentlich genau das Gegenteil von dem, was einen guten Manager ausmacht –, wenn ich sehe, daß die Wahrscheinlichkeit, daß ein Projekt gelingt, gegen mich spricht. Wenn Leute mit einem neuen Produkt kommen und ich nicht überzeugt bin, daß es zu – sagen wir – 65 % ein Erfolg wird, dann würde ich nicht spielen.

Stephan Jansen:

Und doch muß man auch mit Organisationsformen spielen und experimentieren, und genau das haben Sie 1993 bei adidas gemacht.

Robert Louis-Dreyfus:

Es ist nicht wirklich populär: Eine Menge Leute wollen revolutionär sein. Doch wenn man eine weltweite Marke sein will, aber gleichzeitig eine deutsche Firma ist, und wenn zu einem sehr großen Teil Deutsche – genauer gesagt Nordfranken – darin arbeiten, ist es nicht gerade ein Zeichen von Gambling, wenn man eine Menge Ausländer anheuert.

Außerdem mag ich Vielfalt generell sehr gern. Ich möchte nicht nur MBAs um mich herum haben, gerade weil ich auch selber einer bin. Man kann ein paar haben, man braucht aber noch viele Leute, die anders denken. Mein erster Chef hat nie Leute aus der Branche genommen, sondern Philosophen oder Mathematiker, denn die kamen mit Offenheit in das Unternehmen. Genau das haben wir bei adidas gemacht. Wir haben Leute eingestellt, die eine andere Einstellung als die Deutschen oder auch die Franzosen haben. Dann waren wir noch zentralisiert, und es war auch nicht sehr schwierig festzustellen, daß das nicht mehr funktionieren würde.

Peter Littmann:

Es hat aber doch eine sehr lange Zeit funktioniert.

Robert Louis-Dreyfus:

Ja, aber das waren Zeiten, in denen adidas ein Quasi-Monopolist war. Und so hat man nie auf den Verbraucher geschaut. Es ist interessant: Als wir Salomon gekauft haben, hatten die genau die Einstellung, die adidas vor zehn Jahren hatte. Das Produkt muß perfekt sein, und wenn es das ist, dann wird der Verbraucher es mögen ...

Peter Littmann:

... und der Verbraucher wird uns schon folgen. Sobald dann Wettbewerb aufkam, der auch ein gutes Produkt auf den Markt brachte, fingen die Probleme an.

Robert Louis-Dreyfus:

Genau. Und dann verliert man rasant Marktanteile. Adidas hatte im Jahre 1980 78 % Marktanteil in den USA. Als ich kam, hatten wir 1,9 %. Sie hatten einfach die Arroganz, die Nummer Eins zu sein. Sie sagten zum Handel: Du wirst mein Produkt nicht bekommen, wenn du bestimmte Anforderungen nicht erfüllst.

Peter Littmann:

Aber irgendwie mußten sie doch die Nummer Eins geworden sein.

Robert Louis-Dreyfus:

Es war eben eine andere Wirtschaft in der Nachkriegszeit. Man brauchte Produkte in guter Qualität, aber man mußte den Konsumenten nicht wirklich überzeugen. Von 1949 bis 1978, als Adi Dassler starb, war das wohl das beste Management, das man sich vorstellen kann. Doch dann haben sie mit demselben Rezept weitergemacht. Und so bin auch ich davon überzeugt, daß ich für die nächsten paar Jahre gut für adidas bin, aber nicht für immer.

Peter Littmann:

Sind Sie erfolgreich mit adidas, weil Sie wissen, welches Management bei adidas heute gebraucht wird? Oder weil Sie jetzt der richtige Mann für das Unternehmen sind?

Robert Louis-Dreyfus:

Ich war wahrscheinlich erfolgreich, weil ich der richtige Mann zur richtigen Zeit war. Eigentlich hatte ich ja beschlossen, nach Saatchi & Saatchi für eine Weile Pause zu machen. Und zuerst habe ich deswegen nein gesagt und erst später ja. Weil ich überzeugt war, daß ich den Turnaround schaffen würde. Ich glaube aber auch, daß ich das, was in einigen Jahren benötigt werden wird, um adidas zu führen, nicht habe. Ich kann mich schon in die Sache mit dem Internet hineindenken. Die ersten Jahre ist kein Produkt auf den Markt gekommen, ohne daß ich es gesehen hätte. Weil ich glaube, daß ich verstanden habe, was die Kids auf der Straße haben wollten. Das wird jetzt immer schwerer. Und genau so einen, der das versteht, wird man dann brauchen. Meine Generation war noch sehr teamsportorientiert. Fußball ist so etwas oder Basketball. Das ist den Kids heute aber ziemlich egal. Sie skateboarden oder snowboarden, und es geht nicht darum, mit der Uhr die Zeit zu stoppen. Das ist eine ganz andere Art, Sport zu betreiben.

Wenn man aber erfolgreich sein will, dann muß man essen, trinken und sein wie der Konsument. Und das werde ich nicht mehr lange sein. Vor fünf Jahren war und jetzt bin ich das noch, denn Fußball ist ein Riesengeschäft. Aber wenn ich eine Wette abschließen sollte zu Firmen wie Nike oder adidas: Wenn wir nicht verstehen, was diese Kids wollen, wird es uns nicht mehr geben.

Peter Littmann:

Es gibt ja eine Menge Leute, die sagen: Wenn du gut Bananen verkaufen kannst, kannst du auch Anzüge verkaufen. Man muß kein Mitglied der Zielgruppe sein, um ein Geschäft zu managen. Ich glaube das nicht. Ich glaube viel mehr an das, was Sie sagen.

Robert Louis-Dreyfus:

Das ist die Arroganz der MBAs. Das darf ich ja sagen. Als ich von Harvard weggegangen bin, war ich mir sicher, jede Firma managen zu können. Weil das Geschäft ja so abstrakt ist. Aber das ist es nicht.

Stephan Jansen:

Sie haben schließlich eine Pharmafirma und Saatchi & Saatchi gemanagt. Das sind doch schon sehr unterschiedliche Firmen.

Robert Louis-Dreyfus:

Ja, aber es hat etwas mit Marken zu tun. Ich komme aus einer Handelsfamilie. Ich hätte mein Leben lang als Händler arbeiten können, und ich wäre dabei immer schlecht gewesen. Und das, obwohl ich meine Kindheit lang nichts anderes gehört habe. Ich habe aber kein natürliches Interesse daran gehabt.

Stephan Jansen:

Ist denn adidas wirklich ein virtuelles Unternehmen? Könnten Sie einige typische Virtualisierungsstrategien beschreiben?

Robert Louis-Dreyfus:

Ein Ideal der Virtuellen Unternehmung haben wir verwirklicht. Wir haben keine eigenen Fabriken. Unsere Designer arbeiten auf Basis einer Trendinformation mit CAD-Systemen. Diese Information kommt von einem Scout, der irgendwo in einer amerikanischen Großstadt im Ghetto sitzt und beobachtet, was die Kids da anziehen. Dann machen wir hier Entwürfe und verfeinern das. Wir beauftragen einen Hersteller, und das Produkt kann in den Markt.

Stephan Jansen:

Was hat adidas dann konkret mehr zu bieten als eine Marketingagentur?

Robert Louis-Dreyfus:

Wir haben einen High-Performance-Anspruch in bezug auf Athleten. Natürlich wissen wir, daß 85 % unserer Produkte nicht entscheidend für ihren Erfolg sind. Aber wir wollen eben auch Produkte haben, die für Athleten wirklich gut und wichtig sind, und so haben wir die Marke adidas entsprechend positioniert. Wir haben spezielle Laufschuhe für die Olympiade in Sydney entwickelt, die eindeutige Vorteile für die Athleten bringen. Und wir haben eine Menge Leute beschäftigt, die sich allein darüber Gedanken machen, was den Athleten nützen könnte. Und das ist dann wie in der Formel 1. Diese Fortschritte finden später ihren Weg in die Serien-

produktion. Also: Wir haben echte Produktexpertise. Wir arbeiten mit neuen Materialien, wir suchen neue Anwendungen. Das unterscheidet uns von einer Marketingagentur.

Peter Littmann:

Wie wichtig ist die Kontrolle der Distribution?

Robert Louis-Dreyfus:

Da sind wir wohl am wenigsten virtualisiert, und dafür werde ich in den nächsten Monaten die meiste Zeit aufwenden. Wir haben keine eigenen Läden, unser Vertrieb läuft hauptsächlich über Sportgeschäfte. Als ich kam, haben wir darüber sehr diskutiert. Ich bin es damals nicht angegangen, nicht aus mangelnder strategischer Vorausschau, sondern weil ich das Geld, das wir hatten, für die Marke brauchte. Jetzt haben wir den Trend mit den Factory Outlets. Das sollte man besser selbst machen, als es jemand anderem zu überlassen. Dann e-commerce. Man will natürlich auch nicht, daß die Handelskunden damit zuerst anfangen, sondern es ebenfalls in eigene Hände nehmen. Also haben wir Produkte zur Fußball-Weltmeisterschaft über e-commerce angeboten. Und haben eine Menge gelernt. Aber wir sind erst am Anfang damit. Bei Textilien ist das natürlich alles viel einfacher. Aber bei Schuhen braucht man perfekte Maschinen, die den Fuß scannen. Das ist auch noch nicht so schwer. Die Schwierigkeiten entstehen bei der Produktion. Man muß die einzelnen Teile, aus denen der Schuh besteht, so simplifizieren, daß man deren Größen variieren kann. So eine Art Plattform-Strategie wie im Automobilbau. Trotzdem ist es sehr, sehr schwierig, eine solche Produktion wirtschaftlich zu betreiben.

Stephan Jansen:

Eine McKinsey-Studie hat analysiert, daß den besten Outperformern zwischen 1983 und 1993 eine dauerhafte Desintegration der Wertschöpfungskette gelang. Gleichzeitig haben sie ihre Produktlebenszyklen erhöht. Wie gehen Sie mit dem Paradox zwischen Desintegration der Wertschöpfungskette auf der einen Seite und der Vollintegration aller Wertschöpfungsprozesse bis hin zum Kunden um?

Robert Louis-Dreyfus:

Bei Textilien ist es wie gesagt relativ einfach. Das größte Problem bei den Schuhen sind die noch längeren Vorlaufzeiten. Die schnellen Trends auf der einen Seite und die immer kompliziertere Technologie auf der anderen Seite lassen die Zeit immer knapper werden. Wir haben vor einigen Jahren 12 Monate gebraucht, um einen Schuh vom Design zum POS zu entwickeln. Wir sind jetzt bei 6 Monaten, aber ich möchte, daß wir nur 2 Monate brauchen. Wir analysieren dazu die ganze Wert-

schöpfungskette durch, was übrigens eine sehr langweilige Arbeit ist. Und wir sourcen alles aus, was möglich ist, suchen für jeden Schritt der Wertschöpfungskette einen kompetenten Partner, der dann sehr strengen zeitlichen und qualitativen Anforderungen unterliegt.

Wir wollen also an zwei Stellen sein: beim Design und beim Kunden. Wir wollen nirgendwo in der Mitte sein, das können andere besser. Das Problem dabei ist, daß die Kette so gut ist wie ihr schwächstes Glied. Wenn eine Station dazwischen nicht funktioniert, ist der ganze Rest zerstört.

Stephan Jansen:

Haben Sie Frühwarnsysteme? Nutzen Sie beispielsweise die vorhin angesprochenen Trend Scouts, um Ihnen zu sagen, ob Sie dem Kunden noch die richtigen Produkte im richtigen Design anbieten?

Robert Louis-Dreyfus:

Ja, wir haben diese Scouts in der ganzen Welt, sie sind auch sehr hilfreich. Das große Problem ist, daß der Handel bestimmt, was für den Kunden gut ist. Somit wird unser Frühwarnsystem von den Abverkaufszahlen am Point of Sale dominiert – und der ist durch den Handel vorgefiltert. Die meisten der großen Handelsketten haben leider keine geeigneten Frühwarnsysteme, sondern verlassen sich auf andere Kriterien. Das Gute daran ist, daß die Nachorder damit leichter wird, weil man diese Ketten recht gut einschätzen kann. Aber Trends lassen sich damit schwierig in den Handel bringen. Ich wünschte, daß es anders wäre.*

* Das Interview wurde aus dem Englischen übersetzt.

IV.

Zukünfte der @rByte

Arbeiten in virtuellen Teams und Unternehmen

„Ein Geschäftsmann des 18. Jahrhunderts würde sich wahrscheinlich in den meisten heutigen Büroumgebungen zu Hause fühlen. Die ‚familiären‘ Elemente gibt’s immer noch. Management und Mitarbeiter nehmen immer noch ihren eigenen individuellen Bereich streng nach Hierarchie in Anspruch.“

Broschüre der Digital Equipment Corporation
zur Eröffnung des Business Centers Frankfurt im Dezember 1996

25. Das „Ende der Arbeit“ und der „Mangel an Goldfischen“ Über die Paradoxien der Arbeit

„Willkommen in der Firma, die nicht existiert!“ So könnte man die neuen Mitarbeiter in Virtuellen Unternehmen begrüßen, folgt man den Kommentaren des Specials „Rethinking Work“ der *Business Week* vom 17. 10. 1994. Willkommen in der Zukunft der Arbeit! Nach einer Studie des European Communication Council wird in den nächsten fünf Jahren mindestens ein Drittel aller Arbeitsplätze in Deutschland durch das Internet verändert.¹ Willkommen in einer Zukunft, die vielschichtiger nicht beschrieben werden kann und Anlaß zu amüsanten Einschätzungen und bedrohlichen Ernüchterungen gegeben hat. Wenn wir ehrlich sind, wissen wir derzeit alle nicht viel zu dem Thema. Sicher scheint nur eines: Es gibt viele „Zukünfte“ der Arbeit. Einige dieser Zukünfte wollen wir im Hinblick auf die Konsequenzen aus Virtualisierungsstrategien diskutieren.

„Was uns bevorsteht, ist die Aussicht auf eine Arbeitsgesellschaft, der die Arbeit ausgegangen ist, also die einzige Tätigkeit, auf die sie sich noch versteht. Was könnte verhängnisvoller sein?“ Diese pessimistische und verhängnisvolle Frage wurde nicht etwa von Norbert Blüm, Walter Riester oder einem Gewerkschaftsführer in den letzten Jahren gestellt, sondern von Hannah Arendt in den 50er Jahren. Auch Jeremy Rifkin hat – wenngleich weniger pessimistisch – auf das „Ende der Arbeit“ hingewiesen. Hans Küng wiederum formulierte kritisch anlässlich seines Vortrages bei der Alfred-Herrhausen-Gesellschaft für internationalen Dialog zum Thema „Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeit“, daß wir derzeit einen Paradigmenwechsel von der *überlebensorientierten* Arbeitsgesellschaft in der Nachkriegszeit zu einer erlebnisorientierten Gesellschaft mit bloßer *fun morality* beobachten können.²

Der risikobewußte Weltbürger Ulrich Beck warnt uns zugleich vor einer „Brasilianisierung“ auch der Arbeitswelt, um uns erneut mit seiner Risikogesellschaft vertraut zu machen: „Die ungewollte Folge der neoliberalen Utopie des freien Marktes ist die Brasilianisierung des Westens. Es ist der Einbruch des Prekären, Diskontinuierlichen, Flockigen, Informellen in die westlichen Bastionen der Vollbeschäftigungsgesellschaft.“³

Antworten auf die Problematik des scheinbaren Abschieds der gewohnten Arbeits- und Erwerbsgesellschaft sind angesichts der hohen Arbeitslosenzahlen und Unterbeschäftigungsraten vielfältig und einfältig zugleich. *Vielfältig*, weil es nicht an Visionen mangelt – Visionen eines Volkes von Telearbeitern, einer Beschäftigungsexplosion durch die Dienstleistungsgesellschaft, von High Tech-Nomaden der Informationsgesellschaft und Knowledge-Workern in der Wissensgesellschaft. Der Trendforscher Matthias Horx vertritt die gängige These, daß uns nicht etwa *die* Arbeit ausgeht, sondern lediglich die, die wir zu tun gewohnt sind. Weiterhin empfiehlt der aktuelle Bericht an den renommierten Club of Rome mit dem Titel „Wie wir arbeiten werden“ die Aufwertung der „nichtmonetisierten Arbeit“ – die Renaissance des Ehrenamts. *Einfältig* sind die Antworten, weil die Positionen der Diskussion mit den daraus abgeleiteten Forderungen kaum differenziert abbilden, inwiefern sich die verschiedenen Arbeitsparadigmen überlagern. Wir leben nicht in *der* Informationsgesellschaft! Informatiker brauchen nämlich auch ein Hotelbett und ein leckeres Abendessen und manchmal eben auch – gestatten Sie uns den überholten Seitenhieb – Hornbrillen und Kartoffelchips. Wir leben auch nicht in *der* Dienstleistungsgesellschaft, *der* Erlebnisgesellschaft oder *der* – wie wir es nachfolgend ausführen werden – Selbstbedienungs- und Selbstbeschäftigungsgesellschaft! Es gibt sie alle – auch die bereits begrabene Agrargesellschaft und die verschrottete Industriegesellschaft –, aber alle auf einmal! Während für manche von uns nur eine Gesellschaftsform relevant wird, kommen auf andere in ihrem Leben mehrere Gesellschaften zu. Während für die einen die zukünftigen Entwicklungen von einer geradezu heilsbringenden Veränderung gekennzeichnet sind, geraten andere in die Flexibilitäts- und Produktivitätsfalle der Unternehmen, die mit den teuflischen Risikoverteilungsmechanismen verbunden sind.

Flexibilität und Produktivität waren und sind die Stoßrichtungen aller Managementkonzepte des *Downsizing* und *Downscoping* der 90er Jahre. Ob Lean Management, Re-engineering, Total Quality Management, Just-in-Time-Production, alle Konzepte zielten auf die Erhöhung des Automatisierungsgrades und Verabschiedung des Mittelmanagements ab. Die American Management Association hat in einer Untersuchung von amerikanischen Unternehmen, die sich in der ersten Hälfte der 90er Jahre auf diese Weise restrukturierten, zwiespältige Eindrücke gewonnen: Während bei dem operativen Geschäftsergebnis zumindest 51 Prozent der Unternehmen einen Zuwachs und nur 20 Prozent einen Rückgang erzielten, war ein Zuwachs der Arbeits-

produktivität lediglich bei 34 Prozent der Unternehmen zu verzeichnen; bei 36 Prozent der Unternehmen ergaben sich keine Veränderungen, bei 30 Prozent der Unternehmen war sie rückläufig. Die Mitarbeitermoral – wie auch immer gemessen – sank bei 86 Prozent der Unternehmen und blieb bei 12 Prozent konstant.⁴ In einer Untersuchung der Hochschulen in St. Gallen und Warwick von Netzwerkorganisationen anhand von 3 500 europäischen Unternehmen hat sich ein Hinweis auf die Zukunft der Arbeit und des Personalmanagements ergeben⁵: 30 Prozent haben im Zeitraum von 1992 bis 1996 Hierarchiestufen abgebaut, 20 Prozent haben weitere eingeführt. Deutschland hat die stärkste Projektorientierung in Europa. Weiterhin ließ sich bei 60 Prozent der Unternehmen eine starke Tendenz zur Dezentralisierung operativer Entscheidungen beobachten, wobei allerdings die meisten Firmen eher Aufgaben und nicht Verantwortlichkeiten delegieren. Deutsche Firmen sind nach wie vor die diversifiziertesten Unternehmen in Europa. Bei 63 Prozent der Unternehmen wurden im Zeitraum von 1992 bis 1996 immer mehr Wertschöpfungsanteile ausgelagert. Hier von weitgehend ausgenommen sind die strategischen Bereiche der Forschung und Entwicklung sowie der Einkauf. Bei der Bereitschaft, strategische Allianzen einzugehen, ist ein deutlicher Anstieg in den südlichen Ländern zu verzeichnen, wobei sich insbesondere die Deutschen sehr vorsichtig verhalten.

Allgemein läßt sich also eine Tendenz zur Enthierarchisierung, Projektorientierung und Dezentralisierung von Unternehmen zeigen. Es deutet sich aber auch an, daß es zu einem weiteren Abbau von Arbeitsplätzen durch Outsourcing und Entflechtung (*downscoping*) diversifizierter Unternehmen kommen wird.

Sie haben es vermutet! Und Sie haben recht! Wir haben es natürlich auch hier mit einigen Paradoxien zu tun, die eben nicht nur einfältig beantwortet werden können.

1. Paradoxie:

Schwieriges Angeln von Goldfischen in vollen Teichen

Ihre Personalverantwortlichen kennen diese Paradoxie vermutlich zur Genüge: Es wird permanent das Ende der Arbeit und ihrer Erwerbsgesellschaft eingeläutet. Mehr als vier Millionen Arbeitslose auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland scheinen das zu bestätigen. Trotzdem haben Sie große Probleme, geeignete und qualifizierte Mitarbeiter – und das nicht nur im Bereich der Informationstechnologie – für Ihr Unternehmen zu gewinnen. In Wirtschaftszeitungen werden derzeit Fallbeispiele diskutiert, wie man sich vor *high potentials* schützt, die bei Gehaltsverhandlungen überaus unverschämt auftreten. *High potentials* nennt man die Mitarbeiter, die außer Potentialitätssignale *aktuell* noch kaum etwas Vorzeigbares geleistet haben. An den Universitäten Harvard, Stanford und Wharton geben sich Berater und andere Unternehmen die Klinke in die Hand, um mit einem Aufwand von bis zu 200 000 DM einen (!) dieser

„Goldfische“ zu *recruiten*, wie es in der militärischen Schlacht um gute Offiziere heißt, nur um die einzige Wachstumsbremse zu lockern: den Markt für qualifizierte Bewerber. Universitäten werden angeprangert, daß im Jahr 1997 30 000 Lehramtskandidaten und nur 500 Wirtschaftsinformatiker ihr Studium abgeschlossen haben, anstatt umgekehrte Verhältnisse zu produzieren. Wenn wir uns vergegenwärtigen, daß nach Schätzungen des Bundeswirtschaftsministeriums bis zum Jahr 2001 im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnologie in den kommenden fünf Jahren in der Europäischen Union mehr als 1,5 Millionen Arbeitsplätze entstehen sollen, allein in Deutschland 260 000 Arbeitsplätze und hier bereits heute bis zu 75 000 Stellen unbesetzt sind, dann wird die Paradoxie anschaulich. Auch bei der Mikroelektronik wird trotz guter wirtschaftlicher Aussichten Alarm geschlagen: Der Nachwuchsman- gel an Ingenieuren führt dazu, daß derzeit europaweit gut 500 000 Stellen unbesetzt seien.⁶ Gute Zeiten für die *generation N*, wie der digitale Revolutionär Don Tapscott die Net-Kids nennt, die zum erstenmal mehr Relevantes wissen sollen als ihre Eltern? Schlechte Zeiten für die *generation X*?

2. Paradoxie:

Zerstörung der schöpferischen Zerstörung

Sie kennen das Schumpetersche Argument des Unternehmerischen in der schöpferischen Zerstörung, die immer die Schöpfung (von Arbeitsplätzen) bei der Zerstörung (von Arbeitsplätzen) mitmeint. Wir können diese Entwicklung spätestens seit dem 19. Jahrhundert beobachten. Der schnelle Schritt durch die Sektoren der Arbeitsmärkte in nur einem Jahrhundert, kommend von der Agrargesellschaft, wurde mit Begriffen wie „Industrialisierung“, „Tertiärisierung“ und nun „Informatisierung“ oder „Quartärisierung“ beschrieben. Es blieb vielfach unklar, wie die sektoralen Abgrenzungen vorgenommen werden können, doch war damit immer die Hoffnung verbunden, daß der Rückgang des einen Sektors Zugewinne beim nächsten Sektor schafft. Die oben angeführten Prognosen im Bereich der Informations- und Kommunikationsdienstleistungen belegen dies nachdrücklich. Aber der in den letzten Jahren schöpferisch entstandene Sektor der Informationsgesellschaft wird wohl weder den Abgang des zweiten Sektors der industriellen Produktion oder gar des dritten Sektors der Dienstleistungen einläuten, noch eine wahrhafte Jobmaschine mit spannenden und herausfordernden Arbeitsumfeldern sein, wie es sich so viele wünschen. Amerikanische Untersuchungen haben vielmehr gezeigt, daß im vierten Sektor der Anteil der Knowledge Worker, die an der Generierung und der Entwicklung eines nachhaltigen Informationskapitals beteiligt sind, seit 1978 sogar leicht zurückgegangen ist, im Gegensatz zu dem Anstieg der Informationsbeschäftigten mit Routinearbeiten, die nicht zur dauerhaften Wertschöpfung beitragen, sondern industrielle Zu-

arbeiten darstellen.⁷ Letztere wären sinnvollerweise dem Dienstleistungssektor zuzurechnen.

Das derzeit Schöpferische ist die Neuschöpfung eines vierten Sektors, der allerdings keine Arbeitsplätze schöpft. Die Industrie hat in den USA von 1979 bis 1992 die Produktivität um 35 Prozent erhöht und die Zahl der Beschäftigten um 15 Prozent gesenkt, so daß die jährliche Wachstumsrate der Produktivität um 3 Prozent gegenüber 1 Prozent Anfang der 80er Jahre gestiegen ist.⁸ Ein Verweis auf die Massenentlassungen in der Dienstleistungsbranche sowie in der Telekommunikationsbranche und der Elektronikindustrie jedoch ist von größerer Bedeutung. So wird zum Beispiel für die deutschen Banken von der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen ein Beschäftigungsabbau von bis zu 25 Prozent angenommen. Auch die großen amerikanischen Informations- und Kommunikationskonzerne haben von AT&T über Compaq, DEC, GTE, IBM bis hin zu Nynex Massenentlassungen angekündigt und größtenteils auch vollzogen. Auch in Deutschland werden erste Entlassungen in der Telekommunikationsbranche vorgenommen. Die These Jeremy Rifkins, nach der in der Vergangenheit die durch eine technologische Revolution verlorengegangenen Arbeitsplätze immer rechtzeitig durch einen neuen Sektor aufgefangen wurden, wartet noch auf ihre neuerliche Bestätigung. Gerade im Dienstleistungs- und Informationssektor werden Virtualisierungsstrategien, d. h. ressourcenarme Organisationsformen eingesetzt, die keine nachhaltigen Beschäftigungsimpulse geben.

3. Paradoxie:

Weg mit den wichtigsten Leistungsträgern!

Outsourcing des Human Capital als zentrales Unternehmenskapital

Sie kennen das aus Ihren Geschäftsberichten und Imagebroschüren: Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt. Wir wollen nicht auf den alten Witz – der in jeder geordneten Kaffeeküche aushängt – hinaus, nach dem der Mitarbeiter, der im Mittelpunkt steht, deswegen immer im Weg ist. Vergewärtigen wir uns die Virtualisierungsstrategie der *Belegschaftsdissoziation*, dann bekommt die Paradoxie, daß das Humankapital das wichtigste Kapital ist und deswegen zunehmend ausgelagert wird, eine durchaus ökonomische Bestätigung dieses Witzes. Sie erinnern sich an den wichtigsten Buchstaben der Virtuellen Unternehmung: Q. Tobins Q. Nach einer Untersuchung von McKinsey weisen die von ihnen sogenannten *human chips* (also wissens- und humanintensive Unternehmen) eine deutliche Steigerung des Tobins Q auf: Lag es zwischen 1945 und 1970 durchschnittlich bei 1,5, wurde 1997 durchschnittlich ein Q von 2 festgestellt. Und dennoch werden Tausende von Mitarbeitern *freigesetzt*, wie es heute neutral zu formulieren versucht wird und damit zugleich zynisch. Das weist auf zwei Entwicklungen hin: Zum einen scheint nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter für das Q

verantwortlich zu sein, und zum andern können Sie, wenn Sie mit den Besten zusammenarbeiten wollen, sie nicht permanent an das Unternehmen binden. Für die erste These kann Motorola als Beispiel gelten: Motorola hat es sich zum Ziel gesetzt, nur noch die Mitarbeiter anzustellen, die sofort zur Konkurrenz wechseln könnten. Diese Mitarbeiter gilt es zu halten und zu binden – koste es, was es wolle. Sie sind es, die für Innovationen und Wertsteigerung sorgen. Die zweite These hingegen führt uns direkt zur Virtuellen Unternehmung als eine Möglichkeit, die besten Mitarbeiter, die sich ein Unternehmen allein nicht leisten könnte, zusammenzuführen.

4. Paradoxie:

Arbeitsämter sind die besten und größten Arbeitgeber

Wenn wir unmittelbar an die 3. Paradoxie anschließend fragen: Wer ist der größte Arbeitgeber in den USA? General Electric? General Motors? Microsoft? Nein: Die Manpower Corporation. Die Zeitarbeitsfirma wies allein 1998 über zwei Millionen Arbeitsplätze auf. Noch 1995 betrug ihre „Beschäftigtenzahl“ gerade 560 000. Auch in Deutschland ist der Anstieg beachtlich: Wurden 1995 ca. 300 000 Arbeitsplätze durch Zeitarbeitsfirmen und Arbeitsämter vermittelt, waren es 1998 bereits 575 000. Mehr als 4 300 Zeitarbeitsfirmen kümmern sich derzeit um diesen Markt mit knapp 12 Milliarden DM Umsatz. Die Zahl der Leih- und Zeitarbeitskräfte, der *contingent workforce*, in den USA ist in den 80er Jahren zehnmal so schnell angestiegen wie die Gesamtbeschäftigung, so daß heute 25 Prozent aller Arbeitnehmer in den USA und fast 50 Prozent in Großbritannien keinen unbefristeten Vollzeitvertrag in der Tasche haben, sondern befristet eingestellt sind. So arbeiten heute in Deutschland noch 27,7 Millionen Menschen mit Vollzeitarbeitsverträgen, während 3,9 Millionen Beschäftigte einen befristeten Vertrag haben. In Deutschland waren 1995 immerhin noch 68 Prozent in klassischen Arbeitsverhältnissen beschäftigt – gegenüber 83,4 Prozent 1970. Daß die amerikanische und holländische Jobmaschine mit dieser Logik funktioniert, haben wir bei allen neidischen Blicken erkennen müssen. Amerikanische Arbeitslosenraten von unter 4 Prozent bringen derzeit die Friedenssche „natürliche Unterbeschäftigungsthese“ von 6 Prozent ins Wanken und bringt Diskussionen über Inflationsgefahren auf die Agenda. Aber wer jetzt wehmütig an das japanische Jobwunder der 80er Jahre denkt, der wird sich zwar immer noch an Arbeitslosenquoten von unter 5 Prozent erfreuen können, aber nur weil die wachsenden Heerscharen von diesen schlechtbezahlten Teilzeitkräften – „geringfügig Beschäftigte“, wie sie in Deutschland heißen – nicht in Statistik fallen.

5. Paradoxie:

Kundenorientierung führt zum Abbau von Vermittlerjobs

Eine weitere Unterstützung unserer 2. Paradoxie der Zerstörung in der schöpferischen Zerstörung kann mit folgenden Gedanken geliefert werden: die „Ausdünnung der Mitte“. Die Dienstleistungsorientierung der deutschen Wirtschaft und die Konvergenz von Telekommunikations-, Computer- und Entertainmentindustrien durch das Internet führen auf der einen Seite zu einer Vielzahl von neuen Jobs, wie Multimedia-Agenturen, Internet-Service-Provider oder Call-Center. Aber andererseits kommt es durch das Internet, als *das* Effizienzprogramm unserer Volkswirtschaften, zu einer Ausdünnung der Mitte bei Konsumgütern, Unternehmen, dem Management und eben auch den Vermittlerfunktionen zwischen Wirtschaftsakteuren.⁹ Während wir nur noch hochwertige Luxusgüter und markenlose Discounterprodukte kennen, haben wir es fast nur noch mit ganz großen Multis oder ganz kleinen Nischenanbietern zu tun. Auch das Management mußte diese Ausdünnung der Mitte in den 90er Jahren schmerzlich miterleben. Lean Management hieß es damals. Nun wird durch das Internet die Ausdünnung der Vermittler eingeläutet. Damit sind die Vermittlerfunktionen zwischen Produzenten und Konsumenten bzw. auch zwischen Produzenten untereinander gemeint. Don Tapscott wies darauf hin, daß die Jobs der Vertreter, Großhändler, Vertriebshändler, Einzelhändler, Makler, vielleicht auch Sekretärinnen und sonstige Vermittler wie Reisebüros der ausgeprägteren und interaktiveren Kundenorientierung der Hersteller zum Opfer fallen.¹⁰ Wir werden diesen Punkt im Kapitel V unter dem Stichwort „Disintermediation“ ausführen. Dabei spielt die Virtualisierung eine entscheidende Rolle: Je stärker die atomisierte Wertschöpfungskette dezentral integriert wird, desto mehr Schnittstellen-Jobs fallen weg. Das betrifft insbesondere die Ein- und Verkaufsabteilungen. Eine stärkere Kundenorientierung von Unternehmen braucht paradoxerweise nicht mehr, sondern muß sich weniger Mittler leisten. Die politische Rede von der „Neuen Mitte“ weckt daher angesichts der gezeigten Ausdünnung wieder Interesse.

6. Paradoxie:

Der beste Arbeitgeber ist der Arbeitnehmer

Die letzte hier gezeigte Paradoxie bezieht sich auf das Phänomen, das Nicholas Negroponte so beschrieb: „Im Jahr 2000 wird der größte Arbeitgeber das Selbst sein.“ Die Aussage hat sich nicht bewahrheitet, aber tatsächlich ist in der Gesellschaft eine Tendenz in Richtung auf eine „Selbstbeschäftigungsgesellschaft“ spürbar. Arbeitnehmer werden zu den besseren Arbeitgebern. Die größte Begleitangst der Arbeit ist die um den Verlust des Arbeitsplatzes. Die Gewinnaussichten der Großunternehmen bleiben zwar

weiterhin sehr gut, aber die Unternehmensgewinne werden nicht in Arbeitsplätze investiert, sondern in Produktivität und Flexibilität. Sie bringen die wirklichen Renditesprünge; Maschinen sind im Vergleich zu Menschen viel produktiver. Unser Vorsprung liegt einzig und allein in unserem geistigen Potential, wie etwa Phantasie, Kreativität, Experimentierfreudigkeit etc. – also die Attribute, die zu unseren Schulzeiten eher noch als störend empfunden wurden und vielfach zu schlechten *Kopfnoten* führten, weil sie etwas mit unserem Kopf zu tun hatten. Die Schaffung eines Arbeitsplatzes ist also in Zukunft ein vollkommen individuelles Thema. Das geistige Potential wird darüber entscheiden und nicht die wirtschaftliche Situation der Unternehmen. Durch das Internet und die virtuellen Koordinationsformen wird die Existenzgründung erheblich einfacher und kostengünstiger. Die wachsende Selbstverantwortung des einzelnen drückt sich in einer mittlerweile bekannten *Zukunftsangst* aus: Allerdings ist es nicht *irgend-eine* wirtschaftliche Zukunft, vor der wir Angst haben, sondern wir haben Angst vor uns selbst. Wenn wir von der Relevanz des Vertrauens in Virtuellen Unternehmen gesprochen haben, müssen wir nun auch von *Selbstvertrauen* sprechen.

Auf den folgenden Seiten dieses Kapitels werden wir die Implikationen der Virtualisierungsstrategien für Organisationen und Kooperationen beleuchten. Die Delokalisierung, Temporalisierung, die zeitliche Asynchronisation der Arbeit wie auch ihre Entkörperlichung oder Dematerialisierung und die Dissoziation der Belegschaft sind einige Virtualisierungsdimensionen, die (1) einen Einfluß auf den Begriff der Arbeit, auf den Begriff des Angestellten oder Mitarbeiters haben, die (2) die Formen der Arbeit verändern, die (3) die Bedeutung von Teams und Projekten hervorheben und die (4) die bisherigen Karrieremuster auf den Kopf stellen. Sie können sich sicher vorstellen, daß die Personalabteilung einer Virtuellen Unternehmung mit andersartigen Herausforderungen konfrontiert ist, als wir das bisher gewohnt waren.

26. Bezahlte Lebenstätigkeit oder permanente Existenzgründung?

Arbeitsbegriff in Virtuellen Unternehmen

„Im Grunde war es nur eine kurze Episode in der Geschichte menschlicher Zivilisation: Die Idee, daß wir alle morgens mehr oder weniger gleichzeitig aus dem Haus gehen, unsere Kollegen an einem bestimmten Platz treffen, dort gemeinsam mit ihnen arbeiten und uns abends wieder auf den Heimweg machen, diese von der Dampfmaschine und der Massenproduktion des Industriezeitalters geprägte Idee ist nach nicht einmal 150 Jahren überholt. [...] Uns steht eine Zersplitterung der Arbeitswelt bevor, die in mancher Hinsicht noch weit über das hinausgeht, was die Menschen kannten, bevor die industrielle Revolution anbrach.“

Uwe Jean Heuser, Journalist mit Zeitgeist¹¹

Wir gehen jeden Werktag hin, nehmen an Sitzungen teil, führen Telefonate, schreiben Präsentationen, gehen mit Geschäftspartnern und Kollegen essen und korrespondieren jeden Tag mit Dutzenden von Menschen, wissen abends beim Gespräch mit dem Partner oder mit Freunden nicht recht, was wir gemacht haben oder wie wir es erklären sollen, und nennen das dann „Arbeit“. Es glaubt uns auch jeder, da wir ja auch ein gutes Gehalt bekommen und mitunter sehr ausgelaugt aussehen. Sie werden vermutlich in frühen Jahren auch von guten Freunden aus der Schulzeit mit dem Ausspruch konfrontiert worden sein: „Ich will lieber etwas tun, bei dem ich abends sehe, was ich gemacht habe.“ Diese Freunde haben nicht Betriebswirtschaftslehre, Jura oder Kommunikationsdesign studiert und verstehen vielfach auch nicht, was wir eigentlich so den ganzen Tag machen. Arbeit ist nicht mehr leicht zu verstehen. Wenn wir in diesem Kapitel nun von *@rByte* sprechen, dann um den Einfluß der Informations- und Kommunikationstechnologien und des Computers auf unser Verständnis von Arbeit in Virtuellen Unternehmen zu analysieren, da Virtualisierungsstrategien deutliche Veränderungen auf den Arbeitskontext haben werden.

Aber was können wir nun eigentlich unter „Arbeit“ verstehen? Hans Küng definiert Arbeit pragmatisch als „eine planvolle, andauernde, angestrengte menschliche Tätigkeit im materiellen oder ideellen Bereich, sei sie Erwerbstätigkeit oder nichtgewerbliches Tun“.¹² Der Club of Rome sieht ein verkürztes ökonomisches Verständnis von Arbeit dann vorliegen, wenn von der „Summe körperlicher und geistiger Tätigkeiten der Menschen zur Produktion knapper Güter und Dienstleistungen“ gesprochen wird.¹³

Arbeit war am Beginn unserer menschlichen Evolution hauptsächlich vom Jagen, Sammeln, Schlachten, Gerben und Herstellen von Werkzeugen geprägt. Der Arbeits-

rhythmus war saisonal, d. h. vor allem durch die Natur bestimmt. Der Mensch hatte auf das Licht und das Wetter keinen Einfluß. Durch die Landwirtschaft wurde Arbeit Mittel zur Veränderung der Umwelt und zur Sicherung der Überlebensfähigkeit. Die Agrargesellschaft manifestierte die erste gesellschaftliche Organisation. Grund und Boden waren die Quellen des Reichtums und der Macht. Noch Mitte des 19. Jahrhunderts wurde in der Agrarwirtschaft weltweit ein Beschäftigungsanteil von 70 Prozent geschätzt, 1907 betrug er gerade noch 35 Prozent, heute liegt er unter 5 Prozent. Mit dem Beginn der industriellen Revolution fand eine Entkoppelung von Arbeit und Natur statt. Künstliches Licht, Fabrikhallen und Arbeitsplätze traten an die Stelle des Feldes, das nun wesentlich länger und effizienter „bearbeitet“ werden konnte. (Dampf-) Maschinen setzten Ort, Zeit und Struktur der Arbeit fest. Arbeitsaktivitäten wurden darüber eindeutiger von anderen gesellschaftlichen Tätigkeiten unterscheidbar und getrennt. So wurde die Homogenisierung von Arbeit und die Schaffung von personennunabhängigen Arbeitsplätzen und -stellen möglich. Arbeit ist hier standardisierte Produktion. Damit wird die vorherige Handwerkskunst der Manufakturen zu einer scheinbar objektiven Ingenieurwissenschaft und die bisher belieferte Nachbarschaft im Dorf zu einem weitverstreuten Kundenkreis. Das Fayolsche und Taylorsche Spiel der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung begann. In den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts startete die Diskussion des postindustriellen Zeitalters, die in die Begriffe „Dienstleistungsgesellschaft“ bzw. „Informationsgesellschaft“ mündete. Dabei waren Dienstleistungen im wesentlichen produktionsbezogene Dienstleistungen, d. h. Forschung und Entwicklung, Wartung, Finanzierung, Versicherung, Marketing, Kundendienst, Recycling etc. Nach einer Studie vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) bei der Bundesanstalt für Arbeit werden im Jahr 2010 ca. 54 Prozent der Beschäftigten im Bereich der Informationsdienstleistungen, 22 Prozent in den allgemeinen Dienstleistungen, nur noch 21 Prozent in der Produktion und gut 3 Prozent in der Landwirtschaft arbeiten. Insbesondere im Bereich der Dienstleistungen wird die Unterscheidung zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit wichtiger, vor allem weil in vermehrtem Umfang unbezahlte Arbeit durch die Übernahme von Prozessen durch den Kunden selbst entsteht. Neben der Dienstleistungsgesellschaft entwickelt sich also eine parallele Selbstbedienungsgesellschaft. Während Ressourcen im industriellen Zeitalter durch Knappheit und den Verbrauch beim Konsum gekennzeichnet sind, ist in der Informationsgesellschaft die Ressource Information weder per se knapp noch verbrauchbar. Die Sektoren sind Unterscheidungen der Wissenschaft und damit nicht wirklich zu unterscheiden. Alles, was wir machen, war seit jeher und ist es immer noch: Dienstleistung und Informationsarbeit.

Wie wollen wir nun aber einen Arbeitsbegriff gewinnen, der diese Vielfalt der Historie und der nahen Zukunft einfängt? Lassen Sie uns Arbeit allgemein als *Transformation* verstehen¹⁴: Transformation von Boden, Transformation von Material, Trans-

formation der Lebensumstände anderer Menschen und als Transformation der eigenen Existenz. Es lassen sich so zumindest vier überlagernde Transformationstypen erkennen, wobei wir es gewohnt sind, die ersten beiden Transformationstypen mit der Transformation von Leistung in Einkommen zu realisieren. Die letzten beiden objektlosen Transformationstypen sind nicht ungewöhnlich; es ist aber noch ungewohnt, sie als Arbeit zu begreifen. Unsere erste These ist, daß gerade diese beiden Transformationstypen durch die Virtualisierungsstrategien an wirtschaftlicher Bedeutung gewinnen werden, vielleicht weil sie die klassischen Gegenseiten von Arbeit, Vergnügen, Lebensfreude, Erlebnissen und Konsum mit in die Arbeit aufzunehmen scheinen. Ähnlich hat Charles Baudelaire in seinen „Intimen Tagebüchern“ geschrieben: „Man muß arbeiten, wenn nicht aus Lust, dann zumindest aus Verzweiflung; denn, alles wohl bedacht, ist Arbeiten immer noch weniger langweilig als sich zu vergnügen.“¹⁵ Wir kommen in eine Zeit der Arbeit, in der es vermehrt um die Arbeit an der Arbeit geht, d. h. die Transformation der industriellen Arbeit an Objekten in eine individuelle Arbeit an sich und anderen.

Nehmen wir dieses Arbeitsverständnis der Transformation der Lebensumstände anderer Menschen und der eigenen Existenz ernst, hat dies Konsequenzen für die Funktion und die Form der Arbeit. Arbeit ist schon lange nicht mehr das Synonym für regelmäßig bezahlte Tätigkeit oder Existenzsicherung, sondern ein Begriff der Gegensätze; der Gegensätze von Rationalität und Emotionalität der Arbeit, der Arbeit als Produktion und Kommunikation, des Funktionierens und des Störens von Prozessen. Lassen Sie uns diese drei Aspekte kurz im Hinblick auf die Arbeit in Virtuellen Unternehmen beleuchten:

Emotionale Arbeit

Wir kennen die rädernden Darstellungen von Charly Chaplin in „Modern Times“ oder andere kafkaeske Bürosituationen. Arbeit und vor allem ihre Teilung hatte immer etwas vom Rationalitätsglauben. Der hat sich in vielen Situationen auch durchaus bewährt und wird sich in manchem Bereich vermutlich weiter bewähren. Der amerikanische Politik-Ökonom und frühere Staatssekretär für Arbeit Robert B. Reich hat in seinem vielbeachteten Buch *The Work of Nations* drei Arbeitsbereiche unterschieden¹⁶: zum einen die rationalisierbare Routinearbeit, zum anderen die persönliche Dienstleistung und zum dritten die von ihm so genannte „symbolanalytische Dienstleistung“. Der letzte Arbeitsbereich beschäftigt sich demnach nicht mit Produktion, sondern mit der Verarbeitung von Symbolen, also Daten, Zahlen, Worten, Bildern, Klängen oder Gerüchen, um Probleme zu identifizieren, zu bewältigen und den Handel mit Lösungen und Problembestimmungen anzugehen. Symbolanalysten, wie z. B. Filmregisseure, Finanzberater, Architekten, Managementberater, Therapeuten oder Wissenschaftler, transformieren die Lebensumstände anderer Menschen.

Symbolanalysten haben keine Chefs und sind keine. Diese beiden Kategorien der Arbeit sind nicht mehr länger rationalisierbar, da es nicht mehr um das Finden von bekannten Lösungen auf bekannte Probleme geht, sondern darum, unbekannte Probleme möglichen innovativen Lösungen zuzuführen. Das ist exakt die Arbeit, die Virtuelle Unternehmen leisten. Symbolanalytiker leisten eine „emotionale Arbeit“, wie es die angesehene amerikanische Arbeitssoziologin Arlie Russel Hochschild bezeichnet hat.¹⁷

Organische Arbeit als Arbeit an der Organisation der Arbeit

Organisation ist seit Luther Gulick eine *Organisation von Produktion durch Arbeitsteilung*.¹⁸ Wir behaupten, daß in Virtuellen Unternehmen die Organisation eine *Organisation der Arbeit an der Organisation der Arbeit* wird. Die tayloristische Formel von der Trennung der Entscheidung und der Ausführung, von Kopf und Händen läßt sich nicht mehr durchhalten. Die beiden Managementprofis der ersten Stunde Tom Burns und G. M. Stalker haben 1961 in ihrem Buch mit dem ausgesprochen zeitgemäßen Titel „The Management of Innovation“ die Unterscheidung zwischen dem *mechanischen* auf Arbeitsteilung, Kompetenzverteilung und Funktionszuweisung beruhenden Management von Trivial-Maschinen und dem organischen Management von Nicht-Trivialmaschinen diskutiert. Das *organische* Management charakterisieren sie vor allem durch „die Anpassung und die kontinuierliche Redefinition von individuellen Aufgaben durch die Interaktion mit anderen“.¹⁹ Neben der interaktiven, kommunikativen Definition *und* Re-Definition der eigenen Aufgaben wiesen Burns und Stalker auf das Management von Abteilungsgrenzen hin, das in der Diskussion um die Virtuellen Unternehmen eine Renaissance erlebt. Arbeit wird daher auch zu einer Mitarbeit aller Mitarbeiter an der Organisation der Arbeit. Das hat mehrere Konsequenzen: Zum einen wird der Mitarbeiter mit der Aufgabe der Grenzsetzung zwischen Arbeitszeit und Freizeit konfrontiert. Zum andern ergibt sich eine Gelegenheit der selbstorganisierenden Reorganisation: Kündigen Sie doch mal allen Ihren Mitarbeitern und lassen sie sich auf *die* Stellen bewerben, die es nicht gibt, aber ihrer Meinung nach geben sollte. Das könnte Überraschungen produzieren. Wir kommen auf diese Idee zurück.

Arbeit als ko-operative (Ko-)Kommunikation und Ko-Konsum

Karl Kollmann stellt zu Beginn eines Beitrages in *Telepolis*, der Zeitschrift der Netzkultur, die Frage: „Kommunikation oder Arbeit?“ Eine Gegenüberstellung der Ergebnisse einer Untersuchung über den Arbeitsalltag von Managern, die von Henry Mintzberg aus den Jahren 1969 und 1970 stammt, und einer späteren Analyse aus den Jahren 1993 und 1994 zeigt, daß heute eine Reduzierung der Schreibtischarbeit bei gleichzeitigem Anstieg von Face-to-Face-Kommunikation und elektronischer Kom-

munikation mit durchschnittlich einer zusätzlichen Stunde Arbeitszeit pro Tag zu beobachten ist.²⁰ Wenn wir vorhin über das Problem gesprochen haben, das wir haben, wenn wir anderen unsere eigene Arbeit erklären sollen, dann ist Kommunikation die Antwort und löst dennoch Fragen aus. Die Frage nach Arbeit *oder* Kommunikation kann so nicht mehr gestellt werden: Kommunikation ist *die* Arbeit in Virtuellen Unternehmen. Die Kommunikation mit Investoren und Aktionären, Kunden und Mitarbeitern, die Gespräche über Fusionen, die Aushandlung von Verträgen mit Lieferanten, die Aufsichtsratsmandate, Vernissagen, Arbeitssessen usw. Die Organisation als Organisation der Produktion durch Arbeitsteilung wird heute für persönliche Dienstleistungen und Symbolanalysen mehr und mehr zu einer Organisation von Kommunikation durch Symbole.

In interorganisationalen Virtuellen Unternehmen wird Arbeit im engeren Sinn des Wortes als Ko-Operation verstanden, d. h. in unserem Verständnis als Ko-Kommunikation. Wir sehen uns daher auch viel mehr in einer Kommunikationsgesellschaft als in einer Informationsgesellschaft. Konsumprodukte und Dienstleistungen werden fast ausschließlich von ihrer Kommunikationsleistung bestimmt. Wir leben in einem Erlebnismarkt, in dem sich in jeder noch so schmutzigen Ecke ein Lifestyle ausbreitet – selbst Nutzfahrzeuge heißen nun Actros und sind wirklich trendy – und in dem der Kommunikationswert den Gebrauchswert übersteigt. „Die Arbeit endet nicht mehr im Produkt, sondern im Produkt erschließt sich neue Arbeit.“²¹ Der Kunsttheoretiker und Leiter des Hamburger Kunstvereins Stephan Schmidt-Wulffen schreibt in Beuysscher Tradition: „Die Produktion im postfordistischen Zeitalter zielt auf die Konstruktion konsumierend-kommunizierender Subjekte, die selbst ‚schöpferisch‘ sind.“²² Damit ist Konsumtion nicht mehr einfach der Verbrauch von Gütern, sondern Kommunikation. Da die überkommenen Institutionen wie Staat, Familie und Kirche keine Verhaltensnormen mehr vorgeben, übernehmen Lifestyle, Mode, Comics, Design oder Musik die Instanzen der Fabrikation von Identitäten. Das neue Szene-Magazin *Park & Ride! – Pop, Politik und Produkte* – reagierte schnell. Der Konsument arbeitet mit den Produkten, also mit der Arbeit anderer, an der Fabrikation von kommunizierbaren Identitäten. „In einer radikalen Sicht könnte man sagen“, so Schmidt-Wulffen weiter, „daß immaterielle Arbeit nicht so sehr Waren, sondern gesellschaftliche Verhältnisse produziert.“ Prüfen Sie also genau, ob Ihr Produkt und damit Ihre Arbeit kommunikativ ist und Arbeit zuläßt. Ohne Kommunikation und Ko-Operation von Kunde und Hersteller lassen sich Produkte nicht konsumieren. Reden wir darüber! Allerdings im Turbotempo. Denn Virtuelle Unternehmen stehen unter Strom, den reißenden Strom an Kommunikationen und Entscheidungen zu bewältigen. Virtuelle und digitale, d. h. auf Computern basierende Unternehmen stellen den (Netz-)Betrieb sofort ein, wenn der (elektrische und der kommunikative) Strom mal ausfällt bzw. die Spannung abfällt.

Arbeit als Störung

Arbeit heißt auch: Rennen Sie herum und stören Sie die anderen bei der Arbeit! Das ist zumindest ein Ideal der Arbeit von Zeremonienmeister Tom Peters: *Störung*. Vielfach hört man: Den Arbeiter im Blaumann hat es nie wirklich interessiert, wie und woher sein Unternehmen Aufträge erhält. Der Angestellte hat nie wirklich Nachforschungen angestellt, woher das Geld für das Gehalt eigentlich stammt. Und als die Diskussion um die Dienstleistungsgesellschaft aufkam, versteckten sich die Blaumänner, Weißkragen, Buchhalter und Manager hinter den Schreibtischen und der Ausrede, sie hätten schließlich keinen direkten Kontakt zum Kunden. Ein brandgefährlicher Irrtum, wie sich zeigt. Waren bisher Autorität und Macht in Hierarchien mit einer festgelegten Arbeitsteilung und detaillierten Stellenprofilen Instrumente bzw. Versuche, die Mitarbeiter und vor allem das Management vor Störungen und vor dem Markt zu immunisieren, wird nun die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter daran gemessen, die Fragen zu stellen, die die Befragten dazu bringen, selbst Fragen an ihre eigene Arbeit und die der anderen zu stellen.²³ „Selbstmanagement durch Störung“ zielt auf die Produktion von Alternativen, auf die man nur selbst durch Störung kommen kann. Die Störungen kommen aber nicht mehr von oben, sondern vor allem – wesentlich effizienter – durch einen selbst und von der Seite: Wer sich unbeobachtet fühlt, beobachtet sich selbst nicht.

Auf die weiteren Aspekte der „New Work in Networks“, den neuen Begriff des Mitarbeiters, die Temporalisierung, Delokalisierung und Dematerialisierung von Arbeit und Büros werden wir in den nächsten zwei Abschnitten eingehen.

*Multipreneure, Relationship Manager, Portfolio Worker, Infobroker ...
Angestellte haben sich lang genug angestellt!*

Wäre Nietzsche heute Angestellter? Die österreichische Zeitung DIE PRESSE sieht Friedrich Nietzsche, den sich Theodor W. Adorno in seinen verächtlichen Bemerkungen über das Büroleben niemals in einem solchen vorstellen konnte, heute als Marketingleiter, Managementtrainer oder Kreativchef. Haben Sie noch Angestellte? Herzliches Beileid. Aber irgendwo müssen sie ja sein. Denn der Mitarbeiter als Angestellter ist ja sonst bereits im Vorruhestand. So könnte man meinen, wenn man den Vorstellungen der Visionäre und forschen Trendforscher folgt. Innovative Unternehmen haben nun neue Namen für alte Mitarbeiter, mit einem Unterschied: diese Namen weisen deutlich kürzere Halbwertszeiten auf. Ein Grund mehr für elektronische Visitenkarten, da hier der Titel schneller geändert werden kann. Mit Relationship Managern, New Media Conceptionern, Category Managern, Cluster Sales Managern, Info-Brokern, Internet-Scouts, Retention Marketing Managern, City Managern, Fundraisern, Event-Managern sitzen wir nun in einer Runde. Dem Erfindungsreichtum

an neuen Titeln sind keine Grenzen gesetzt, außer daß sie nicht deutsch sein dürfen, weil man sonst möglicherweise zu sehr schmunzeln könnte. *DIE PRESSE* kommentiert anders: „Das Wegtauchen der Angestellten aus dem öffentlichen Sprachgebrauch hing nicht mit ihrem Scheitern, sondern im Gegenteil mit ihrem Triumph zusammen. Ihr Begriff verschwand in dem Maße, als er leer wurde, kein unterscheidendes Merkmal lieferte. Er ist nicht aus der Gesellschaft verschwunden, er hält im Gegenteil ihre geheime Mitte besetzt. Er ist der heimliche Held unseres Weltzustandes, doch er verbirgt seine Macht hinter einer allumfassenden Ironie.“²⁴

Der Begriff des Mitarbeiters oder Arbeitnehmers verliert durch die Temporalisierung und Nicht-Institutionalisierung seine ursprüngliche Bedeutung. Dies erstaunt insofern nicht, als daß selbst der Betriebsbegriff – wie wir bereits erwähnten – gesetzlich nicht geregelt ist. Aus diesem Grunde wurde er von der Rechtssprechung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes definiert als „die organisatorische Einheit, innerhalb derer ein Arbeitgeber allein oder mit seinen Arbeitnehmern mit Hilfe von technischen und immateriellen Mitteln bestimmte arbeitstechnische Zwecke fortgesetzt verfolgt, die sich nicht in der Befriedigung von Eigenbedarf erschöpfen“.²⁵ Die zeitweise oder vollständige Abkopplung von Betriebsstätte und Arbeitsplatz führt zwar nicht zu einer rechtlichen Auflösung des Betriebsbegriffes, dennoch wirft die resultierende fehlende organisatorische Einheit Probleme auf, die virtuellen Betriebsstrukturen zu rekonstruieren, um den betriebsverfassungsrechtlichen Zuständigkeitsbereich zu klären. Der Arbeitnehmerbegriff wird gemäß der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts so definiert: Ein Arbeitnehmer ist derjenige, der sich aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages zur Dienstleistung in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet. Dabei sind für die Bestimmung der „persönlichen Abhängigkeit“ die Weisungsgebundenheit gemäß §§ 84 Abs. 1 und 2 HGB sowie die betriebliche Eingliederung konstitutiv. Der Kasseler Arbeitsrechtler Karl Linnenkohl schlägt daher vor, den Begriff der persönlichen Abhängigkeit „durch die ‚informationelle‘ Abhängigkeit als Folge von Mobilitätstechnologien in Virtuellen Unternehmungen zu erweitern“.²⁶

Aber auch auf der vertraglichen Ebene werden die Implikationen der Virtualisierungsentwicklung deutlich: So wird beispielsweise das Problem der Scheinselbständigkeit virulent, das in jüngster Vergangenheit für viel Unruhe sorgte. Selbständig ist nach der Regelung des Handelsvertreters nach §84 Abs. 1 Satz 2 und Abs. 2 HGB, „wer im wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann“. „Wer [...] ständig damit betraut ist, für einen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen, gilt als Angestellter.“ Hiermit wird die rechtliche, weisungsgebundene Abhängigkeit das konstituierende Merkmal für das Vorliegen eines Arbeitsverhältnisses. Neben den Arbeitsvertrag tritt mehr und mehr der Werkvertrag. Die Rechtsprechung erkennt seit 1996 erstmalig die Umwandlung von Arbeitsverträgen in Werkverträge (auch Partnerverträge genannt) an.²⁷ Die Statusver-

änderung vom Arbeitnehmer zum Selbständigen wird als eine „zulässige unternehmerische Rationalisierungsmaßnahme“ bezeichnet. Ein anderes Beispiel läßt sich mit „arbeitnehmerähnlichen Personen“ („freie Mitarbeiter“) nach § 12a TVG angeben. Dennoch werden Forderungen lauter, daß neben dem hergebrachten arbeitnehmerorientierten Arbeitsrecht ein zukunftsorientiertes ‚Selbst-Angestellten‘-Arbeitsrecht und Sozialrecht weiter zu entwickeln ist.²⁸

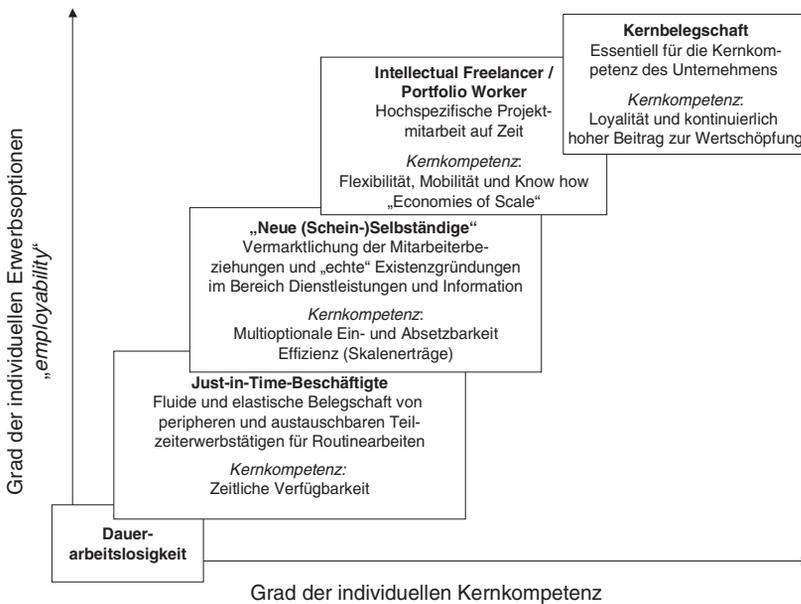
Wir haben eine extraorganisationale Virtualisierungsdimension mit dem Belegschaftsdissoziationsgrad bezeichnet. Dabei haben wir auf Charles Handys Überlegung zu der dreiblättrigen Kleeblatt-Organisation hingewiesen und das vierte, glückbringende Blatt mit dem Kunden als Mitarbeiter angeführt.²⁹ Die Kleeblatt-Organisation ist die Form wie Virtuellen Unternehmen Belegschaften managen: Jedes Blatt steht für eine eigene „Mitarbeiter“-Belegschaft. Das vierte, glückbringende Blatt kann nur der Kunde sein, „weil einige Kunden und Lieferanten mehr Zeit *im* Unternehmen verbringen als mancher Betriebsangehörige, so die beiden Vorreiter Davidow und Malone.³⁰ Die Begriffe des Tofflerschen „Prosumenten“ oder des „Kunden als Ko-Produzent“, aber auch die Zulieferereinbindungen, lassen den Mitarbeiterbegriff scheinbar unscharf werden.

Vergleichbar schlägt der Berater James Martin vor, vier Kategorien von Dienstverträgen zu bilden. In der Kategorie 1 sind die Arbeitnehmer von unschätzbaren Wert. Hier würde es darum gehen, die Bindung deutlich zu erhöhen z. B. durch Betriebsrenten, langfristige Sozialleistungen etc. In der Kategorie 2 sind Arbeitnehmer, die nur unter hohem Kostenaufwand zu ersetzen wären. In der Kategorie 3 sind die Arbeitnehmer, deren Aufgaben extern vergeben werden könnten und in Kategorie 4 hingegen sind Arbeitnehmer ohne einzigartige Qualifikationen, die rasch ersetzt werden können.³¹

Damit wird deutlich, daß das auf Unternehmen formulierte Kernkompetenzkonzept nun für das Individuum zur bitteren wie auch erfreulichen Realität wird. Die Qualifikationen müssen immer deutlicher von anderen Mitarbeitern abgrenzbar sein. Nach der rhetorischen Entre- und Intrapreneurship-Diskussion, die den Unternehmer im Unternehmen forderte, werden die unternehmerischen Aspekte eines jeden Mitarbeiters nochmals in den Vordergrund gestellt. Nun gesellt sich der „Multipreneur“ dazu: „Diese virtuellen Organisationen unterschieden sich von traditionellen Unternehmen dadurch, daß es keine VorgeSetzte gibt, sondern VorgeNetzte, keine Kontroll-, sondern Vertrauensspannen, keine Untergebenen, sondern Multipreneure. Es gibt keine Untergebenen mehr, sondern nur noch Partner.“³² Aber tatsächlich schreitet die Kernkompetenzorientierung für das einzelne Individuum und damit die Dissoziation der Belegschaft voran und führt zur Differenzierung der Arbeitsmärkte, die illustrativ an der folgenden Graphik erkennbar werden. Die Größe der Kästchen soll dabei die geschätzte Tendenz auf die Verteilung der einzelnen Gruppen im Gesamtmarkt skizzieren. Eine der größten Beschäftigtengruppen werden die „Just-in-Time-Beschäftigten“ sein, wie man sie nach Je-

remy Rifkin nennen könnte.³³ Dies sind in Deutschland mehr als 5,5 Millionen Menschen, die derzeit Tezeitjobs ausüben und bis zur gesetzlichen Novelle mehr als vier Millionen „geringfügig Beschäftigte“. Sie sind immer verfügbar, arbeiten zum größten Teil zu relativ niedrigen Löhnen und erledigen einfache und routinisierte Arbeiten. Sie haben ebenso wie die Portfolio Worker quasi Probezeit lebenslanglich.

Mitarbeiter, in welchem Arbeitsmarkt auch immer, werden in abgestufter Weise zu einer permanenten Existenzgründung berufen. Das Gründen von wechselnden und sich verändernden Existenzen läßt die bisher programmatisch verkümmerte Formel des „Lebenslangen Lernens“ zur unverzichtbaren Voraussetzung werden.



Der viergeteilte Arbeitsmarkt für Virtuelle Unternehmen³⁴

In der vielbeachteten Rangliste der besten Industriestandorte des Schweizer Managementinstituts IMD in Lausanne ist Deutschland nach Jahren der Zweistelligkeit nun endlich wieder auf einen glücklichen neunten Platz vorgerückt. Großkonzerne kaufen, verkaufen Unternehmen, fusionieren zu noch größeren Unternehmen, reengineeren, rationalisieren und dynamisieren. Aber wichtiger: Deutschland erlebt einen Gründerboom! Mehr als 3,6 Millionen Selbständige wurden 1997 gezählt, das sind 20 Prozent mehr als noch 1991. Dabei spielen neben der Software, Bio-Tech und der Telekommunikationsbranche vor allem die „Intellectual Freelancer“ und die „Neuen Selbständigen“ eine dominierende Rolle. Selbständigkeit hat ein trendiges Image bei der jüngeren Generation, nicht zuletzt, weil sie einsieht, daß auch das Angestellten-

dasein nicht mehr länger mit Sicherheit gleichzusetzen ist. Nach Aussage der Jugendstudie 1999 des Institutes für Demoskopie Allensbach haben 70 Prozent der 18- bis 24-jährigen, also der Kinder der 68er Generation, den Wunsch sich selbständig zu machen. Es läßt sich demnach eine deutlich gestiegene Risikobereitschaft, ein hoher Leistungswillen und eine außerordentlich starke Technikfreundlichkeit erkennen.³⁵ Selbständiges Arbeiten und die Übernahme von Verantwortung führen ebenso wie die vielfältigen Arbeitsmöglichkeiten mit dem Gerät, das ihnen bereits eine abwechslungsreiche und zugleich einfältige Jugend verschaffte – dem Computer –, dazu die nicht besonders attraktive hierarchische Erwerbsgesellschaft mit dem inhärenten Deal „Gehalt gegen Freiheit“ in eine attraktiver werdende Erlebnisgesellschaft mit dem selbstgemachten Deal „unternehmerische Gewinne durch Freiheit“ einzutauschen. Die bisherigen Gegensätze von Arbeit und Freizeit, von Arbeit und Vergnügen, von Arbeit und Kreativität gehen in einen riskanten und spannungsreichen Mix über. Zumindest für einige von ihnen. So wird von vielen Kritikern dieses „flexiblen Kapitalismus“, allen voran der renommierte Theoretiker Richard Sennett, viel von der 20:80 Gesellschaft gesprochen, d.h. daß die Portfolio-Worker und die Stammebelegschaft ca. 20 Prozent der Arbeitenden ausmachen und 80 Prozent des Gesamteinkommens auf sich vereinigen. So schätzte auch der Economist in seiner Ausgabe vom 5. 11. 1994, daß die oberen 20 Prozent der arbeitenden Bevölkerung sieben mal mehr verdienen als die untersten 20 Prozent; vor zwanzig Jahren war es lediglich viermal soviel.

Wenn wir die Disassoziation der Unternehmensbelegschaften und die individuelle Kernkompetenzenorientierung ernst nehmen, und das sollten wir, dann bekommt der Begriff der „Volkswirtschaft“ eine völlig neue Bedeutung: seine alte! Jeder hier im Volk wird zum Anbieter von Wirtschaftsgütern und Dienstleistungen. Wir haben es mit einer atomistischen Marktstruktur zu tun, in der jeder Akteur zum „Unternehmer des eigenen Intellektes“ wird, wie es Charles Handy beschreibt. Wer zur Mikrounternehmenschaft noch Hilfe braucht – und das sind nach den Insolvenzstatistiken gute 80 Prozent –, der kann sich unter der bezeichnenden Adresse www.selbst-gmbh.de mit Unterstützung von der Deutschen Bank und der Lufthansa im Selbstmarketing üben. Der börsennotierte Sänger David Bowie war einer der Vorboten. Seine Anleihenemission in der Höhe von 50 Millionen Dollar, mit denen die Käufer einen Anteil an seinen zukünftigen Einnahmen erwerben, war innerhalb einer Stunde gezeichnet. Pfiffige Studenten, die Anteilspapiere an der Karriereentwicklung ausgeben, ließen nicht lange auf sich warten. Die Londoner Schauspielerin Caroline Ilana bot Anteilspapiere an, die ihre weitere Ausbildung finanzieren sollen. Musical-Komponist Andrew Lloyd Webber und die Schauspieler Bob Hoskins und Emma Thompson waren die bekanntesten Käufer der erfolgreichen Selbstemission.³⁶ Aber bei den „Ich-AGs“ gilt noch mehr als bei bekannten Emissionsverfahren: Behalten Sie 51 Prozent an sich!

Die Ideologie der Ein-Mann-Profitcenter ist bedenklich und bedenkenswert, so-

wohl in positiver wie auch in kritischer Hinsicht! Denn die Zeit, in der die Kredite der Engpaßfaktor zu Existenzgründung waren, sind vorbei – eng wird es nun bei der Übernahme von unternehmerischem und privatem Risiko, bei der sozialen Absicherung, bei betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und bei einer wirklich nachhaltigen Beratung und Betreuung der Gründer, wie wir jedes Jahr von der Creditreform oder der Deutschen Ausgleichsbank lesen müssen.

27. Formen der Arbeit jenseits von Raum, Zeit und Körper

„Das heutige Verständnis vom Arbeitsplatz mit räumlich und zeitlich kontinuierlicher Anwesenheit ist ein Relikt aus der Zeit der Dampfmaschine.“

Werner Dostal, Arbeitsmarkt- und Berufsforscher

Palmen, rauschendes Meer, tropische Temperaturen und eine verzaubernde Landschaft. Schnitt. Die Kamera schwenkt auf den bereits etwas gelangweilt dreinschauenden Siemens Manager, nennen wir ihn Max Schnell, in einem Sonnenstuhl eines schön gelegenen Hotels. Schnitt. Die Kamera geht auf seine Tasche und verfolgt den Griff zum Multikommunikator, den Schnell zum Einwählen in das Firmennetz benötigt. Er holt seine Videobrille heraus und schaut sich darin einige aktuelle Projektausschreibungen an, denn zwei Wochen Entspannung sollen jetzt wieder spannenden neuen Herausforderungen weichen. Ein bestimmtes Projekt reizt ihn und er bewirbt sich online für die Projektleitung. Schnitt. Nach einigen Telefonaten und E-Mails ist die Entscheidung zu seinen Gunsten gefallen. Schnitt. Er sichtet die Skills-Datenbanken, die alle Profile, Projekterfahrungen, Kompetenzen und Verfügbarkeiten von Kooperationspartnern speichern. Nach einer Auswahl und Vorgesprächen mit den Beteiligten wird ein Virtuelles Team gebildet. Schnitt. Schnell lehnt sich zurück und genießt den letzten Ausblick auf das Meer, bevor er in den Flieger steigt. Wohin eigentlich? Zum Kunden? Gibt es Siemens eigentlich noch?

Das ist zugegebenermaßen eine virtuelle Vorstellung des Arbeitslebens bei Siemens Anno 2005: nämlich ein Video, das in den letzten Jahren wiederholt auf den einschlägigen Kongressen und Foren gezeigt wurde und für viel Schmunzeln sorgte.

Cubicles, Hot Desks, Hotelling, DynaWalls und InteracTables

Virtualisierung von Büros

Die nächste Szene spielt im Herzen von Paris. Nicht irgendwo, sondern an den Champs-Élysées, Ecke Avenue George V, in einem schmucken 30er-Jahre-Bau, an dessen Rezeption in gewohnter Weise der Concierge wacht. Doch es kommt anders: Wir sind nicht

in einem vornehmen Hotel, sondern bei Andersen Consulting, der internationalen Beratungsunternehmung. In der Frankreich-Zentrale hat 1997 die Zukunft der Arbeit und das Ende des festen Arbeitsplatzes begonnen. Eine Zukunft, die durch Flexibilität, Mobilität und Informations- und Kommunikationstechnologie gekennzeichnet ist. Der Eingangsbereich dient der zufälligen Zuordnung von Arbeitern an Plätze und das jeden Tag! Dies erfolgt per Telekarte und Zufallsgeneratoren an interaktiven Bildschirmen, so daß man heute neben seinem Kollegen aus dem Assessment Center vom letzten Jahr sitzt, morgen neben dem geschäftsführenden Partner und übermorgen neben dem Kollegen, der für einen Tag aus Australien nach Frankreich kommt. Jeden Tag eine neue Nachbarschaft. Durch die Telekarte wird die Telefonnummer auf den Telefonapparat in dem jeweiligen Büro umgeleitet. Der Concierge sorgt für den persönlichen Arbeitscontainer. Die 10 000 Quadratmeter Vorstadt für 1000 Mitarbeiter wurden gegen 7000 Quadratmeter Innenstadt für 1 500 Mitarbeiter eingetauscht. So und ähnlich operieren mittlerweile eine Vielzahl von Unternehmen wie beispielsweise die amerikanische Werbeagentur Chiat Day und der dänische Hörgerätehersteller Oticon. Interessanterweise hat der Vorreiter der Entwicklung Chiat Day erst vor kurzem sein Konzept zurückgefahren. Das macht uns darauf aufmerksam, daß die schöne neue Welt der Arbeit und des Büros sich im wahrsten Sinne im fortlaufenden Experimentierstadium befindet und keinesfalls eindeutige Handlungsempfehlungen zuläßt. Sie müssen bei diesen Rationalisierungsaktivitäten die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur berücksichtigen. Aber lassen Sie uns ein bißchen in die derzeitigen Experimente eintauchen und den Duft der neuen Arbeit schnuppern.

Die intraorganisationale Virtualisierung zielt also auf nichts anderes als auf das Zentrum der Arbeit ab, den sich in diesem Jahrhundert zementierten Platz der Arbeit: den Arbeitsplatz und das Büro! Das Büro ist eine institutionalisierte und ortsgebundene Organisation von Menschen und Sachmitteln an einem Ort zur Produktion, Verwaltung und Kommunikation in einem bestimmten Zeitraum – vorzugsweise montags bis freitags zwischen 8.00 und 17.00 Uhr. Dabei wird die räumliche und zeitliche Verbundenheit als ein wesentliches Element erkennbar. Büros sind aber auch der Ort für hierarchieabhängige und -unabhängige Statussymbole. Büros sind die Orte der formellen als auch der informellen Kommunikation. Büros sind auch die Orte, an denen Mitarbeiter arbeiten, ihre Namensschilder an der Tür haben, aber – wie wir wissen – nur sehr selten dort auch anzutreffen sind. Die Mitarbeiteranzahl pro Quadratmeter steigt, dennoch sind hohe Prozentsätze an Büroflächen größtenteils ungenutzt.

Es geht also bei der Virtualisierung von Büros zum einen um die Einsparung gebäudebezogener Kosten durch effizientere Nutzung von Räumen und anderen Ressourcen, zum anderen aber auch um die Flexibilisierung und Anpassung an die ablauforientierte Prozeßorganisation durch die oben beschriebene Modularisierung und Fraktalisierung.

Die Idee der Virtualisierung als Verzicht auf die physikalischen Attribute des Objektes setzt beim Büro an dem Gedanken an, daß ein Virtuelles Büro den Mitarbeitern ein Arbeiten zu jeder Zeit, an jedem Ort, in jeder Weise ermöglichen soll. Das Virtual Office wurde erstmals 1982 verwendet. Seit Anfang der 90er Jahre wird das Büro als Analyseobjekt für neue Optimierungskonzepte immer interessanter. War zu Beginn der 90er Jahre in Amerika die als „Cubicle“ in die Bürogeschichte eingegangene vier bis sechs Quadratmeter große, fensterlose Würfelkammer erstes Anzeichen der Bürorevolution, sind es jetzt Begriffe wie *Hot Desk-Policy* und *Hotelling*, die Konzepte betiteln, die auch in Deutschland zunehmend bekannter werden.

Organisationale Strukturen haben durch die Tendenz zur Temporalisierung und Delokalisierung kürzere Halbwertszeiten als Architekturen. Es lassen sich zwei Dimensionen der Virtualisierung im Bereich des Büros unterscheiden: (1) Einerseits geht es um eine Anpassung der physischen Räumlichkeiten an die tatsächliche Nutzungsdauer und aus der Anpassung an die veränderten Ansprüche resultierend z. B. aus der Projektorganisation, die wir in unseren visualisierten Virtualisierungsprofilen als Raum-, Zeit- und Strukturgrade bezeichnet hatten, (2) zum anderen geht es um eine Simulation des Büros durch Multimedia-Technologien.

(1) Anpassung der physischen Räumlichkeiten: Das „*Hot Desk*“-Konzept zielt auf die hierarchieunabhängige und meistens durch Zufallsgenerator täglich zugewiesene Büronutzung der Mitarbeiter ab. Damit wird jeder der heißen Schreibtische jeden Tag von anderen Mitarbeitern genutzt, was eine hohe Standardisierung der Ausstattung bei weitgehendem Verzicht auf persönliche Dinge bedeutet. Die Ausstattung ist meistens ein Notebook, eine feste, nicht an das aktuelle Büro gebundene Telefonnummer sowie ein Rollcontainer, in dem persönliche – aber meist arbeitsspezifische – Dinge lagern und entsprechend in das zu nutzende Büro gefahren werden. Die Idee ist nicht neu, so wird sie bei Beratungen aufgrund des spezifischen Arbeitsablaufs fast zwingend erforderlich. Das möglicherweise für den einzelnen Mitarbeiter negativ empfundene Fehlen eines festen Platzes (im Büroenglisch: Home Base), der individuell eingerichtet werden kann, wird durch positive Effekte für die Unternehmung begleitet: Die informelle „Kommunikation über den Flur“ ist nun zur breiteren informellen Nutzung ausgelegt, da sich jeden Tag andere Büronachbarn einfinden. Auch der positive Effekt der hierarchieunabhängigen Zuweisung macht den direkten Kontakt mit der Dame vom Vorstand ebenso möglich wie das Kennenlernen der neuen Mitarbeiter. Cisco, eine der führenden amerikanischen Computernetzwerkfirmen, hat neben vielen anderen computeraffinen Firmen dieses Konzept konsequent durchgesetzt, wobei die Sekretäre und Sekretärinnen ihre Plätze aufgrund des erhöhten Papierumschlags behalten haben. Mit dieser Bemerkung wollen wir Sie auch von der Vision des „Papierlosen Büros“ endgültig befreien, nicht ohne die Zusatzinformation, daß sich der Papierjahresverbrauch in Deutschland von 126 Kilogramm pro Kopf in 1970 auf mehr als 230 Kilogramm pro Kopf in 1997 nahezu verdoppelt hat!

Digital Equipment schreibt in ihrer Dokumentation anlässlich der Einrichtung ihres neuen Business Center in Frankfurt im Dezember 1996: „Obwohl erst Kommunikationstechnologie flexible Büros ermöglicht, ist sie nur ein Teil des Gesamtkomplexes. Flexible Büros benötigen flexible ‚Filling-, Storage- and Retrievalsysteme‘, flexible Möbel und flexible Arbeitsplätze. [...] Büros bekommen den Charakter von Konferenz- und Besprechungszentren ähnlich den Konferenzbereichen großer Flughafenhotels.“

Nun wird in verschiedenen wissenschaftlichen Institutionen und bei Möbelherstellern an solchen Designs gearbeitet. Ein Projekt der GMD in Darmstadt beispielsweise beschäftigt sich mit Kooperativen Räumen als integratives Design von realen und virtuellen Arbeitsformen. Dazu wird eine *room-ware* eingesetzt, die klassische Komponenten der Raumelemente mit Informations- und Kommunikationstechnologien versieht. Diese *room-ware* gehorcht dem Gesetz A³: Aufmerksam, Aktiv und Adaptiv. Erste Beispiele, die sich in der Erprobung befinden, sind die sogenannten DynaWalls, 4,50 mal 1,10 m große Wände als Bildschirme, an denen mit bloßen Händen Aufgabenprojekte auf andere Bereiche der Wand übertragen werden können, quasi eine digitale Pinnwand mit allen Funktionen des Computerzeitalters. Weiterhin wird am sogenannten Comm-Chair gearbeitet: interaktive und mobile Sessel oder an InteracTables, die Tische mit Touchscreens an der Oberfläche ausstatten, so daß man in einem Team zusammen arbeiten kann, und die Arbeitsfortschritte visualisiert besprechen kann. Das Quickborner Team unterscheidet zwischen vier Formen der Arbeitsplätze, die nebeneinander bestehen und je nach Arbeitsprozeß unterschiedlich gewichtet sind: 1. Stationärer Arbeitsplatz, 2. Arbeitsplätze, die mit anderen Mitarbeitern geteilt werden, 3. Klausurarbeitsplätze, an die man sich als Gruppe zurückziehen kann und 4. Spezialarbeitsplätze, die kundenspezifisch eingerichtet werden. Möbelhersteller wie die Wilkhahn GmbH, die Wormser Schärf GmbH, die Freiburger Fortschritt GmbH oder der dänische Büromöbelhersteller Scan Djob haben sich auf die sich ankündigende Revolution eingestellt und bieten vielfältige mobile und flexible Möbelmodulsysteme an, die zumindest eine Gemeinsamkeit aufweisen: die Rolle drunter.

Ein anderer Trend neben den mobilen Büros bei Kunden geht zum *Hotelling*, den sogenannten Bürohotels. Dabei werden mobilen Managern stationäre, komplett eingerichtete Büros kurzfristig für einige Stunden oder wenige Tage zur Verfügung gestellt. Die CargoLifter AG – auch hier ein Vorreiter – schrieb in einer Informationsbroschüre 1997: „Weltweit können in Form des sog. Intranets die Mitglieder des Teams ihre Nachrichten schnell und preiswert austauschen. Dies erlaubt es, das Unternehmen nicht mehr in klassischer Form an einem Ort in einem Gebäude aufzubauen, sondern die Tätigkeit der Teammitglieder und Partner in Form eines ‚virtuellen‘ Unternehmens zu koordinieren. [...] Statt eigene Büroräume zu mieten, Möbel zu kaufen und ein Sekretariat aufzubauen, bedient sich die CargoLifter AG des Ser-

viceangebotes der Firma ‚Ihr Büro‘. Rund um die Uhr sind wir somit für alle Interessenten und Partner in der Welt mehrsprachig zu erreichen. Gerne begrüßen wir Sie dort auch zu einem Meeting in den modernen Konferenzräumen.“ In jeder größeren Stadt werden mit höchsten technischen Standards versehene und in den besten Citylagen liegende Business Center aufgebaut wie das Pedus Office in Berlin oder das Richmond Center in Köln. Es geht nicht mehr um Bürovermietung, es geht um eine unternehmensspezifische Dienstleistung, die weiterhin viele Outsourcing-Funktionen hinsichtlich der Sekretariatsaufgaben übernimmt. Anhand der eigens vergebenen Telefonnummer erkennt das Sekretariat, welche Firma zu sprechen gewünscht wird. Damit wird das Sekretariat zu einem Call-Center. Nicht nur für Nokia, Siemens und Ericsson, sondern insbesondere für Existenzgründungen kann hier eine professionelle Betreuung übernommen werden, ohne entsprechende Fixkosten entstehen zu lassen.

(2) Simulation des Büros durch multimedigestützte IuK-Technologien: Es geht hierbei um eine virtuelle Erfahrbarkeit von Büromerkmalen wie Schreibtisch, Telefon und Aktenordnern durch Virtual Reality-Anwendungen und das Arbeiten mit diesen Materialien, als wären sie selbst an diesem Ort physisch präsent. Diese informatikgetriebenen Beschreibungen des Virtual Office lassen aber häufig vergessen, für welche Aufgaben diese Konzepte geeignet erscheinen und welche Problembereiche neben den rein hard- und softwaretechnischen berücksichtigt werden müssen. Hierbei geht es vor allem um die berechtigten Zweifel an der mittlerweile auch erkannten Illusion der vollständigen Abbildungsqualität der informellen Kommunikationen, die sich bei entsprechenden Medien (Schrift, speicherbaren Voice Mails etc.) aus politischen und sozialen Gründen nicht entsprechend der technischen Möglichkeit ausbilden wird.

Die Vor- und Nachteile der Virtualisierung von Büros können wie folgt aufgeführt werden:

| Vorteile und ... | Nachteile des Virtuellen Büros |
|--|--|
| – Effektivere Nutzung von räumlichen und anderen Ressourcen | – Das „Management by walking around“ existiert nicht länger als Frühwarnsystem des Unternehmens |
| – Signifikante Produktivitätssteigerung als Resultat der erhöhten Motivation und Individualisierung der Arbeit | – Gefahr der Ausbeutung der Mitarbeiter und in engem Zusammenhang damit eventuell nachträglicher Forderungen der Betroffenen |
| – Steigende Kundennähe | – Probleme mit der Identitätsfindung der Mitarbeiter |
| – Gestaltung von Zusammentreffen der Mitarbeiter in Meetings wird bewußt als strategisches Instrument eingesetzt | – Möglichkeit zur Koordination durch informelle Kontakte nimmt ab |

Vor- und Nachteile des Virtuellen Büros³⁷

Der Schöpfer der von Managern geliebten Dilbert-Figur und kritischer Arbeitsanalytiker Scott Adams faßt die Trends der heißen Schreibtische und des Hotellebens

vagabundierender Mitarbeiter in gewohnt zynischer Manier zusammen: „Hotelling“ ist für Unternehmen die ideale Organisationsform in einer Zeit des Personalabbaus. Jeden Tag wird dem Mitarbeiter bedeutet, daß er nur einen Fuß in der Firma hat.“

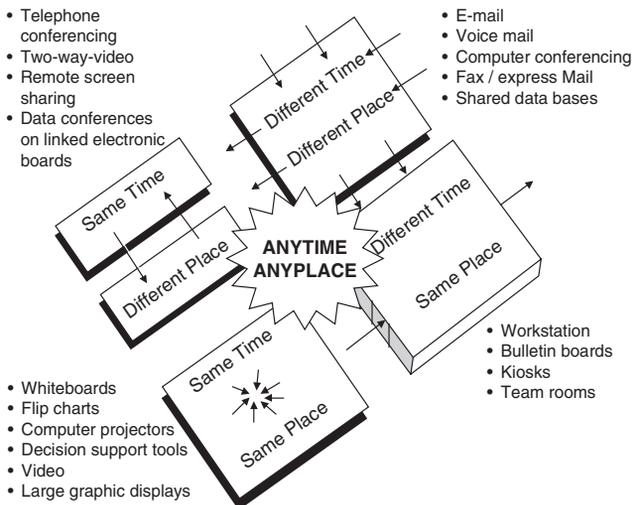
Virtualisierung als Telekooperation

Telearbeit

„Telearbeit wird derzeit zwar intensiv diskutiert, aber nur wenig realisiert. Die Gründe für dieses Mißverhältnis liegen vor allem in einem erstarrten Beschäftigungssystem, das noch aus der Dampfmaschinenzeit stammt und nicht in eine moderne Informationsgesellschaft paßt.“

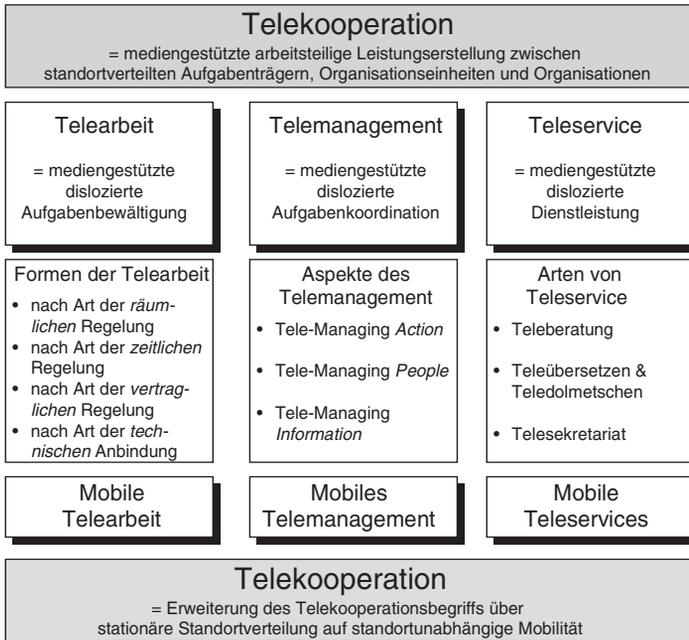
Werner Dostal, Nürnberger Forscher mit Dampf³⁸

Die Telekooperation setzt Phantasien hinsichtlich der Überwindung *der* konstitutiven Entscheidung einer Unternehmung frei: die Standortwahl. Haben wir noch in der deutschen Betriebswirtschaftslehre die zu Beginn des Jahrhunderts erarbeiteten Modelle der Standortentscheidung und ihrer Optimierung im Sinne einer Transportwege- und Transportkostenminimierung gelernt, drehen sich die heutigen Ansätze um Delokalisierung und die Verringerung der Standortspezifität. Während die räumliche Dimension an Bedeutung verliert, gewinnt die zeitliche Dimension durch den zeitlichen Wettbewerb an Relevanz. Diese Überlegung führt zu der Frage, welche Konstellationen es bei einer räumlichen und zeitlichen Des- bzw. Reintegration gibt und welche Medien dafür verwendet werden sollten. Dafür wird häufig die sogenannte Anytime/Anyplace-Matrix herangezogen.



Anytime/Anyplace-Matrix von O'Hara-Devereaux und Johansen³⁹

Dabei entwickelt sich der Begriff der Telekooperation in der Literatur und auch zunehmend in der Praxis als ein Oberbegriff für Telearbeit, Telemanagement und Teleservice:⁴⁰



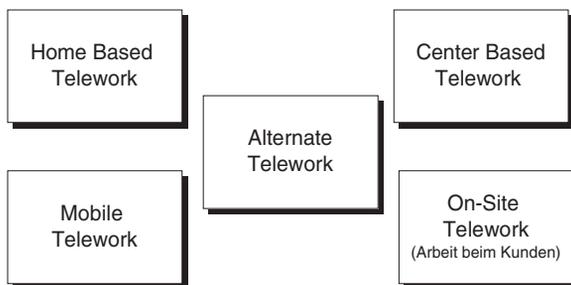
*Die drei Dimensionen der Telekooperation*⁴¹

Damit ist die Dimension des *räumlich verteilten Arbeitsprozesses* (Telearbeit), die Dimension der *Koordination* des verteilten Arbeitsprozesses (Tele-Management) und die Dimension der erstellten *Produkte* (Teleservices) angesprochen. Lassen Sie uns an dieser Stelle nur auf die Telearbeit ausführlicher eingehen.

Telearbeit oder *Telecommuting* ist sicherlich das bekannteste der drei genannten Konzepte. Der Begriff wurde von Jack Nilles 1976 vor dem Hintergrund der Ölkrise in Untersuchungen zur Substitution von Pendelverkehr durch Datentransport geprägt. 1980 wurden die Ideen von Alvin Toffler aufgenommen und auf den betriebswirtschaftlichen Kontext bezogen. Die euphorischen Prognosen von Nilles – und noch früher von dem amerikanischen Telefongiganten AT&T – gingen davon aus, daß langfristig 40 Prozent der Arbeitsplätze Telearbeitsplätze werden, und nach einer These von 1971 sollten bereits 1990 sogar alle Arbeitsplätze Telearbeitsplätze sein. Aber auch die jüngste Delphi-Studie zeigt sich hier optimistisch, so sollen zwischen 2005 und 2012 mit Hilfe von Telekommunikation 30 Prozent aller in Büros beschäftigten Mitarbeiter an zwei von fünf Tagen zu Hause arbeiten.⁴² Bereits 1994 wurde mit

Schrecken von dem Institut empirica GmbH festgestellt, daß in Deutschland nur fünf Prozent der potentiell geeigneten Telearbeitsplätze realisiert wurden, während in Großbritannien mehr als ein Drittel vorzufinden war.

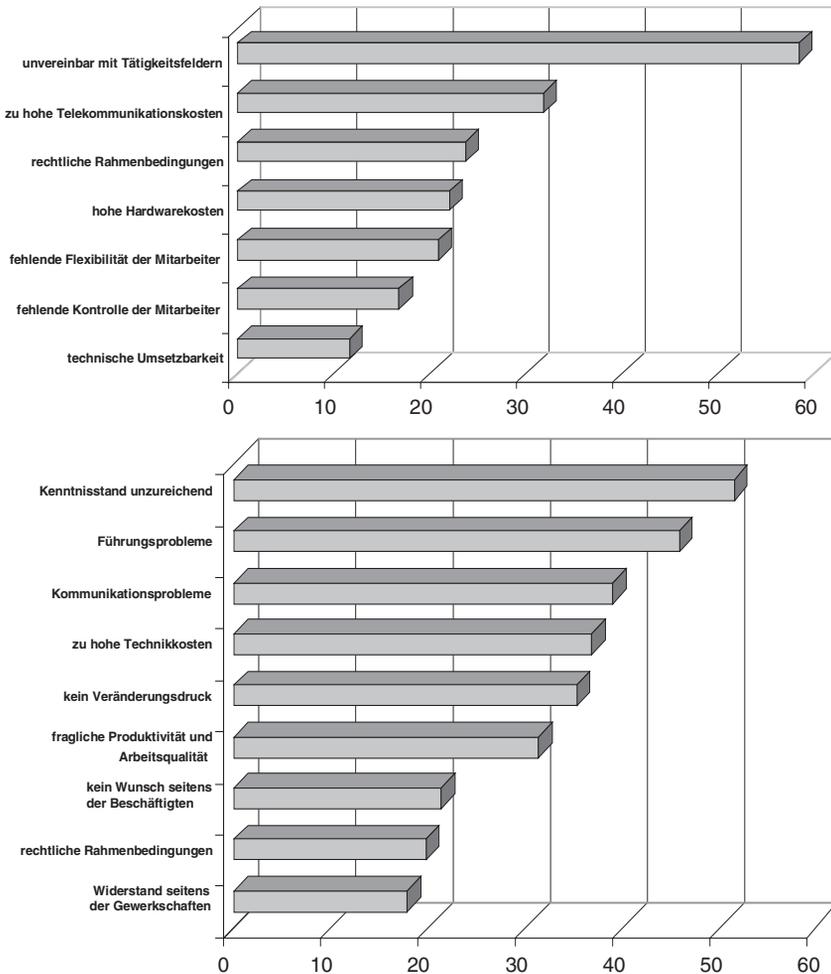
Die Akzeptanz dieser Arbeitsform in Deutschland und USA wurde vielfältig untersucht und entsprechend vielfältig sind auch die Zahlen hinsichtlich der Anwendung von Telearbeit. Während in USA schwankende Zahlen von derzeit 8 bis weit über 10 Millionen vorliegen (*WirtschaftsWoche*-Studie „Telearbeit“), ist in Deutschland nach Auskunft des Institutes der deutschen Wirtschaft und des Bundeswirtschaftsministeriums von einem Niveau um die 800 000 die Rede, die fern von der Firma am Computer arbeiten. Das Interesse scheint hingegen wesentlich größer zu sein als diese Zahlen Glauben schenken: Eine Studie des DGB und der Hans-Böckler-Stiftung ergeben für 1995 ein Interesse an alternierender Telearbeit (also abwechselnde Büro- und Heimarbeit) von 35 Prozent in der Bevölkerung. Das Interesse von Unternehmen in Deutschland an Telearbeit schwankt je nach Studie zwischen 40,4 Prozent und 6 bzw. 7 Prozent bei Tele-Heimarbeit bzw. Telearbeit in Wohnortnähe.⁴³ Bei der im Sommer 1996 von der *WirtschaftsWoche* und der Universität Witten/Herdecke initiierten Analyse wurden bei einer Grundgesamtheit von 173 Unternehmen bereits bei 26 Prozent der Unternehmen Telearbeit realisiert. 71 Prozent der Unternehmen mit Telearbeiterfahrung sehen große bis sehr große Potentiale für Telearbeit. Insbesondere die Chemie- und Pharmabranche war mit 56 Prozent am stärksten vertreten.⁴⁴ Aktuelle Zahlen veröffentlichte Ende 1998 das Fraunhofer Institut, wonach in 58,7 Prozent der befragten Unternehmen Telearbeiter im Vertrieb und Außendienst eingesetzt wurden, in 52 Prozent im Bereich Organisation und EDV und immerhin noch bei 30,7 Prozent der befragten Unternehmen in der allgemeinen Verwaltung.⁴⁵ Aber Telearbeit ist nicht Telearbeit. Es können zumindest fünf Formen der Telearbeit unterschieden werden:



Formen der Telearbeitsformen

Im Rahmen der *Home Based Telework* werden ganze Arbeitsprozesse ausgelagert wie z. B. die Dateneingabe, die Textverarbeitung, EDV-Programmierung. Die *mobile Telearbeit* erfolgt an wechselnden Einsatzorten durch entsprechende IuK-Technologien. Der Einsatz von mobiler Telearbeit mit Notebooks und Mobilfunktelefonen findet vor allem in Bereichen des Marketings, des Vertriebs, bei Versicherungen, Unternehmensberatungen oder Architekten statt. *On-site Telework* bezieht sich auf die Telearbeit, die direkt beim Kunden erfolgt – wie z. B. auf dem Bau. *Alternate Telework* bezeichnet hingegen eine alternierende Teilzeitbeschäftigung im Unternehmen und eine Teilzeitbeschäftigung auf Telearbeitsbasis. Dies umfaßt Berufsgruppen wie Manager, Journalisten, Unternehmensberater. Diese Form ist am häufigsten anzutreffen, da die Flexibilisierung den regelmäßigen Kontakt zum Unternehmen eine Integration weiterhin ermöglicht. *Telearbeitszentren* weisen unterschiedliche Betreiberformen auf. Es gibt von Unternehmen, die in Ballungszentren ansässig sind, ausgelagerte Büroräume (sogenannte Satellitenbüros), die die Anfahrtswege der Mitarbeiter verkürzen, aber gegenüber der Heimarbeit noch einen kommunikativen Austausch ermöglichen. Weiterhin gibt es eigenständige Telearbeitscenter, die häufig von strukturschwachen Gemeinden initiiert werden und elektronische Dienstleistungen für ein oder mehrere Unternehmungen anbieten.

Das Konzept der Telearbeit hatte in seiner Geschichte bis heute mit vielen Widerständen zu kämpfen. Die wesentlichen Gründe können mit folgenden Graphiken aufgezeigt werden:



Hinderungsgründe der Telearbeit – Zwei Studien⁴⁶

Die rechtlichen Unsicherheiten beziehen sich auf die noch immer nicht bestehende Gesetzgebung für die Telearbeit. Bisher werden die Gesetze und Regelungen für ähnliche Arbeitsformen wie z. B. der Heimarbeit angewendet. Arbeitssicherheit und die Vereinbarungen hinsichtlich Kostenfragen, der technischen Ausstattung und Haftungsfragen sind noch weitgehend ungeklärt.⁴⁷ Die Betriebsvereinbarung der *IBM Deutschland* über außerbetriebliche Arbeitsstätten hat hier bereits Standards gesetzt und 1991 den Innovationspreis der deutschen Wirtschaft erhalten. Bei der *Deutschen Telekom* soll Telearbeit zur Regularbeitsform werden. Seit knapp drei Jahren haben 160 Beschäftigte diese Form getestet. Nach eigener Einschätzung seien drei Viertel produktiver gewesen als im Büro, was auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zurückzuführen sei.

Dem stimmten fünf von sechs Vorgesetzten zu. Gleichzeitig hat sich die Gesamtarbeitszeit bei mehr als 40 Prozent der Beteiligten erhöht. Auf eine gesonderte Kontrolle wurde zu Gunsten einer Ergebniskontrolle verzichtet. Auch bei BMW experimentieren 400 Mitarbeiter mit der alternierenden Telearbeit, 38 Prozent davon Führungskräfte, die allerdings in begleitenden Studien Jobgefährdungsängste artikuliert haben.

Die DGB-Studie weist darauf hin, daß sich „die räumliche Verlagerung von Arbeitsplätzen aus der Unternehmung vorrangig [...] für Arbeiten anbietet, die einen hohen Autonomiegrad aufweisen, im dispositiven und kreativen Bereich angesiedelt sind, ergebnisorientiert bewertet werden können und somit eher dem Bereich von Berufen mit höherem Qualifikationsniveau zuzuordnen sind.“ Dies wird durch die empirischen Analysen nicht unbedingt gestützt, obwohl das Image der kindererziehenden Hausfrau mit der Erledigung von schlecht bezahlter, stark repetitiver Telearbeit korrigiert werden muß. Die Studie der *WirtschaftsWoche* hat in den acht untersuchten Branchen insbesondere in den Bereichen Außendienst, Text- und Datenerfassung, Programmierung, Management und DV-Wartung die Einführung von Telearbeit bzw. deren Planung festgestellt. Bereiche wie Konstruktion, Produktplanung, Forschung oder Auftragsbearbeitung rangieren auf den hinteren Plätzen.

Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Telearbeit scheint derzeit größer zu sein, als die Bereitschaft des Managements, derartige Arbeitsplätze einzurichten. Sorgen macht sich das Management vor allem über den nun vollends sichtbaren Kontrollverlust. Einwände werden vor allem hinsichtlich des „Jokers“ Unternehmenskultur formuliert, die bei Telearbeit eine wesentlich geringere Identifikationskraft habe. Es wird dabei gern die Geschichte von dem Mitarbeiter eines großen Konzerns weitererzählt, der nach zwei Jahren einfach vergessen wurde. Wissenschaftliche Analysen zeigen ein anderes Bild: So wird durch die Anpassung der Arbeit an den eigenen Biorhythmus eine durchweg höhere Produktivität bei gleichzeitig gesteigener Motivation erzielt, wie die Studie des Psychologischen Institutes der Universität Tübingen herausfand. 80 Prozent konnten zu Hause ungestörter und effizienter als in der Firma arbeiten. 60 Prozent empfanden die Arbeitsbelastung als gerade richtig. Die Zahl der Gespräche mit dem Vorgesetzten blieb in 90 Prozent der Fälle gleich hoch, wobei sich 80 Prozent der befragten Telearbeiter keineswegs isoliert fühlten.⁴⁸ Weiterhin läßt sich ein *Kulturparadoxon der Telearbeit* erkennen: So wird bei abnehmendem Bindungsgrad an das Unternehmen durch alternierende Telearbeit eine „Festigung“ der Unternehmenskultur beobachtet, d. h. die Zeiten im Büro werden durch Inszenierungen – wie Home Office Day für alle, Summer Outings, Staff Lunches, die für Beratungen seit Jahren zur festen Größe gehören – wesentlich intensiver zum Austausch und zur Kommunikation genutzt – wie es an dem Beispiel Hewlett Packard gezeigt wurde.⁴⁹ Das Gefühl, nicht da zu sein und des fehlenden Zusammenhaltes steigert den alten Wunsch nach der Betriebsgemeinschaft. Die Abwesenden sind wichtiger als die Anwesenden ...

28. Virtuelle Teams und Virtuelles Projektmanagement Inteamität: Mythos trotz Individualisierung?

„Das Team gilt als der Ort schlechthin, an dem genau die Turbulenz produziert und bewältigt werden kann, die die Unternehmensorganisation ebenso lebendig wie steuerbar hält. Mit einem Wort aus der Frühgeschichte der damals noch hoffnungsvollen Entwicklung der künstlichen Intelligenz könnte man sagen, Teams seien der Ort, wo jene Probleme durch den Einsatz von Intelligenz gelöst werden, die andernfalls aufwendige Such- und Entscheidungsverfahren erfordern.“

Dirk Baecker, wissenschaftlicher Turbulenztorpedo⁵⁰

Können Sie sich an ein Team, d. h. eine Gruppe von mehr als zwei Personen, in der Wissenschaft, in der Kunst oder in der Politik erinnern, das etwas von Bedeutung zustande gebracht hat? Wenn Ihnen nichts einfällt, haben Sie etwas mit dem größten Prediger von Teams gemein. Ausgerechnet Peter F. Drucker fragte kürzlich in einem Interview nach dem Ende der Teamarbeit: „Ich kann mich an keine Epoche der Wirtschaftsgeschichte entsinnen, in der die Wirtschaft derart von Leuten geprägt wurde, die keine Teamspieler waren.“ Richard Sennett geht in der Skepsis des Teammythos noch einen Schritt weiter: „Teamwork ist die Gruppenerfahrung der erniedrigenden Oberflächlichkeit.“⁵¹

Das überrascht. Ist es doch mittlerweile eine organisationale Selbstverständlichkeit, daß wir mit Teams die Probleme der Hierarchie invisibilisieren können. Wenn wir heute von Personalveränderungen in den attraktiven und leistungsorientierten Dienstleistungsunternehmen, bei den Investmentbanken und Wirtschaftsprüfungen hören, dann doch, daß da ganze Managementteams wechseln. Wegen der Kultur, den Kunden, dem im Team eingebetteten Know how und so.

Warum reden wir also permanent von Teamorganisation und Teamfähigkeit? Immerhin gibt es derzeit nicht weniger als 200 Bücher dazu. Immerhin gab es 1998 nicht weniger als 2.962 deutsche Firmeneintragungen mit der Bezeichnung „Team“. Vom Mitropa Team des ICE-Teams und dem Team Telekom mal ganz abgesehen. Immerhin gab es nicht weniger als 469 Stellenanzeigen in der Frankfurter Allgemeinen an einem Samstag im Frühjahr 1999, die auf das anscheinend doch selbstverständliche Attribut Teamfähigkeit im Anzeigentext nicht verzichten konnten.⁵² Wenn Sie in Ihrem nächsten Vorstellungsgespräch von Ihrem Hobby, dem Modellbau, und Ihren einsamen morgendlichen Waldläufen erzählen, dann viel Spaß! Eigenbrödler können Unternehmen nun wirklich nicht gebrauchen. Das bestätigt auch die Stuttgarter Unternehmensberatung Ernst & Young, die in einer Befragung der 72 am stärksten wachsenden Unternehmen in Deutschland einen Wert von 100 Prozent bei der Team-

orientierung als Anforderungsprofil neuer Mitarbeiter erzielen. Nicht schlecht, oder? Zwar haben nach einer EU-Studie aus dem Jahr 1998 nur 8 Prozent der deutschen Unternehmen auf Gruppenarbeit umgestellt – fünfmal weniger als in den USA und deutlich weniger als in Holland und bei den skandinavischen Nachbarn –, aber wir haben mal darüber geredet, oder?⁵³

An Teams kommen wir nicht vorbei. Teams sind der dritte Joker Virtueller Unternehmen. Da heißen sie natürlich Virtuelle Teams und sind natürlich noch produktiver, flexibler und leistungsfähiger.⁵⁴ Sie arbeiten auf der Basis von kommunikationstechnologisch unterstützten Verbindungsnetzwerken über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg. So wird vielfach das eingangs angeführte Beispiel für die scharfe Pizzaorganisation, Eastman Chemical Company, herangezogen, die ihre Aufgaben fast ausschließlich in räumlich und zeitlich verteilten Projektteams bearbeitet.

Wir wollen den Teamkult nicht ins Lächerliche ziehen, dennoch ist es auffällig, daß viele Projektteams scheitern – in Beraterkreisen wird gemunkelt, daß über 80 Prozent der Projektteams die Aufgaben nicht „gewuppt“ bekommen. Seitdem auch die Fußball-Nationalmannschaft ihre Teamrhetorik eingeführt hatte, ging der Trainer und die Mannschaft verliert. Virtuelle Unternehmen sind aber wie keine zweite Koordinationsform auf Teamorganisationen angewiesen, die sich aber vorrangig interorganisational bilden und deswegen einige Besonderheiten aufweisen. Wenn Teams nun so wichtig sind und so oft scheitern, dann weist das auf Paradoxien hin, die einseitig aufgelöst werden. Lassen Sie uns daher auf die Paradoxien der Teams eingehen und die Anforderungen für eine gelingende Teambildung skizzieren.

Wir haben uns den Begriff des Teams aus dem Englischen entliehen, meist ohne zu wissen, daß wir ihn nur zurückbekommen haben. Denn die Engländer haben den Begriff aus dem mittelhochdeutschen Wort *zoum* abgeleitet, was soviel wie Zaumzeug hieß! Sie setzten es für die Bezeichnung eines Gespanns von Zugtieren ein, das *team of oxen*. Das ist eine amüsante und vielfach treffende Beschreibung dessen, was wir spätestens mit Elton Mayo seit 1945 als die Lösung der Organisationsgestaltung feiern.⁵⁵ Wie diese Ochsentour der Teams genau aussieht, kann keiner genau sagen, wir wissen nur, daß mit Teams in Japan die Deming'schen Qualitätszirkel eingeführt wurden, in den USA die Humanisierungsbestrebungen umgesetzt wurden und in Schwedens Kleingruppenkultur der demokratische Partizipationsgedanke verwirklicht werden sollte.

Die beiden Gruppenforscher Kenwyn K. Smith und David N. Berg haben *sieben Paradoxien des Gruppenlebens* in herausragender Weise analysiert und damit bewiesen, daß die Paradoxien der Hierarchie nun gegen die Paradoxien des Teams ausgetauscht werden.⁵⁶ Wir haben diese Paradoxien zusammengefaßt:

1. *Paradoxie der Identität*: Mitarbeiter suchen nach „guten“ Gruppen, in denen sie so wenig wie möglich an Identität aufgeben müssen, aber soviel Identität gewinnen

wie möglich, während die Gruppe nach „guten“ Mitgliedern sucht, die ihre Identitäten der Gruppe unterordnen.

2. *Paradoxie der Mitteilung:* Die Mitarbeiter in einer Gruppe teilen nur dann ihre als sinnvoll angesehene Meinung mit, wenn sie wissen können, auf welchen Sinn sie für die Gruppe und ihre Mitglieder abstellen können. Sie erinnern sich an das Problem der doppelten Kontingenz.
3. *Paradoxie des Vertrauens:* Wie ebenfalls bereits angesprochen, kann das für die Teamzusammenarbeit notwendige Vertrauen nur aus Vertrauen entstehen, das vorausgesetzt und gleichzeitig erst erworben werden muß.
4. *Paradoxie der Individualität:* Dilemma von Gruppenmitgliedern, daß sie ihrem Wunsch nach Individualisierungsbestätigung und -steigerung nur dann nachkommen können, wenn sie ihre Individualität zugunsten der Gruppendynamik beschneiden.
5. *Paradoxie der Autorität:* Der Autoritätsgewinn der Gruppe und damit auch ihrer Mitglieder nimmt zu, wenn sie auf Autorität verzichten und sie der Gruppe zuweisen.
6. *Paradoxie der Regression:* Jeder Gruppenbildungsprozeß verlangt eine Regression des einzelnen Mitgliedes auf beschränkte Teile seiner Individualität und Identität, weil das Charakteristische der Gruppe nur aus den Teilaspekten, nicht aber aus den Gesamtpersönlichkeiten der einzelnen Mitglieder gewonnen werden kann.
7. *Paradoxie der Kreativität:* Kreativität von Teams, das Produktivitätsargument, ist ein Prozeß der Destruktion und Diskriminierung von früheren Ideen. Bei fehlender Begeisterung wird das Opfer des Ideengebers entlarvt und das Team bricht zusammen. Diese in der Gruppenforschung auch als Brainstorming-These bekannte Paradoxie hat viel zur Mythenbildung beigetragen und auch zu dem Satz, daß bei einigen Projekten *ein* gesunder Menschenverstand manchmal mehr weiß als die ganze Organisation.

Die Anforderungen an eine Teamorganisation könnten komplexer kaum sein. Teams bedeuten, wie die Selbstorganisation auch, zunächst eine paradoxe Rücknahme von Autorität, der Individualität und der Identität, um diese überhaupt zu ermöglichen. Bezogen auf seinen wörtlichen Ursprung kann das Team nur ein „sich-selbst-im-Zaum-halten“ bedeuten. Wenn wir bisher permanent über die Individualisierung sprechen, mit unseren Unternehmenskern fortlaufend singuläre Heroen präsentiert bekommen und die Zeit der Selbstentwicklung noch nicht abgelaufen zu sein scheint, dann ist die bisher magere Erfolgsbilanz nicht verwunderlich. Dirk Baecker sieht in der „Forcierung der produktiven und Ausblendung der destruktiven Begleiterscheinungen der Arbeit“ das Husarenstück der Ochsentour. „Denn genau darin besteht die ‚Schlagkraft‘ des Teams: in der Umsetzung auch und gerade der Energien, die

aus Destruktionen zu gewinnen sind, in das produktive Vorantreiben des Projekts, das dem Team als Aufgabe gesetzt ist.⁵⁷

Warum mehren sich aber die Berichte über den Mythos des Teams, die wie Richard Sennett über eine „Gruppenerfahrung erniedrigender Oberflächlichkeit“ mit „durchgehaltener Schauspiellerei“ sprechen? Von „Teamlügen“ und der Behauptung „Nur Einzelkämpfer siegen; im Team kommen Sie nie an die Spitze“ können wir seit 1998 lesen.⁵⁸ Die meisten Kritiken setzen an der fehlenden Berücksichtigung der Individualisierungstendenz der Arbeits- und Karrierewelt an, die so zu mittelmäßiger Leistung führe. Die in der Bewertung von Teams noch recht unentschlossene *WirtschaftsWoche* formulierte in einer modernen Fassung des prämodernen Niccolò Machiavelli das Dilemma so: „Sagen Sie das eine und tun Sie das andere. Legen Sie öffentlich Lippenbekenntnisse zur Teamarbeit ab, auch wenn Sie sich innerlich über dieses blödsinnige Konzept kaputt-lachen. Vergessen Sie nie, daß das Team Ihren Weg zur Spitze blockiert.“⁵⁹

Nun ist nicht so, als ob Unternehmen dieses Dilemma der Konkurrenz von Individualität und Gruppe nicht sehen würden. Es werden wie auch im Sport fiktive Konkurrenzsituationen aufgebaut, um nach alter Krieger Sitte die Einheit der Gruppe durch „Feindschaft“ mit anderen internen und externen Teams zu erzielen. Die interne Konkurrenz wird durch die Konkurrenz zu anderen Teams verschleiert. So bauen viele Unternehmen wie Microsoft parallele und konkurrierende Entwicklungsteams auf. Bei der Entwicklung des Internetexplorers flogen die Verliererteams raus.

Die Problemlage scheint aber trotz der intuitiven Logik ein wenig komplexer zu sein. Vor allem J. Richard Hackmann hat durch intensive Untersuchungen von Streichquartetts, Fußballmannschaften (wie Sie nun wissen, zwei der beliebtesten Beispiele der Organisationstheorie), Marketingteams wie auch Vorstandsteams typische Fehler der Teams analysiert, die wie folgt zusammengefaßt werden können:⁶⁰

1. Gruppen werden als ein Team bezeichnet, die Mitglieder aber als Individuen behandelt. Nichts behindert die Entwicklung einer Gruppenverantwortlichkeit verlässlicher.
2. Zuweisungen von Autorität zur Gruppe und innerhalb der Gruppe bleiben im unklaren. Nur so entstehen ausreichend Ängste, die eine produktive Gruppenarbeit verhindern.
3. Überschätzung der Selbstorganisationsfähigkeit der Gruppe und Verzicht, klare Grenzen der Aufgaben, der Ressourcen und der Zeit anzugeben. Nur so ist gewährleistet, daß das Team sich im wesentlichen auf die Definition ihrer Aufgabe, den Kampf um Ressourcen und die Suche nach dem Zweck des Vorhabens konzentriert und die Zeit nicht zum Maßstab des Gelingens oder Scheiterns von Projekten führt.
4. Klare Aufgabendefinition unter Verzicht einer geeigneten organisationalen Unterstützung für die Aufgabenbewältigung.

Auch wir sehen in Teams den vermutlich besten Weg bei dem Versuch, sich mit der Organisation selbst bekannt zu machen. Virtuelle Unternehmen wie auch fusionierte Unternehmen funktionieren am besten auf der operativen Ebene, weil sich dann alle Vorurteile entkräften und bestätigen lassen, von denen man abstrakt immer als Problem spricht. Teams können als Möglichkeit schlechthin begriffen werden, innerhalb von zunehmend unübersichtlicher werdenden Organisationen *Nahwelten* einzurichten, in denen Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern eingegangen und gepflegt werden können. Aber Teams sind immer auch eine Zumutung: Eine Zumutung an Intimität – oder besser: Inteamität – für jeden; vor allem für jeden kreativen Einzelgänger. Experimentieren Sie weiter mit Teams, aber tun Sie es mit Bedacht. Virtuose Individualisten und Eigenbrötler leisten mitunter mehr allein, als ein homogenes und aufeinander eingespieltes Team. Setzen Sie auf Heterogenität der Kompetenzen, Kulturen und Generationen – auch die erfahrenen Vorruehändler haben trotz Jugendkult nicht nur als Business-Angel für Existenzgründer eine wichtige Rolle in Teams – dann entsteht alles, nur nichts Erwartbares, denn von dem gibt es sicherlich auch in Ihrem und allen anderen Unternehmen bereits genug.

29. Scheitern Sie! Lassen Sie sich feuern! Multiple und laterale Fußballerkarrieren

„Karriere hat der gemacht, der gefragt ist, dem vertraut wird, der Spielräume hat, dessen Rat man sucht. [...] Karriere hat nicht der gemacht, der viel zu sagen hat, sondern der, der viel zu sagen weiss.“

Fuchs und Besier, biokybernetische Querdenker⁶¹

Seien Sie beruhigt! Dieses Kapitel ist so kurz wie das, über das wir jetzt sprechen: die klassische, kontinuierliche Karriere. Hier bekommen Sie die schlechte und die gute Nachricht über Ihre Zukunft: Sie werden scheitern! Und deswegen befördert! Scheitern schafft Karriere! Sie schmunzeln? „Wenn dies so wäre, wären Sie am Ende der Karriereleiter“, sagen Sie sich? Sie haben sicherlich recht, es ist ein wenig übertrieben. Aber dennoch: Jobs, in denen Sie zukünftig Karriere machen können, sind Jobs, in denen Sie zu bestimmt 70 Prozent scheitern werden. Deswegen sind *Sie* ja auf dem Job.

Das Konzept der Karriereleiter, die steil nach oben führt; das Konzept der beruflichen Laufbahn, das einen Startpunkt – bitte eine Banklehre – und einen Endpunkt hat – bitte Sparkassendirektor – werden wir vielerorts verabschieden, nicht nur, weil wir es müssen, vielfach auch, weil wir es wollen. Die vertikale Karriere wird unserer Einschätzung nach stärker in eine laterale Karriere übergehen, *Laufbahnen* werden zu Hindernisläufen in mitunter schönen Gegenden. Aufrufe zu Patchworkkarrieren und

Unternehmertum der eigenen Biographie vernehmen wir immer öfter, nicht nur von Arbeitssoziologen. Der Personalentwickler der Lufthansa, Thomas Sattelberger, verheißt uns das instruktive Konzept der Fußballerkarriere.⁶² Danach können Fußballer nur während einer begrenzten Anzahl von Berufsjahren ihre Karriere aktiv verfolgen. In diesen Jahren wird – nicht nur bei Bayern München – versucht, einen hohen Return on Investment, also eine gute Verzinsung auf die sportiven Investitionen zu erzielen. Danach folgt nur in den seltensten Fällen eine Trainerkarriere, sondern ein Job als Autohändler, Journalist oder Betriebswirt. Während der „Bruch“ bei Fußballern vorherzusehen ist, meinen wir, daß Organisationen, wie wir sie bisher kennen, uns vor solchen Brüchen schützen. Programme wie Lean Management, Business Reengineering und fusionsbedingten Restrukturierungen machen aber zunehmend alle Mitarbeiter zu Fußballern. Unser Arbeitsleben wird sich auf die Kontinuierung von Diskontinuitäten einstellen müssen. Vielzitiert und dennoch unerreicht: Der Arbeitsmarkt in Amerika ist der Beweis für das erfolgreiche Scheitern von Arbeitnehmern. Trotz des Wirtschaftsbooms haben 1999 so viele Amerikaner ihren Arbeitsplatz verloren wie nie zuvor in dem zurückliegenden Jahrzehnt. In den ersten sechs Monaten wurden 380 000 Entlassungen angekündigt. Für das Gesamtjahr wird eine Zahl von 700 000 Entlassungen angenommen. Das entspricht einer Steigerung von 42 Prozent zum Vorjahr. Aber: Die Arbeitslosigkeit verbleibt weiterhin nahe an ihrem Rekordtief bei knapp über 4 Prozent. Es werden also immer wieder neue Jobs geschaffen, die die freigesetzten Arbeitnehmer wieder aufnehmen.

In dieser brüchigen Zeit müssen Sie also vor allem auf folgendes achten: Beschäftigungsfähigkeit! Oder wie Sie es bei Ihren amerikanischen Kollegen hören werden: *Employability instead of employment*. Während die Beschäftigung von Ihrem Arbeitgeber abhängt, sind Sie für Ihre Beschäftigungsfähigkeit selbst zuständig. Wenn Sie Karriere machen wollen, gehen Sie zu Unternehmen, die Ihnen eine Sicherung bzw. Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit verschaffen; wer Ihnen nur die Sicherung der Beschäftigung verschaffen will, meint es nicht wirklich ernst mit Ihnen. Wenn Sie in einem Virtuellen Unternehmen Karriere machen wollen, dann ergeben sich hier Chancen. Ihre Beschäftigungsfähigkeit erhöht sich durch die vielfältigen Einblicke in andere Organisationen und, weil Ihre Arbeit gleichzeitig von mehreren potentiellen Arbeitgebern beobachtet wird. Karriere bestimmt sich dann nach ihrer Netzwerkkrolle. Sind Sie also nun ein Star oder ein Gatekeeper?

Wenn wir davon sprechen, daß Scheitern der Karriere helfen kann, dann müssen wir zugeben, daß dies in Deutschland noch nicht wirklich ein Erfolgsrezept sein wird. Wenn Sie aber im Silicon Valley arbeiten, dann sieht es schon anders aus. Unternehmer, die bereits einmal in den Konkurs gegangen sind, haben bei Banken und auch bei neuen Arbeitgebern deutlich gestiegene Chancen, da sie das Gefühl des Scheiterns intensiv kennen und damit als vertrauenswürdiger gelten. Steve Jobs, Mitgründer und

derzeitiger CEO von Apple, hat zu seiner Maxime erhoben, daß Mitarbeiter, die eine erhebliche Summe Geld versenkt haben, bei entsprechender Fehlerdiagnose und Reflexion nun mehr Kreditibilität für weitere Projekte besitzen. Damit heißt die gute und die schlechte Neuigkeit zugleich: Es gibt keine Midlife-Crisis mehr, sondern eine Vielzahl von Lifetime-Crises.

30. Staffing, Appraisals, Incentives, Development Personalmanagement in der Virtuellen Personalabteilung

Wir wissen alle, wo unsere Personalabteilung sitzt. Das kann man nicht von jeder Abteilung sagen. Und wir denken zumindest einmal im Monat an sie, wenn der Gehaltszettel wieder im Postfach liegt. Die Frage nach der zeitgemäßen Ausgestaltung der Personalabteilung und ihre Funktionen in Organisationen steht seit Jahrzehnten immer wieder auf den Agenden der entsprechenden Tagungen. Sie gilt in den eigenen Kreisen und vermehrt auch in anderen als die Schlüsselfunktion zur Umsetzung von Veränderungen. Mit zunehmenden Virtualisierungsstrategien von Unternehmen wird nun diese ewige Frage radikalisiert. Die Flexibilisierung und Individualisierung der Personalwirtschaft, die Dezentralisierung und Divisionalisierung, der „Kampf um Talente“, die sinkende Loyalität bei Mitarbeitern, eine ernsthafte Outplacement-Beratung, das personelle Management von In- und Outsourcingentscheidungen und damit einer hoch fluktuierenden Belegschaft, die Qualifizierung der Mitarbeiter für die neuen Aufgaben und die „Virtualisierung der Personalabteilung“ selbst und ihrer Dienstleistungen sind nur einige Schlagworte, die das Personalmanagement die nächsten Jahre herausfordern werden. Denn eine These des Futurologen und Bestsellerautors John Naisbitt, die er anlässlich des letzten Deutschen Wirtschaftskongresses noch einmal eindringlich vortrug, hat sich für Virtuelle Unternehmen bewahrheitet: High tech needs high touch! In hochtechnisierten Unternehmensumfeldern, wie wir sie in Virtuellen Unternehmen vorfinden, sind der persönliche Kontakt, das Berühren, das Beschnuppern und Emotion zwingend. Die vorschnelle und jahrelange Technologiekritik, daß der Mensch vor lauter Maschinen und Computer unterzugehen droht, zerschellt daran, daß es zu naheliegend ist, als daß es passieren könnte. So könnte man optimistisch vermuten, daß durch die Rationalisierung, die nun von Maschinen und Computern übernommen wird, sich der Mensch von diesen jahrzehntelangen Zumutungen der Rationalität seiner eigenen Arbeit emanzipieren kann. Auch hier ist nicht das letzte Wort gesprochen, aber wir sehen, daß die Personalarbeit ihren Stellenwert und damit ihre Funktion und ihre eigene Organisation in virtualisierenden Unternehmen neu definieren muß. Die Personalabteilung – wenn sie denn noch so heißen darf – wird zu einer „high touch-Institution“, die das „Selbst“ in den Mittelpunkt stellt, Selbstselektion, Selbstverantwortung, Selbstorganisation, Selbstbestimmung des Arbeits- und Freizeit-

verhältnisses, Selbstmotivation, Selbstbewertung, Selbstentfaltung etc. Lassen Sie uns auf den folgenden Seiten diese neuen Herausforderungen für das Personalmanagement in Virtuellen Unternehmen skizzieren und diskutieren, die es zu bewältigen gilt, wenn Sie erfolgreiche Virtualisierungsstrategien umsetzen wollen.

*Der Ort des Personalmanagements im delokalisierten Unternehmen
Virtualisierung der Funktion und Organisation der Personalarbeit*

„In zehn Jahren keine Personalabteilung mehr? Statt dessen ein Netz von Personalmanagern, die sich zu einer virtuellen Abteilung zusammenfügen? Die Vision ‚Jede Führungskraft ein Personalmanager‘ würde damit Realität.“

Christian Scholz, Auflöser der Personalabteilung⁶³

Seit Jahren wird auf Kongressen die Frage gewälzt, ob denn die Arbeit der Personalabteilung Kosten oder Ressourcen darstellt. Die Personalabteilung als Cost-Center oder Profit-Center? Die Personalabteilung als Dienstleister der Organisation mit der Geschäftsführung als Kunde, das ist das erarbeitete Verständnis der letzten Jahre, wie auf dem Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Personalführung 1998 zu hören war. Seit 1995 jedoch wird nun diese Form der Selbstfindung radikalisiert und nach der Virtualisierung der Personalabteilung selbst gefragt.

Allen voran hat der Saarbrücker Professor für Organisation, Personal und Informationsmanagement, Christian Scholz, 1995 als erster die Ideenskizze für eine „Virtuelle Personalabteilung“ präsentiert: „Für diesen Virtualisierungsprozeß der Personalabteilung wird die herkömmliche Personalabteilung vollständig aufgelöst und ihre Mitglieder auf andere Bereiche verteilt. [...] Grundsätzlich gibt es somit niemanden, der ausschließlich ‚Personaler‘ ist.“⁶⁴ Damit ergeben sich gleich mehrere Konsequenzen: Die Aufgaben der Personalabteilung werden auf ein Virtuelles Team dezentralisiert, welches diese Aufgaben in Teilzeit neben anderen operativen Aufgaben wahrnimmt. Dabei wird eine deutliche Individualisierung der Personalarbeit angestrebt und gegebenenfalls Lösungen im Team mit den Betroffenen erarbeitet und nicht zentral verabschiedet. Scholz gibt damit die exklusive Zuordnung der Mitarbeiter zu einem einzigen Vorgesetzten auf, da jeder Mitarbeiter gleichzeitig dem „virtuellen Personalleiter“ mit definierten Zeitkontingenten zur Verfügung stehen soll. Diese Matrixstruktur soll Abteilungsegoismen bei Mitarbeitern verhindern, auch wenn die Matrixorganisation bisher nicht von Erfolgen gekennzeichnet war. Der Regensburger Professor für Organisation und Personal, Hans Jürgen Drumm, hat unter anderem diesen Gedanken als Ausgangspunkt für das 5. Regensburger Forum genommen und nach personalwirtschaftlichen Implikationen gefragt.⁶⁵ Dabei wird zwar konzepterweiternd eine mediengestützte Zusammenarbeit der dezentralisierten Personal-

verantwortlichen und eine Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter der Virtuellen Personalabteilung gefordert, aber auch deutlich auf die Problemfelder hingewiesen, die Drumm in einer Minderleistung und in möglichen Kompetenzkonflikten bei spezialisierten Teilzeitstellen sieht. Weiterhin führt er an, daß eine gewisse Zentralisierung unabdingbar für die Corporate Identity und die strategische Ausrichtung der Personalarbeit sei. Auch seien ihm noch keine Anwendungsbeispiele für dieses Virtualisierungskonzept der Personalabteilung bekannt.⁶⁶

So abstrakt die Idee auch sein mag, es lassen sich entgegen dieser Einschätzung doch vielfältige Bemühungen und Experimente erkennen. Mit Federal Express kann ein erstes Beispiel angeführt werden, die mit einem unternehmensweiten Computersystem PRISM die Dezentralität des Personalwesens bereits umgesetzt haben. Damit wird die Einsicht in die eigenen Personaldaten jederzeit möglich, und es können über interne Arbeitsmärkte Anforderungsprofile und detaillierte Stellenbeschreibungen abgerufen werden. Jeder Mitarbeiter bewirbt sich für jede Stelle, wobei der Computer die Qualifikation des Arbeitnehmers mit den Anforderungen der jeweiligen Aufgabe abgleicht. Es werden über den Computer Qualifikationsgrade ermittelt und durch entsprechende Angebote von individualisierten Weiterbildungsprogrammen permanent erweitert. Dabei stehen ca. 4000 verschiedene Kurse zur Verfügung, die mittels interaktiven Videos abgehalten werden, deren Prüfungen zum größten Teil online erfolgen. Die Prüfungsergebnisse werden bei Federal Express dem Vorgesetzten übermittelt, der über weitere Maßnahmen der Beförderung oder Vergütung entscheiden kann.

Insgesamt hat die Idee der radikalen Dezentralisierung der Personalarbeit sicherlich reizvolle Seiten und ist in Teilbereichen für ein projektspezifisches Arbeiten vermutlich unerlässlich. Dennoch – so zeigen auch die Erfahrungen von systematisch dezentralisierten Organisationen wie Unternehmensberatungen und Investmentbanken – sind Personalabteilungen diejenigen Abteilungen, die trotz starker Dezentralisierungstendenz im Rahmen spezifischer Aufgaben wie Hochschulmarketing, Recruiting und Mentoring etc. noch zentral betrieben werden, da es vermutlich genau hier um die Verortung von Integrationsmechanismen ohnehin schon dezentraler Strukturen geht. Auch für Telearbeiter ist die zentrale Ansprache an die Personalabteilung – im übrigen genauso wie das Controlling bzw. das Rechnungswesen aufgrund der Spesenabrechnungen – angenehm.

Die bisherigen Betrachtungen zielen insbesondere auf den intraorganisatorischen Personalbereich ab. Wenn wir uns nun die kooperativen extra- und interorganisationalen Virtualisierungsstrategien vergegenwärtigen, dann bekommen viele Funktionen eine noch komplexere Struktur, die wir in den folgenden Abschnitten diskutieren wollen. Zunächst stellt sich aber auch hier die Frage nach der Lokalisierung der Personalabteilung für das Virtuelle Unternehmen als radikal delokalisierte Veranstaltung.

Es lassen sich prinzipiell drei Formen vorstellen: Eine der beteiligten Firmen, z. B. der Netzwerkführer, übernimmt die Personalarbeit für den gesamten Unternehmensverbund, was aufgrund der vertraulichen Daten als eine eher unwahrscheinliche Alternative gelten darf. Zum zweiten wäre es denkbar, daß für die spezifische Konfiguration der Virtuellen Unternehmung ein eigenes virtuelles Human-Resource-Team aus den jeweiligen Personalabteilungen gebildet wird. Die dritte und auch schon realisierte Variante ist die Hinzuschaltung einer „externen Personalabteilung“, die ihr Leistungsangebot auf die Bedürfnisse von Virtuellen Unternehmen abstellt und über eine Kernkompetenz genau in diesen Anforderungen verfügt.

Eine der bekannten „externen Personalabteilungen“ in Deutschland ist die 1994 gegründete NEWPLAN Personalberatung und -vermittlung GmbH mit Sitz in München und im hessischen Heusenstamm. Ihre Zielsetzung beschreiben sie wie folgt: „Bei komplexeren Projekten ist die Vernetzung von Kernkompetenzen unsere originäre Aufgabe. Fachkräfte des Kunden, Experten von NEWPLAN und externe Experten aus der NEWPLAN-Börse bilden ein (virtuelles) Team, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.“ Das Aufgabenspektrum umfaßt die Personalberatung und -vermittlung speziell für Virtuelle Unternehmen, Freelancerbörsen, Seminare und Weiterbildung, Virtuelle Teamzusammenstellung, Infobrokering (Datenbank-Recherchen) und Beratung für alternative Arbeitsmethoden. In dieses Angebot fallen modulare Dienstleistungen wie Entwicklung einer neuen Arbeitsorganisation, moderner Arbeitszeitmodelle, Fragen des Arbeitsrechtes und Personalanalyse.

Auf der Jagd nach dem Phantom Kompetenzen und Eigenschaften der Mitarbeiter

„Mehrere Verdachtsmomente sprechen dafür, daß der Virtualisierungsansatz nicht auf einem realistischen Menschenbild beruht, sondern im Hinblick auf Qualifikation und Motivation der virtuellen Manpower von der Fiktion einer „Super-Manpower“ ausgeht.“

Michael Reiß, Grenzgänger der Virtualisierung⁶⁷

„Was brauche ich eigentlich für Mitarbeiter, die ein Leben und Arbeiten in Virtuellen Unternehmen überhaupt aushalten?“, werden Sie zu Recht fragen. Damit stellt sich die Frage nach dem Menschenbild, daß hinter der Virtuellen Unternehmung steht. Nicht erst Frederick Taylor hat uns explizit mit seinem Menschenbild konfrontiert und daraus einen „wissenschaftlichen Managementansatz“ entwickelt. Die ganze Ökonomie hat sich seit jeher mit impliziten oder expliziten, aber immer skurrilen Annahmen biologischer, psychischer und kultureller Art beschäftigt und mit dem reduzierten Modell des „homo oeconomicus“ andere und sich selbst verärgert. Wir sind seit langem

mit den reduzierten Modellen der Theorie X (nach der eine angeborene Abneigung gegen Arbeit vorliegt, danach arbeiten Menschen ohne eigenen Antrieb, ohne Ehrgeiz, nur unter Androhung von Strafen) und Theorie Y (nach der eine Freude an anspruchsvoller Arbeit zu beobachten ist, danach arbeiten Menschen mit Selbstdisziplin und verantwortungsvoll) konfrontiert. So unrealistisch diese Idealtypen von Menschenbildern sind, so unrealistisch müssen uns auch die Anforderungen erscheinen, die an einen Mitarbeiter einer Virtuellen Unternehmung gestellt werden.

Wenn wir in der Vergangenheit von Kontroll- und Aufsichtsillusionen beseelt waren, dann bemühen wir uns heute um so eiliger, Mitarbeitern einen größeren operativen Handlungsspielraum, d. h. eine herausfordernde Autonomie einzuräumen. Dies wird seit Jahren als „Management by Objectives“ mißverstanden. Heute nennt man es auch „Intrapreneurship“ und „Empowerment“, also die Bevollmächtigung oder Ermächtigung weitreichenderer Entscheidungen durch die Mitarbeiter, um sich so den Flexibilitätsvorteil nicht durch lange interne Abstimmungsprozesse wieder zu nehmen. Damit wird die herrschende Idee der Trennung von dispositiven und ausführenden Tätigkeiten, die bei Taylor oder Gutenberg im Vordergrund stand, aufgehoben und diese Aufhebung zum Wettbewerbsvorteil erhoben.

Lassen Sie uns die idealtypischen Kompetenzen und Eigenschaften eines Mitarbeiters aufzeigen, der sich dann tatsächlich nicht dem Verdacht einer Fiktion der „Super-Manpower“ entziehen kann:

| | |
|---------------------------------|--|
| <i>Fachliche Kompetenz:</i> | Analytisches Spezialistenwissen mit generalistischem Wissen um Schnittstellen und Andockungsmöglichkeiten. |
| <i>Prozeßkompetenz:</i> | Generalistenwissen zur Organisation und zum Ablauf der gesamten Wertschöpfungskette im Netzwerk. |
| <i>Navigationskompetenz:</i> | Politische Wachsamkeit und Beobachtungsgabe für informelle Netzwerke und emotionale und geschichtliche Barrieren in Organisationen. |
| <i>Medienkompetenz:</i> | Soziale Kompetenz im Umgang mit Neuen Medien, mit den Informations- und Kommunikationstechnologien, fachliche und kognitive Kompetenzen in der Beschaffung, Selektion und Interpretation von Informationen. |
| <i>Kommunikationskompetenz:</i> | Kunden, Kollegen usw. zuhören können, Sensibilität gegenüber anderen unternehmensspezifischen Sprachspielen, Fremdsprachenkenntnisse. |
| <i>Beziehungskompetenz:</i> | Pflege des eigenen und des unternehmensspezifischen Netzwerkes, Aufbau von schwachen Verbindungen für neue Informationen und Interpretationen, Beobachtung, welche win-win-Positionen sich aus anderen Netzwerkbeziehungen ergeben können. |

| | |
|---------------------------------------|---|
| <i>Reflexionskompetenz:</i> | Selbst-Bewußtsein, Selbsteinschätzung, Definition und Bewertung der eigenen Fähigkeiten und Entwicklungspotentiale, Setzen der eigenen Grenzen zur Vermeidung von Selbst-rationalisierungsmechanismen, schnelle Hinzuziehung von externer Hilfe bei Bedarf. |
| <i>Selbstmanagement:</i> | Selbstmotivation, Selbstdisziplin, Selbstkontrolle, Selbstorganisation. |
| <i>Flexibilität und Mobilität:</i> | Fähigkeit der Bearbeitung mehrerer paralleler Projekte, Arbeit an verschiedenen Orten, Streßresistenz. |
| <i>Innovationskompetenz:</i> | Neugier, querdenkerisches und kreatives Denken, Überraschungsfreudigkeit, Interesse am lebenslangen Lernen. |
| <i>Kulturelle Toleranz:</i> | Neugier auf Andersartigkeit, Arbeiten mit kulturellen Differenzen, Interesse an der Spiegelung. |
| <i>Konfliktfähigkeit:</i> | Vertreten und nachhaltiges Argumentieren in Konfliktsituationen, Bemühen um eine inhaltliche Härte mit respektvoller Haltung dem Partner gegenüber, Akzeptanz von andersartigen Entscheidungen. |
| <i>Problemmkompetenz:</i> | Problemidentifikation, -beschreibung und -bewertung, dokumentierte Entscheidungen über alternative Lösungen und Untersuchung auf den Problemgehalt der Lösungen. |
| <i>Autonomie:</i> | Freiheit aushalten können, selbständiges Arbeiten, Erkennen der eigenen möglichen Beiträge zum Unternehmenserfolg, Kenntnisse über unterstützungsbedürftige Situationen und Entscheidungen. |
| <i>Improvisationskompetenz:</i> | Situative Lösungen suchen, Routinen reflexiv nutzen, Lösungen für Probleme finden, die es noch nicht gibt, Unsicherheit aushalten. |
| <i>Statusverzicht:</i> | Zurückstellen der eigenen Interessen unter die gemeinsame Aufgabe bzw. hinter die des Kunden, kein Bedarf an hierarchischen Symbolen. |
| <i>Trauer- und Scheiterfähigkeit:</i> | Projekte lassen sich persönlich zumeist deutlich nach Erfolg und Mißerfolg unterscheiden, Erkenntnis der konstruktiven Momente aus Krisen, professioneller Umgang mit vergänglichen Strukturen und Produkten, in die viel Engagement investiert wurde. |

Idealisiertes Kompetenz- und Eigenschaftsprofil von Mitarbeitern in Virtuellen Unternehmen

*Von Bewerbern zu Umworbene: die Schlacht um Talente
Recruiting in Virtuellen Unternehmen*

„Die Spielregeln des Human Resource Managements haben sich dramatisch verändert:

Die ‚High Potentials‘ sind nicht mehr Bewerber, sondern Umworbene.“

Peter Barrenstein, umworbener McKinsey-Direktor⁶⁸

Sommerfest an der Graduate School of Business der Stanford University im Herzen des vibrierenden Silicon Valley. Beratungsunternehmen und andere namhafte Dienstleister stellen sich wieder einmal vor, obwohl sie jeder kennt. Beauty-Shows heißt das wohl in der Sprache der Hochschulmarketer, die dafür riesige Etats eingeräumt bekommen. Jeder der angehenden Absolventen beobachtet die Präsentationen darauf hin, welche Ideen sie sich wieder einfallen lassen haben – von den obszönen Vertragssummen exklusive Boni mal ganz abgesehen. Nun sind es entsprechende Promotionsmöglichkeiten, interessante Auslandseinsätze und spannende Projekte in noch spannenderen Branchen mit attraktiven Sabbaticals. Das nachfolgende Gespräch mit den Umworbene zeigt aber deutliche Spannungen: Die die Eliteuniversitäten wie Harvard, Wharton oder Stanford unterstützenden Unternehmen verlieren die begehrten Absolventen an unbekannte Firmen, mit noch unbekannteren Produkten zu ungekannten Konditionen. Bei aller Gründungseuphorie in den USA ein nicht zu vernachlässigendes Problem privatfinanzierter Universitäten. Es erscheint derzeit einfach „cooler“, zu einem Start Up zu gehen, wenn man schon keines selbst gründet. Die potentiellen Aktienoptionspläne und die Geschichten von den ehemaligen Stanfordstudenten und Gründern von Yahoo motivieren die Generation N mehr, wie die ab 1977 Geborenen gern in Abgrenzung zur Generation X bezeichnet werden. Die Netzgeneration in Silicon Valley und Silicon Alley will etwas leisten – für sich und ein überschaubares Unternehmen, in dem sie persönlich vorkommen. Sie will eigene Erfahrungen und Verantwortlichkeiten, statt einer Traineeausbildung nach Studium und Banklehre.

Recruiting, die Bemühungen um Bewerber, in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit. Diese kostspielige Paradoxie ist derzeit der Engpaßfaktor für Wachstums- und Internationalisierungsstrategien in vielen neuen und dienstleistungsorientierten Branchen. Und es wird nicht besser: Die Zahl der 35 bis 44 Jahre alten Manager hat nach Untersuchungen der OECD und McKinsey in Europa ihren Zenit erreicht und wird in den kommenden Jahren bis 2015 um bis zu 15 Prozent abnehmen. Dabei sinkt die Anzahl der Hochschulabsolventen über alle Fachrichtungen in Deutschland bis 2003 um knapp 20 Prozent, wobei in einigen Studiengebieten, wie Informatik, derzeit nur 45 Prozent des Bedarfs studieren.⁶⁹

Daher hat das Recruiting eine deutlich höhere Priorität als langwierige Verhandlungen mit Zulieferern über ein viertel Prozent Skonto. Personalauswahl wird zum

Nadelöhr wachsender Unternehmen, so daß in einigen Unternehmen wie General Electric die ganze Führungsmannschaft gemeinsam einige Wochen im Jahr nur darauf verwendet.

Untersuchungen über die Anforderungen dieser „Potentialkaliber“ zeigen, daß Freiheitsgrade und Autonomie bei über 90 Prozent, die Übereinstimmung mit den Wertevorstellungen und der Kultur im Unternehmen mit knapp 90 Prozent und eine persönliche Entwicklung mit über 75 Prozent neben einer differenzierten Vergütung die absolut entscheidenden Erwartungen an den zukünftigen Arbeitgeber sind. Unzureichende Investitionen in die Personalentwicklung, fehlende unternehmerische Freiräume und zu gering differenzierte und zu gering erfolgsabhängige Vergütungssysteme sind nach dieser Untersuchung von 6400 Befragten aus 77 Unternehmen aller Branchen die meistgenannten Defizite aus der Sicht der Umworbene.⁷⁰

Wir wissen nicht, wie es bei Ihnen ist, aber es ist kein Geheimnis, daß es nicht nur daran liegt, daß sich keine geeigneten Kandidaten bewerben, sondern auch daran, daß gerade die geeigneten Bewerber sich in den Gesprächen mit dem direkten Vorgesetzten oder dem zukünftigen Kollegen interessanterweise als „nicht geeignet“ herausstellen. Demnach läßt sich einfach sagen und schwer realisieren: „Nicht denjenigen einstellen, der am besten paßt, sondern denjenigen, der seine Aufgabe am besten macht!“ Selbstverständlich ist das bei sorgfältiger Karriereplanung der Kollegen nicht, denn die Neuen können gehörig die Preise verderben! Aus diesem Grund interviewen manche omnipotente Vorstände wie Jack Welsh von General Electric oder Wayne Calloway, ehemaliger CEO von Pepsi, die ersten 500 Top-Positionen einfach selbst.

Wenn wir dieses Problem des Recruiting ernstnehmen, daß zum einen die guten Bewerbungen durch die Organisation „herausgefiltert“ werden, also diejenigen, die die (zumeist zukünftigen) Aufgaben am besten machen, zum Zuge kommen sollen und zum anderen die Wertevorstellungen, die Kultur und die Freiräume so zentral bei der Bewertung guter Arbeitgeber sind, dann sollte das Auswahlverfahren dies reflektieren.

Beratungsunternehmen, Investmentbanken wie auch private Universitäten widmen sich dem Prozeß der Auswahl mit einem ungewöhnlich hohem Engagement und experimentieren seit einiger Zeit mit einfallsreicheren Modellen als Simulationsspielen von Postkörben. Wir erlauben uns, Ihnen am Beispiel des Auswahlverfahrens der Universität Witten/Herdecke einige Anregungen für den Recruitingprozeß zu zeigen.

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaft widmet sich wie die anderen Fakultäten in ähnlicher Weise an mehr als 20 Tagen, also knapp zehn Prozent ihrer Gesamtzeit, den Auswahlseminaren für Studienbewerber. Darüber hinaus werden zweimal im Jahr ein Tag der offenen Tür zur Information und ein Tag der offenen Veranstaltungen durchgeführt, an denen man das spezifische Studieren mal studieren kann. Ein Bewerbungstelefon, das im wesentlichen abwechselnd von den wissenschaftlichen Mitar-

beitern betreut wird, steht Interessenten das ganze Jahr für Fragen zur Verfügung. Das Bewerbungsverfahren ist zweistufig und beginnt mit einer Vorauswahl auf Basis zweier Essays, die die persönliche Einstellung und Motivation zum Studium anhand von konkreten Projektvorstellungen zum Inhalt haben. Diese Auswahl wird durch die gesamte Fakultät in wechselnder Zusammensetzung vorgenommen, wobei hier alle drei Mitglieder für oder gegen die Einladung zum Gespräch votieren müssen. Die Universität wird häufig von Bewerbern und externen Kommissionsmitgliedern nach den Kriterien der Auswahl gefragt. „Wie kann ich mich denn vorbereiten?“, heißt die vorsichtige Anfrage. Die typische Antwort darauf heißt zumeist: „Kommen Sie einfach *persönlich*, bei uns liegen die Kriterien im Bewerber selbst!“

„Die Universität Witten/Herdecke hat damit das einzig subjektive Auswahlverfahren“, wie es der Gründungsdekan Ekkehard Kappler mit Blick auf die vielen „objektiven“ Verfahren ausdrückte. In der zweiten Stufe des Verfahrens werden nach einem gemeinsamen Kennenlernen mit sechs nicht in Konkurrenz stehenden Bewerbern drei offene, persönliche und unstrukturierte Gespräche mit jeweils zwei Kommissionsmitgliedern geführt, so daß jeder jeden einmal erlebt hat. Es ist ein Gespräch, kein Interview! Es geht um das Kennenlernen, nicht um das erwartbare Selbstmarketing. Die Auswählenden gehen ebenso wie die Bewerber mit mehr Fragen raus als rein, wie das bei guten Gesprächen eben so ist. In diesen Gesprächen sind mitunter der Dekan, jeweils ein Professor, ein wissenschaftlicher Mitarbeiter und ein Studierender des Hauptstudiums von der Universitätsseite eingebunden und bis zu drei externe Repräsentanten aus der Wirtschaft, Politik, von Verbänden oder auch Wittener Bürger, die sich für die Universität interessieren. Damit sind alle Anspruchsgruppen an ein anspruchsvolles Studium versammelt und bringen jedesmal vollkommen neue Perspektiven in die abschließende von allen sechs Kommissionsmitgliedern konsensual getroffene Entscheidung, die mitunter bei guten aber kontroversen Argumenten bis in die tiefe Nacht dauert und gern schmunzelnd als „willkürfreie Ermessensentscheidung“ bezeichnet wird. Am Ende der Gespräche trifft sich die Gruppe der Bewerber im Plenum wieder und diskutiert in einer Spielsituation eine jedesmal neu gewählte Problemstellung mit unklarer, also noch nicht gedachter Lösung, bevor jeder Beteiligte, Bewerber und Auswählender, den Tag und die Atmosphäre reflektiert.

Durch die niemals identische Zusammensetzung der Auswahlkommission und die konsensuale Entscheidung über jeden Bewerber werden die besten Bewerber nicht aussortiert. Da die Studenten ihren persönlichen Entwurf für Ihr Studium skizzieren sollen und diesen dann auch realisieren können, wird dies allein zum Kriterium, ob sie an die Wittener Uni passen *und* ob sie zu ihnen paßt. Wenn sie ihre selbstgesteckte und selbstorganisierte Aufgabe des Studiums gut machen, dann passen sie! Die Universität versucht mit dieser hohen Betreuungsintensität während des Verfahrens die Kultur und die Wertevorstellungen des Studienkonzeptes selbst zu transportieren.

Können Sie sich vorstellen, Kunden, Zulieferer und andere Menschen in die Personalauswahl einzubeziehen? Können Sie sich vorstellen, den Bewerber selbst definieren zu lassen, was seine zukünftige Aufgabe sein könnte? Können Sie sich vorstellen, daß Noten, Referenzen und Zeugnisse den Auswählenden nicht vorgelegt werden, sondern man den Menschen einfach kennenlernen möchte? Versuchen Sie es mal! Die Universität wußte auch nicht, wie es funktioniert. Auch die zuvor skeptischen externen Auswählenden überraschen sich dabei, dem Verfahren zu vertrauen, obwohl keine Checklisten, keine Mathe- und Sprachtests und keine Kriterien zur Hand sind, und ahnen, daß es genau daran liegen kann. Erste Unternehmen haben sich bereits auf dieses anstrengende Abenteuer der Auswahl eingelassen.

Virtuelle Unternehmen haben interne Arbeitsmärkte

Staffing: die temporäre Belegschaft von Virtuellen Unternehmen

Die Strategen C. K. Prahalad und Gary Hamel sind weit bekannt für ihr Kernkompetenzenkonzept. Ein Gedanke aber, der uns im Gedächtnis geblieben ist, zielt auf die Mitarbeiter ab. Während wir immer weiter verfeinerte Kapitalallokationsmechanismen bei Investitionsentscheidungen für die im Wettbewerb befindlichen Geschäftsbereiche beobachten können, bemängeln die Autoren die fehlende Flexibilität und vor allem den mangelnden internen Wettbewerb um die besten Mitarbeiter, die scheinbar wie selbstverständlich in ihren Abteilungen *abgeteilt* von der anderen Organisation sind.⁷¹ Diese Kritik erscheint berechtigt und erste Versuche der Job Rotation sind sichtbar, wirken aber doch zumeist bemüht.

Virtuelle Unternehmen entstehen durch Kundenprobleme und Marktopportunitäten und nicht aus Abteilungen, deswegen ist die Besetzung bzw. Findung der Belegschaft eines Virtuellen Unternehmens von zentraler Bedeutung. Ähnlich wie wir es bei Federal Express erkennen konnten, haben sich in vielen Unternehmen von Bertelsmann bis zur Pinneberger Verkehrsgesellschaft interne Arbeitsmärkte, Aufgabenbörsen und andere Formen der systematischen innerbetrieblichen Stellenmärkte durchgesetzt. Die deutsche Chemiefirma Thompson hat sich 1997 zu einer Totalreorganisation entschieden, weil Geschäftsführer Walter Albers trotz profitablen Geschäft und vollen Auftragsbüchern unruhig wurde und sich Sorgen um den Stillstand des hundertzwanzigjährigen Unternehmens machte.⁷² Sein Plan: Jede Position, vom Pförtner bis zum Vertriebschef, wurde neu ausgeschrieben. Und jeder mußte sich neu bewerben, auf seine alte Stelle oder auf die, die er schon immer gern gemacht hätte. Es konnten sogar neue Stellen erfunden werden, wenn man argumentieren konnte, warum sie benötigt werden. Über die Hälfte der Mitarbeiter fand sich nach guten Argumenten auf einem vollkommen neuen Job wieder. Die Einarbeitungszeiten waren länger als geplant, die Kundentermine konnten nicht eingehalten wer-

den und Krankmeldungen stiegen an. Trotz dieser harten Zwischenzeit konnten die Mitarbeiter die Vorteile der aufgebrochenen Struktur sehen, die auch zu Unzufriedenheit und langen Entscheidungswegen führte. Das Ergebnis: Keiner hat seinen Job verloren, keiner trotz der anstrengenden Zeit gekündigt und die Krankmeldungen sind unter den Ausgangspunkt gesunken. Dabei wurde 1998 ein zehnprozentiges Wachstum bei nun niedrigeren Kosten erzielt. Die Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und sich selbst in ihm ist anscheinend eine durchaus gewinnbringende Veranstaltung.

Ähnliche Modelle werden auch in anderen Unternehmen erprobt: So werden Geschäftsplanwettbewerbe unterstützt durch interne Venture Capital-Fonds aufgelegt. Dabei werden unternehmerische Talente in der Organisation angesprochen, die für den Fall eines scheiternden Projektes mit „Rückfalloptionen“ ausgestattet werden, d. h. wieder in den alten Arbeitsbereich zurückkehren können.

Wenn es um die Gründung eines interorganisationalen Virtuellen Unternehmens geht, dann kann bei bereits erfolgter vorheriger Zusammenarbeit eine Ausschreibung im Netzwerk erfolgen oder eine auf Virtuelle Unternehmen spezialisierte „externe Personalabteilung“ hinzugezogen werden.

Im Prozeß der internen Neubesetzung, der durch die Modularisierung, Projektorientierung und temporalisierte Unternehmenskooperationen wesentlich häufiger als in traditionellen Unternehmen erfolgt, stehen vor allem Qualifikationsprofile im Zentrum der Aufmerksamkeit. Hier werden zunehmend Kompetenzprofil-Datenbanken oder sogenannte Skills-Datenbanken eingerichtet (so z. B. bei Siemens oder Hewlett Packard), in denen die Qualifikationen, Spezialisierungen, die bereits erfolgten Projekte, Verfügbarkeit, Interessenschwerpunkte für zukünftige Projekte etc. abgelegt werden können. Anhand dieser Datenbanken können Projektteams zusammengestellt werden. Insbesondere bei Virtuellen Unternehmensverbänden ist dies essentiell, da die vielfach unzufriedenstellenden informellen Mechanismen der Jobvergabe nicht mehr so ohne weiteres funktionieren und Transparenz über die Kompetenzen im Netzwerk hilfreich ist. Virtuelle Unternehmen haben also auf die Kritik von Prahalad und Hamel reagiert: Gute Mitarbeiter können sich über die Abteilungsgrenzen hinweg dort bewerben und umworben werden, wo interessantere Aufgaben warten oder der Kunde sie braucht. Bei Bertelsmann z. B. ist es nahezu karriereschädlich, wenn ein Mitarbeiter innerhalb zweier Jahre noch keine Bewerbung für einen internen Jobwechsel eingereicht hat.

*Appraisals: Chancen zum beidseitigen Lernen und zur Reflexion
Bewertungssysteme in Virtuellen Unternehmen*

Bewertungsverfahren: Bisher ein Mauerblümchen in der Personalarbeit, bekommt es nun in temporalisierten Arbeitsverhältnissen eine enorme Aufmerksamkeit. In einer Umfrage der WirtschaftsWoche und des GEVA-Institutes 1998 haben 85 Prozent der 4770 Befragten fehlende Kritikfähigkeit und 72 Prozent unangemessene Leistungsbeurteilung ihrer Chefs bemängelt.⁷³ Appraisals, wie die Berater ihre ausgefeilten Bewertungssysteme gerne nennen, gehören in solchen Arbeitskontexten und in Virtuellen Unternehmen zum Standardrepertoire. Die Bewertung wird in der Regel projektspezifisch vorgenommen und kann als eine Möglichkeit des beidseitigen Lernens begriffen werden. Dies kann auch in Zwischenzeugnissen seinen konkreten Ausdruck finden. Da eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses und der Einsatz in weiteren Projektteams von der jeweiligen Leistung abhängt, wird diese Bestimmung und Einschätzung auch für den Mitarbeiter wichtig. Wenn aus dem Gespräch konkreter Weiterbildungs- und persönlicher Veränderungsbedarf abgeleitet werden kann, dann haben sich derartige Verfahren endgültig von dem Kontrollgedanken verabschiedet. Sie brauchen in Unternehmen Partnerschaften und keine Eltern-Kind-Beziehungen!

Um die Wechselartigkeit der Bewertung zu unterstreichen, wird seit einigen Jahren mit 360-Grad-Bewertungen als Übergangshilfe zu einer offenen Feedback-Kultur experimentiert. 360-Grad-Bewertungen nehmen alle und mitunter auch konfligierende Perspektiven von den eigenen Führungskräften, den unterstellten Mitarbeitern, den Kollegen und teilweise von Kunden und Lieferanten auf. Die konkrete Ausgestaltung dieses Systems, das beispielsweise bei der Deutschen Post, beim Deutschen Roten Kreuz, bei der Metallgesellschaft und bei der DeTeWe eingesetzt wird, ist sehr unterschiedlich hinsichtlich der Konsequenzen und der Transparenz der Daten. Üblicherweise werden schriftliche und mündliche Verfahren kombiniert. Insbesondere aus den Face-to-face-Gesprächen kann eine enge Beziehung zwischen den Projektleitern und den Mitarbeitern entstehen, wenn das Gespräch als ein Coaching- und Potentialzusammenhang erkannt wird. Da die Beziehung zwischen Projektleiter und Mitarbeiter von Projekt zu Projekt wechseln kann, ergeben sich hier interessante Konstellationen. Bestimmte projektspezifische Daten könnten beispielsweise mit Genehmigung der Mitarbeiter und des Betriebsrates in den Skillsdatenbanken eingepflegt werden.

*Demotiviert nicht!**Über Karotten und Peitschen in Virtuellen Unternehmen*

„Man hat mit der Motivierung leben gelernt, sich ihr angepaßt. Wenn das Gespräch auf sie kam, war leise Verachtung unüberhörbar. [...] Es mußte eine Erklärung für diese paradoxen Phänomene geben, wo doch große Teile der Industrie nach den Denkschemata der Motivationstheorien organisiert sind. [...] Mir ist klar geworden, daß ‚Führen‘ unter der kalten Sonne der Anreizsysteme immer ‚Ver-Führen‘ ist. Und es wurde für mich unabweisbar, daß jede Motivierung mit mechanistischer Sicherheit ihr eigenes Gegenteil erschafft: Demotivation.“

Reinhard Sprenger, Ver-Führer der Manager⁷⁴

Fragen Sie den Handel und Ihre Außendienstorganisation! Die wissen, was Sie schon immer befürchten haben: Ihre Ehrennadeln, die „Rennlisten“ Ihrer Vertriebsmitarbeiter, die Wahl zum Mitarbeiter des Monats, die jährlichen Verlosungen einer Harley Davidson oder von Südseereisen mit Gattin, Ihre gelungen inszenierten Ehrungen in der Mitarbeiterzeitung, die selbstgenehmigten und in Zeiten der Fusionen an Beliebtheit wirklich kaum zu überbietenden Aktienoptions-Pläne, Ihre innovativen Teamprämien sind einfalllose Instrumente zur Motivationssteigerung und helfen zumeist nicht. Denn all diese Instrumente haben eines gemeinsam: Sie arbeiten mit der Unterstellung, die Mitarbeiter können nicht ausreichend motiviert sein. Diese Unterstellung lassen sich Ihre Mitarbeiter teuer bezahlen!

Die nie endende Diskussion um ausgefeilte Anreizsysteme reizt vor allem Personalberatungen, hier weitere Dienstleistungsangebote zu stricken. Wir unterscheiden gern und zu Recht zwischen extrinsischer, also von außen angeregter Motivation, und einer intrinsischen Motivation, die aus eigenem Antrieb heraus kommt. Es sind sich alle einig darüber, daß die intrinsische Motivation besser ist und letztlich kostengünstiger, dennoch wird weiter auf das ökonomisch reduzierte Menschenbild des 18. bis frühen 20. Jahrhunderts vertraut.

Extrinsische Anreize wirken wie Drogen. Sie vernebeln Realitäten, bereiten kurzfristige Glücksmomente, und die Dosis muß immer weiter erhöht werden, damit man sie noch merkt. Dies erfolgt entweder über die Steigerung der Dosis oder über den Wechsel der Droge, die neue Erlebnisse und Symbole auslöst. Unternehmen mit extrinsischen Anreizsystemen sind Drogendealer, die einen zunächst süchtig machen, und Drogenabhängige zugleich, da sie von den nun Abhängigen selbst abhängig sind und die Drogen auch noch selber zahlen müssen. Ein unglücklicher Zirkel, oder?

Und das ist noch nicht einmal das Ende der tragischen Geschichte, da nun im Zuge der flachen Hierarchien und der Teamorientierung viele rangspezifische Inszenierun-

gen und Symbolik wegfallen. Keine besonderen Büroausblicke und -ausstattungen mehr, keine Differenzierungen in der Mietwagenklasse, keine Titelzusätze auf den mittlerweile schon nackt aussehenden Visitenkarten. Die Zeiten für die Anhänger der Motivationstheorie werden härter, will man sich nicht auf rein monetäre, d. h. gehaltliche Instrumente stützen.

In der jüngsten Vergangenheit haben sich nun insbesondere die Instrumente etabliert, die vor allem mit der Vokabel der „Transparenz“ eine Leistungskultur in der Organisation etablieren will. Dies erfolgt über Kommunikation von Leistungsunterschieden in Form von Listen, die neben den Kantineingang gehängt oder per Mail herumgeschickt werden. Der Tatsache, daß Leistung ein sozial vermittelter Zusammenhang ist, wird hier Rechnung getragen. Wenn auch in der Regel Umsatzzahlen von einzelnen Mitarbeitern, Filialen oder Regionen zum Referenzpunkt gemacht werden und diese erfahrungsgemäß nicht kausal mit der Leistung zusammenhängen. Nun sind erste weitsichtige Beratungen, wie beispielsweise Mercuri International, hinter das Dilemma gekommen, daß die Mitarbeiter auf den oberen Listenplätzen nicht weiter motiviert werden können und sich auf den Lorbeeren ausruhen, „während sich die anderen achselzuckend in ihr Schicksal fügen. Mit dem Anreiz ist es dann vorbei.“⁷⁵ Wer es jetzt – dank der E-Mail-Liste – eh schon weiß, daß er ein Versager ist, und die Vermutung hat, daß die Leistungskriterien der Liste ungerecht sind, dem hilft nur eines: Resignieren.

Nun können wir aber nicht einfach daherkommen und Ihnen erzählen, daß Sie Ihre Anreizsysteme ausgereizt haben. In aktuellen Umfragen von High Potentials zählt ein hohes Gehalt und eine leistungsbezogene Vergütung zwar nicht mehr zu den wichtigsten Kriterien eines Arbeitgebers, aber sie sind bei 23 Prozent der Befragten einer McKinsey Erhebung dennoch mitentscheidend.⁷⁶ Wir müssen dabei sicherlich nach Gehaltsklassen unterscheiden, aber wir geben zu bedenken, daß die Wirkungen monetärer Anreize bei den Topkandidaten immer mehr abnehmen.

Wir glauben, daß die klassischen Motivationsinstrumente in Zeiten der Unternehmensvirtualisierung gründlich überholt sind und vermuten, daß sich Motivation vor allem aus zwei Quellen speist:

Zum einen entsteht Motivation aus der Möglichkeit eines jeden Mitarbeiters, die demotivierenden Elementen des Jobs diskutieren und verändern zu können. So wird bei Unternehmen wieder stärker mit den sogenannten Job Enrichment-Konzepten gearbeitet, d. h. die Zuständigkeitsbereiche und Aufgabenumfelder werden erweitert. Die österreichische Red Bull GmbH, ein Prototyp der extraorganisationalen Virtualisierungsstrategie, hat die Außendienstmitarbeiter von den „Rennlisten“ befreit. Dieser ist nun für das gesamte Marketing und das für das Szenetränk wesentliche Sponsoring in seiner Region alleinverantwortlich. Weiterhin ist er Beziehungsmanager, indem er das weite Netzwerk von Lieferanten und Großkunden koordiniert. Er rennt ohne Rennlisten, da er an den Bedingungen seiner Arbeit arbeiten kann.

Zum anderen glauben wir, daß durch den beschriebenen Wechsel des Fokusses von Beschäftigung auf Beschäftigungsfähigkeit, die Unternehmen motivieren, die es schaffen, dem Mitarbeiter attraktive Lernumfelder und Herausforderungen zu geben bzw. dieser sich solche selbst schaffen kann. Mitarbeiter müssen sich in Organisationen selbst motivieren dürfen! Weil die Virtuelle Unternehmung nur temporär besteht, wird es für den einzelnen Mitarbeiter wichtiger, sich in aktiven Lernumfeldern bewegen zu können, die ihm eine weitere Qualifizierung für die Folgeprojekte erlauben. Damit fällt Qualifizierungsmaßnahmen eine wichtigere Rolle zu. Wer sich auf Kongressen in den zahlreichen Kaffeepausen mit Teilnehmern unterhält, kann die Freude, daß dies alles von „der Firma“ gezahlt werde, nicht überhören, weil es signalisieren soll, „Ich bin der Firma etwas wert!“

Typische Fallen wie eine amtszeitsabhängige Vergütung oder problematische Referenzmodelle für Leistungen in Teams müssen beachtet werden und dürfen nicht mehr länger demotivieren. Die Mitarbeiterbeteiligung durch Aktien und andere Anteilspapiere ist in Mode und wird es bleiben. Aber auch hier sind vielfältige Fallstricke zu beachten, da der Wert des Unternehmens leider immer noch nicht von der Leistung des Unternehmens und schon gar nicht von der des einzelnen Mitarbeiters abhängt – noch nicht mal von der erwarteten Leistung der Zukunft, wie dies Kapitalmarkttheoretiker gern erklären.

Wenn allerdings verstanden wird, daß Anreiz- und Belohnungssysteme übliche Erziehungsmaßnahmen von Eltern sind und wir in Unternehmen keine Eltern-Kind-Beziehungen mehr haben, dann ist schon sehr viel verstanden. Es macht uns sensibel, mit welchen Unterstellungen wir operieren. Unmotivierte Geschäftsleitungen sind vermutlich die ersten, die sich bei Anreizsystemen beraten lassen ...

*Der gemeinsame Start der schnellen Gazellen und der hungrigen Löwen
Personalentwicklung in Virtuellen Unternehmen*

„Nur etwa 20 Prozent der personellen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens werden durch gezielte Förderungsmaßnahmen beeinflusst, die restlichen 80 Prozent durch die professionelle Bewerberauswahl im Vorfeld.“

Peter Haase, Coach von Volkswagen⁷⁷

„Jeden Morgen wacht in Afrika eine Gazelle auf. Sie weiß, daß sie schneller laufen muß als der schnellste Löwe, sonst wird sie gefressen.

Jeden Morgen wacht in Afrika ein Löwe auf.

Er weiß, daß er schneller laufen muß als die langsamste Gazelle, sonst wird er verhungern.

Egal ob Du ein Löwe oder eine Gazelle bist, wenn die Sonne aufgeht, solltest Du starten.“

Alte Management-Fabel als aktuelles Vorwort der VW-Coaching-Gesellschaft in Wolfsburg für ihr Weiterbildungsprogramm

Wir haben darüber gesprochen: Virtuelle Unternehmen investieren schwerpunktmäßig in Ressourcen, die ihnen nicht gehören: In Wissen, Reputation, Beziehungen und eben in Mitarbeiter. Aus der (bisher) fehlenden Bilanzierbarkeit dieser „Aktiva“ entsteht ein Risiko der Unterinvestition mit der Gefahr des Abgangs von Mitarbeitern aufgrund zu geringer Entwicklungs- und Lernumfelder.

Die Personalentwicklung hat damit die paradoxe Aufgabe, dem Mitarbeiter die Beschäftigungsfähigkeit, also die Möglichkeit des Jobwechsels zu erhöhen, den er auf keinen Fall verlieren darf. Sie wandelt sich in der Funktionalität von der Entwicklung des Personals zu einer Bereitstellung von Situationen, in denen sich die Mitarbeiter selbst entwickeln können. Damit wird aus einer besserwissenden Planwirtschaft der Personalentwicklung ein mitwissendes Coaching der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten jedes Mitarbeiters. Diese Diskussion trägt den Namen „Individualisierung der Personalwirtschaft“.⁷⁸ Mitunter wird dies – wie in Beratungen üblich – über Mentorenmodelle geleistet, in denen ältere Hasen neue Mitarbeiter betreuen.

Wir werden bei der Personalentwicklung mehrere neue Funktionen in Virtuellen Unternehmen beobachten können:

Zum einen wird es immer wichtiger, über Medienkompetenz zu verfügen. Das räumlich und zeitlich verteilte Arbeiten macht es erforderlich, mehrere alternative Medien zu nutzen und eine adäquate Auswahl zu treffen. Unter Medienkompetenz verstehen wir die Verwendung und die Selektion von Medien zur Pflege von Beziehungen und zur adäquaten Unterstützung der spezifischen Situation. Eine Naviga-

tionsfähigkeit in virtuellen Netzen und Gemeinschaften wird zu einer Fähigkeit, die Mitarbeiter in Virtuellen Unternehmen lernen müssen.

Zum zweiten wird der Aspekt der Weiterbildung wichtiger denn je. Das Schlagwort des „Lebenslangen Lernens“ hat die Universitäten noch nicht erreicht. Volkshochschulen haben hier eine Kompetenz, wenn auch mit einem engen Zielgruppenfokus. Das lebenslange Lernen hat zugleich zwei Implikationen: Zum einen wird es weniger wichtig, *was* wir lernen, sondern *wie* wir lernen. Darin liegt die Aufgabe von Universitäten, denn in einigen Branchen ist die Halbwertszeit von Wissen unter ein Jahr gerutscht. Zum anderen deckt der Abschnitt, in dem Universitäten Wissen vermitteln, nur einen begrenzten Lebenszyklus des Menschen ab; den zwischen 20 bis 30 Jahren. Das leuchtet immer weniger ein. Haben sich nunmehr alle Großkonzerne und vermehrt auch kleinere Unternehmen „Corporate Universities“, „Business Academies“ und ähnliche semiuniversitäre Institutionen eingerichtet, geht der Schritt bei Virtuellen Unternehmen noch radikaler weiter. Hier könnte die Idee eines „Global Network Trainee-Programmes“ greifen, das eine Art multiple Ausbildungsstruktur darstellt und unterschiedliche praktische Erfahrungen in den Partnerunternehmen mit unterschiedlichen universitären Sabbaticals kombiniert. Diese Lernphasen können entweder an Universitäten an den Einsatzorten stattfinden oder durch virtualisierte Lernverfahren, die derzeit in der Erprobung sind. Das Ziel wäre eine offene Netzwerkuniversität, die global vernetzt ist und Teilnehmer von allen Unternehmen im Virtuellen Unternehmensverbund aufnimmt. Für Universitäten als ein Partner in solchen Virtuellen Lernpartnerschaften wäre ein solches Modell auf jeden Fall ebenfalls ein Gewinn. Eine solche Netzwerkuniversität hätte vermutlich die gleichen integrativen Wirkungen, die ihnen derzeit bei fusionierenden Großkonzernen zugeschrieben werden. Ein erstes Beispiel für eine solche Entwicklung von Weiterbildungsangeboten im Netz ist das Bielefelder Projekt ZuliefererNetzwerk (PZN), das für 250 Mitarbeiter aus den insgesamt 16 kooperierenden Unternehmen unternehmensübergreifende Seminare, Workshops und Erfahrungsaustausche organisiert.

Zum dritten werden die individuellen und organisationalen Netzwerkmanagementaufgaben zu einem Bereich, in dem die Personalentwicklung ihren Beitrag finden muß. Wir haben über die komplexen Anforderungen an eine virtuose Nachbarschaftspflege gesprochen. Früher waren in Unternehmen Maßnahmen wie die von der Ausnahme zum Regelfall mutierte *Job Rotation*, aber auch Betriebsfeste Anlässe, mit denen ein hierarchieunabhängiges informales Netzwerk gezielt gefördert wurde. Wir haben weiterhin davon gesprochen, daß Karrieremodelle über Einschaltquoten funktionieren, über Netzwerkintensitäten. Das Netzwerken will aber gelernt sein und dabei kann die Personalentwicklung helfen. Die von Seilschaften umgewerteten persönlichen Netzwerke sichern den Mitarbeiter nach außen ab. Klüngel ist klüger. Rotarier, Alumnivereinigungen amerikanischer Business-Schools, Vorstandsposten in Verbänden,

Wirtschaftsbeiräte in Fußballvereinen, Mitgliedschaften in christlichen Netzwerken oder auch Bergwandervereine wie der Similaun-Kreis sind solche Seilschaften, die ihre Mitglieder vor dem Abstürzen bewahren. Die Beschäftigungsfähigkeit steigt insbesondere durch diese persönlichen Netzwerke, wie der amerikanische Soziologe Mark Granovetter herausfand.⁷⁹ Dabei sind es nicht die besten Freunde, sondern die schwachen Verbindungen im weiteren Umkreis, die für neue Jobopportunitäten sorgen.

Zum vierten wird die Personalentwicklung in der Betreuung von Mitarbeitern wichtig, die unter häufig zu beobachtenden Selbststrationalisierungsmechanismen leiden. Darunter kann man die Schwierigkeiten verstehen, die dadurch entstehen, daß die Organisation nicht mehr die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit diktiert, sondern das Individuum selbst. Die Trennung ist durch die Informations- und Kommunikationstechnologien auch nicht mehr räumlich zu bestimmen. Die Zielvorgaben sind weiter und der Kontrollzusammenhang ist abstrakter. Dies führt dazu, daß wesentlich mehr, d. h. intensiver und länger gearbeitet wird, als erforderlich wäre. Einige Unternehmen setzen jetzt schon sehr gezielt psychologische Beratung ein, wie sie beispielsweise vom Fürstenberg-Institut angeboten werden, um die vielschichtigen psychischen Probleme anzugehen, die bei den Mitarbeitern die Arbeitsleistung erheblich mindern. Virtuelle Unternehmen mit ihren hohen Anforderungen an Flexibilität und Mobilität sowie einer wesentlich unklarerer beruflichen Entwicklung werden diese Dimension der betrieblichen Fürsorge wohl sehr genau in Augenschein nehmen müssen.

Personalentwicklung findet schon an Schulen und Universitäten statt. Gute Mitarbeiter müssen gemeinsam aufgebaut werden, so daß sich die Potentialsuche sehr weit nach vorne verlagert. An den Eliteuniversitäten haben die Studenten nach dem sechsten Semester bereits eine Vielzahl an Jobangeboten, die mit der Betreuung von Hausarbeiten und Diplomarbeiten und Praktika flankiert werden. An einigen Universitäten – wie beispielsweise in Witten/Herdecke – werden durch Mentorenfirmenprogramme auf sogenannten „Heiratsmärkten“ gleich die Studenten des ersten Semesters in intensive Partnerschaften einbezogen.

*Out- und Newplacement als Konsequenz der Temporalisierung
„Sanftes Trennungsmanagement“ in Virtuellen Unternehmen*

Erinnern Sie sich an die erfolgreiche Stripperkomödie „The full monty – Ganz oder gar nicht“, die uns 1997 mit der Realität der Arbeitswelt in Sheffield konfrontierte. Dem scheinbar biederen Ehemann wurde gekündigt. Er versuchte dies zu kaschieren, indem er alles beim Alten ließ: den Anzug, die Zeit, zu der er das Haus verließ, den Aktenkoffer. Nun, Sie kennen das Ende: Er verlor sein letztes Hemd und wurde mit über 50 in einer grausam schönen postmodernen Boygroup zu einem guten Stripper – eine wahrhaft britische Kopie der California Dream Men. Was ihm zunächst fehlte, war

vermutlich eine Outplacement-Beratung. Dieser Trend, der sich in Deutschland nur schwer etabliert, wird traurige Wirklichkeit auch in Virtuellen Unternehmen. Mittlerweile bieten in Deutschland mehr als 20 Firmen ihre Dienstleistungen für die „Beratung von beruflicher Neuorientierung“ an, wie es im Fachjargon der unter dem schlechten Image stark leidenden Branche heißt.

Daß hier ein enormes Marktwachstum anzunehmen ist, sei nur mit einer Zahl verdeutlicht: 40 Prozent aller Beschäftigten wechseln in den USA einmal im Jahr den Job!

Das Spektrum umfaßt die Unterstützung in der Trennungssituation, eine zielgerichtete Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen, eine Potentialanalyse, die Suche in einem Netzwerk von interessierten Unternehmen und das Coaching während der Integration in das neue Berufsfeld. Newplacement-Beratungen werden von Unternehmen engagiert, um die soziale Kompetenz und die gesellschaftliche Verantwortung zu zeigen, um Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden und das Betriebsklima zu sichern. In unseren heutigen Zeiten weiß man nie, ob der, von dem man sich heute leider trennen muß, nicht morgen derjenige ist, den man wieder braucht. Virtuelle Unternehmen übernehmen auch innerhalb des Unternehmensverbundes diese Out-, New- und Inplacementfunktion, in dem sich die beteiligten Unternehmen intern über Vakanzen und Überkapazitäten informieren und gegenseitig Empfehlungen aussprechen können.

31. Risiko und Routinen – Geschwindigkeit und Gewerkschaften Kritische Anmerkungen zur neuen Welt der Flexexecutives

„Ein Grund für diese entwürdigende Oberflächlichkeit ist die Desorganisation der Zeit.

Der Pfeil der Zeit ist zerbrochen; er hat keine Flugbahn mehr in einer sich ständig umstrukturierenden, routinelosen, kurzfristigen Ökonomie.

Die Menschen spüren das Fehlen anhaltender persönlicher Beziehungen und dauerhafter Absichten.“

Richard Sennett, routinierter Kritiker⁸⁰

Jetzt wird es kritisch. Die Diskussion über die Implikationen der Virtualisierung von Unternehmen auf die Arbeitswelt und die Mitarbeiter hat klare Fronten zwischen den Mahnern der Funktionalitäten von Routinen und Stabilität wie Richard Sennett oder Jeremy Rifkin und den Propheten der neuen Selbstbestimmtheit und -verwirklichung wie Nicholas Negroponte oder Don Tapscott gebildet. Die Diskussion ist weder entschieden noch so differenziert geführt, als daß wir wissen könnten, was uns da erwartet.

Dennoch scheint deutlich, daß wir über Konzepte des Risikos, der Loyalität, der (Arbeits-)Zeit in diesem Kontext hochflexibler und mobiler Virtualisierungsstrate-

gien neu nachdenken müssen. Wenn wir dies tun, dann kommen wir nahezu zwangsweise zu der Frage, welche Funktion die Gewerkschaften übernehmen können und müssen. Diese Fragen werden im folgenden diskutiert und am Ende des Buches in dem abschließenden Multilog mit der Reformwerkstatt von der Wochenzeitschrift *DIE ZEIT* und Birger Priddat noch einmal aufgenommen.

Loyalität versus Flexibilität
Routinen, Mobilität, Streß und Risiko

*„Ich verlange keine unbegrenzte Loyalität ...
Ich fordere nur die Mitarbeiter von Apple auf,
die Vision der Firma zu teilen, solange sie bei uns sind.“*

John Sculley, Garagenmanager bei Apple⁸¹

Rettet die Routinen! So könnte man Richard Sennetts einflußreiches Buch „Der flexible Mensch“ lesen. In einer Gesellschaft, in der nur ein Imperativ zu herrschen scheint, der Imperativ der spezialisierenden Flexibilität, in einer solchen Gesellschaft wird das zum Objekt der Begierde, was seit der unentrinnbaren Bürokratisierung von Max Weber immer im Zentrum der Kritik stand: die Routine. Und tatsächlich: Die Präferenz für das Kurzfristige, die durch die Kapitalmärkte, wechselnde Karriereplannungen des Managements und durch Veränderungen der Konsumentenbedürfnisse weiter verstärkt wird, läßt die ökonomische und auch soziale Bedeutung von Routinen in ein neues Licht rücken. Die Routine läßt uns nicht in einen gefährlichen Drift hineingeraten, ein zielloses Dahintreiben ohne langwährende Beziehungen und Institutionen. „Langeweile“ – im engeren Sinne des Wortes – könnte tatsächlich der neue Trend werden, den wir natürlich schon immer hatten, der Verlässlichkeit, Vertrautheit, Gewißheit als grundlegende Züge des menschlichen Charakters revitalisiert. Auch Jeremy Rifkin prophezeit die Auflösung sozialer Standards. Uwe Jean Heuser spricht vom Ende des Sozialen – zumindest wie wir es heute verstehen.⁸² Institutionen, Routinen und Standards werden der Flexibilität gern geopfert, da sie ohnehin die Gründe für die Verkrustung und Veränderungsunfähigkeit waren. Damit ist die Schlacht für Ökonomen, Gesellschaftskritiker, Kapitalismuseegner eröffnet, in der mit moralischen und missionarischen Waffen gekämpft wird. Vermutlich wird sie auch hier ökonomisch entschieden werden. Während Ökonomen früher technische Flexibilitätskosten durch Rüstkosten, also Kosten, die durch das Umrüsten von Maschinen für neue Produktionen entstanden, bestimmten, sind heute soziale Flexibilitätskosten ins Kalkül zu ziehen. Damit ist eine komplexe und vermutlich nicht lösbare Optimierungsaufgabe entstanden, wieviel Flexibilität wir uns erlauben können – nicht lösbar, weil auch die Mechanismen der mit Flexibilität zusammenhängenden Risikoverlagerung subtiler geworden sind.

Wir vermuten, daß sich wesentliche Kostentreiber der Flexibilität mit (1) der Illoyalität der Mitarbeiter, (2) dem Streß durch Mobilität und (3) dem Streß durch Informations- und Kommunikationstechnologien beschreiben lassen.

(1) Distanzieren Sie sich von Ihrem Unternehmen! Die Kosten der Illoyalität

Diese Warnung amerikanischer Personalberater war jüngst in der *San José Mercury News* zu lesen. Die emotionale Bindung von Mitarbeitern sei in der Zeit von Flexibilisierungs- und Restrukturierungsprogrammen wie Unternehmensübernahmen und Kooperationsvereinbarungen mit einer hohen Krisenanfälligkeit und einer zum Teil unüberwindbaren Trauerarbeit verbunden. Auch der 3. *Handelsblatt*-Personalkongreß 1997 hat eine abnehmende Loyalität der Mitarbeiter im Zuge zunehmender Flexibilität beobachten können. Unternehmen müssen sich das Vertrauen in die eigene Organisation verdienen, Loyalität ist ein Konzept des blinden Urvertrauens von Mitarbeitern in ihre Firma. Unternehmen wie Apple und Motorola reden deswegen auch nicht mehr gern von Loyalität. Loyalität ist nach ihrem Verständnis, wenn einer, der jederzeit woanders einen herausragenden Job annehmen könnte, morgens durch die Tür kommt. Denn dann weiß man, er wird arbeiten und das Beste geben. Die amerikanischen Personalberater empfehlen eine distanzierte Haltung zum Arbeitgeber, sich der Vergänglichkeit von Beziehungen bewußt zu sein und sich in erster Linie der eigenen Karriere verpflichtet zu fühlen. Das macht diese Menschen so zuverlässig, wenn sie morgens durch die Tür kommen. Konzepte der „Corporate Identity“ lassen einen diesbezüglich ein wenig ins Schmunzeln kommen. Es ist noch unklar, ob die Empfehlung wirklich an die Mitarbeiter gerichtet ist, oder ob sie nicht eher als Entlastung des Gewissens für Unternehmen dient, die Entlassungen vornehmen. So intuitiv die Logik der emotionalen Distanz zu einer rationalen Instanz ist, so schwierig erscheint diese Unterbindung der Bindung.

Die steigende und von Unternehmen sogar geförderte Illoyalität von Mitarbeitern ist ein zweischneidiges Schwert: Diejenigen, die ohnehin jederzeit wechseln können, produzieren das Problem der Illoyalität nicht, sondern die, die es nicht können. Sie werden mißtrauisch und senken unmerklich und dennoch spürbar ihre Beiträge. Sie denken nicht die Ziele des Unternehmens mit. Das erzeugt Kosten durch hohe Absenkraten, weniger Verbesserungsvorschläge, erhöhte Schwund- und Verschnittraten etc.

(2) Die beharrliche Zumutung der Mobilität: Die Kosten des Umtopfens!

Wir können derzeit viele beim Stolpern beobachten. Natürlich nur, wenn wir gerade selbst einmal auf einem Fleck stehen. Und wenn wir für die scheinbare Normalität der Mobilität nicht bereits einen blinden Fleck entwickelt haben. Auf Bahnhöfen und Flughäfen, in Hotellobbies, an Taxiständen, selbst im öffentlichen Nahverkehr. Die „flexiblen Menschen“ sind auf der Flucht vor der Zumutung der Mobilität von Un-

ternehmen. Das *Kommunikationsparadoxon* des Informationszeitalter macht es notwendig: Da wir aufgrund des zunehmenden Einflusses der Informations- und Kommunikationstechnologien ein globales Netzwerk an Beziehungen potentiell haben können, müssen wir es auch aktuell pflegen. Das geht aber – wie wir immer wieder an den absurdesten Mißverständnissen spüren müssen – nur im direkten Kontakt, also durch Reisen. Auch im Privaten nimmt die zuvor gemütliche Reise in den Harz globale Züge an: Zur Jahrtausendwende haben wir gar einen kompletten Kontinentenaustausch erlebt. Der Australier flog nach Südafrika, der Amerikaner nach Indonesien, der Europäer nach Australien usw.

70 Prozent aller Firmen bestehen nach einer Untersuchung von Roland Berger bei Einstellungen auf Mobilität. Aus dem Lebenslauf lassen sich scheinbar anhand der Umzüge Qualitätskriterien für den Job ablesen. Amerika hat das verstanden: In den USA ziehen nunmehr 43 Millionen Menschen alljährlich um. Mit ca. 20 Prozent Nomaden ist Amerika seit den 70er Jahren zu einem Volk der Vagabunden geworden. Die durchschnittliche Verweildauer eines Amerikaners in seiner Wohnung liegt nun gerade noch bei fünf Jahren und zwei Monaten.

Nicht nur Kulturhistoriker werden angesichts dieser Entwicklung unruhig: „Menschen blühen dort auf, wo sie gepflanzt sind.“ Der Verlust an Ortssinn ist auch ein Verlust an persönlichen Wurzeln, die beim ständigen Umtopfen in Mitleidenschaft geraten. Ortsabhängige Lebensabschnittspartner ersetzen in jungen Jahren nicht selten die traditionellen Lebensformen der Ehe und der Familie. Um das Zerhacken der lokal eingebetteten sozialen Strukturen und Beziehungen zu verhindern, wird gependelt. Montags morgens und Freitags abends schwingt an Flughäfen und Bahnhöfen das Pendel der Verkehrsbelastung hin und her. Diesen Auswegen geben Personalberater wie Kienbaum Executive Consultants aber auch nur bedingte Chancen, da diesen Menschen irgendwann die Sozialkompetenz fehle. Sie fallen in der Firma dann unangenehm auf, wenn sie Meetings spät ansetzen, da ihr soziales Umfeld sie wochentags nicht bindet.⁸³

Die Gleichsetzung von Mobilität und Exzellenz wird in Zukunft auch nicht mehr greifen. Die Anzahl derer, die gute Leistungen für Unternehmen nur dann bringen können, wenn sie in ein sie zufriedenstellendes soziales und familiäres Umfeld eingebettet sind, wird sich wieder lautstärker zu Wort melden können. Die Anpassung an ausländische Kulturen beispielsweise in Asien oder Lateinamerika und die Einbindung in lokale soziale Netzwerke ist eine Aufgabe, deren Bewältigung sehr viel Zeit und Energie bedarf, die zu Lasten des Jobs gehen können, insbesondere in den Fällen, in denen es nicht gelingen will.

Als Trend bei Hochschulabsolventen und Jungmanagern ist erkennbar, daß die vor Jahren noch unverzichtbaren Auslandseinsätze nicht mehr durchweg dem Ideal einer Karriere entsprechen. Damit sehen sich Unternehmen und auch Personalberater einer

neuen Herausforderung gegenüber: Dem mitreisenden Partner muß eine adäquate Stelle mitbeschafft werden, ansonsten sieht es für das Anwerben von kompetenten, aber mobilitätsüberdrüssigen Mitarbeitern schlecht aus. Der in Großkonzernen mittlerweile häufiger angebotene Relocation-Service, der die Haussuche, den Autokauf und Sprachkurse von Firmenseite organisiert, schafft noch keinen Ausgleich für die umzugsbedingten Probleme im Privatleben.

(3) Die Unerreichbarkeit als Privileg: Angst- und Streßkosten der Flexibilität

Sie sitzen im Fußballstadion und regen sich mal wieder herrlich über schlechte Chancenauswertung und Fehlentwicklungen der Schiedsrichterleistung auf. Es ist Samstag nachmittag und es macht Spaß, wieder mal bewußt anders zu sein als im Büro. Mit Bier aus Pappbecher und Fanschal mal wieder ein wenig Normalität ins ansonsten vom Business geprägte und durchgestylte Leben bringen! Dann, kaum vernehmlich, schnarrt der mittlerweile unerträglich gewordene Ton Ihres Mobiltelefons. Sie schwanken zwischen den Welten des Privaten und des Jobs. Der Job gewinnt ein weiteres Mal, und Sie sitzen am Sonntag über einer Präsentation für die Aufsichtsratssitzung am Montag.

Die mobilen Informations- und Kommunikationstechnologien wurden einst als die Medien gepriesen, die den gestreßten Mitarbeitern mehr Zeit für die Familie ermöglichen sollen. Der Zugang des Mitarbeiters zu dem firmeneigenen Intranet, zu den Voice-Mail-Systemen über mobile Computer und persönliche digitale Assistenten (PDA) hat ihm den Ausgang aus dem Unternehmen genommen.

Die naive Vorstellung der technischen Harmonisierung von Arbeit und Familie wird nun nach einigen Jahren des Einsatzes bitter Lügen gestraft. War der Besitz eines mobilen Telefons Statussymbol für vielbeschäftigte und daher immer zu erreichende Manager, dreht sich nun das Blatt. Man erkennt denjenigen, der es wirklich geschafft hat und sich entsprechende Privilegien erarbeitet hat, daran, daß er kein Mobilfunkgerät mehr benötigt und sich der Zumutung der permanenten Erreichbarkeit entziehen konnte. Für viele Menschen bedeuten diese potentiell immer möglichen Eingriffe in ihre Freizeit und in ihre Planungen der heimischen Arbeitstage eine notorische Überbelastung und senken deutlich die Produktivität. Ein weiterer Problembereich läßt sich mit der Informationssucht beschreiben, die bei Managern einen unstillbaren Wunsch nach aktuellen Informationen auslöst. So werden auf Reisen zehnmal am Tag E-Mails gecheckt und aktuelle Informationen aus dem Inter- und Intranet gezogen. Arbeitssucht und Beziehungsunfähigkeit werden, so das Tübinger Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur, durch die mobilen Technologien deutlich verschlimmert. Virtuelle Unternehmen sind bei derartigen Veranlagungen besonders geeignet, diese zu verstärken.

Es wird zu einer, für den Gesamtlebenszyklus einer Karriere entscheidenden Kompetenz eines jeden Mitarbeiters, die Grenze zwischen privatem und beruflichem Le-

ben zu bestimmen. Die Organisation, die dies früher über Pförtner, Lichtschaltungen und fest geregelten Arbeitszeiten für den Mitarbeiter übernommen hat, kann und will es nicht mehr leisten. Die immer noch heroisch anmutenden Thesen, daß man nicht mehr zwischen Freizeit und Arbeit unterscheidet, da sie immer mehr ineinander übergehe, ist ein derzeit gesellschaftlich akzeptiertes Indiz dafür, daß die Selbstausschüttungsmechanismen immer effizienter sind, als das, was Unternehmen aus ihren Mitarbeitern „herausholen“ können. Der Mitarbeiter möchte sich der Firma nicht mehr entziehen, damit er einer Illusion der Unverzichtbarkeit aufsitzen kann.

Unternehmen laufen derzeit heiß. Sie sind die Epizentren des gesellschaftlichen Stresses. Eine im Sommer 1998 durchgeführte Umfrage der Forsa bei 500 Managern hat ergeben, daß 75 Prozent mit deutlich steigendem Leistungsdruck rechnen. Die Kurse zum autogenen Training bei SAP werden genauso als Instrument angesehen wie die Squash- und Fußballplätze bei Bayer, um die durch Lean Management und Globalisierung aufgekommenen Streßpotentiale zu senken.

Bei der zunehmenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Streßsyndrom, ausgelöst durch Ängste des Versagens und des Verlustes an Anerkennung und Status, werden seit 1995 von der EU entsprechende Kostenrechnungssysteme erarbeitet, die die volkswirtschaftlichen Streßkosten ermitteln sollen. In den USA wurde ermittelt, daß der arbeitsbedingte Streß die Unternehmen jährlich 150 Milliarden Dollar kostet. In Deutschland wurden 1996 ähnliche Schätzungen der Angst- und Streßkosten vorgelegt, die den Schaden auf ungefähr 100 Milliarden Mark bezifferten, wobei allein die Kosten für die Medikamente mit 20 Milliarden Mark zu Buche schlugen.⁸⁴ Darunter fallen vor allem die Kosten der medizinischen Versorgung von Streßopfern, krankheitsbedingter Fehlzeiten und der Frühverrentungen. Konterkarierende Effekte, wie das durch die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust zu erklärende Absinken der Krankheitsquote bei gleichzeitig steigenden Erkrankungen können dabei noch nicht mal berücksichtigt werden.

Diese Ängste steigen in Virtuellen Unternehmen an. Der Streß nimmt zu, insbesondere dadurch, daß man sich in temporalisierten, nicht-institutionalisierten und delokalisierten Zusammenhängen bewegt, die keine entspannende Gewißheit aufkommen lassen. Ein individuelles und organisationales Anti-Streßmanagement muß dabei im Mittelpunkt der Bemühungen stehen. Ein bloßer Rekurs auf die positiven Effekte des Eustreß greift da zu kurz.

Virtualisierung: Risikoverlagerung von Organisationen auf Mitarbeiter?

Wir können die Vermutung anstellen, daß Organisationen durch Virtualisierungsstrategien fast unmerklich die Risikopositionen von der Organisation auf ihre Mitglieder verlagern. Das vorher auf Unternehmensebene diskutierte Konzept der Kernkompetenz wird nun auf die einzelnen Mitarbeiter übertragen. Das Risiko der

Investitionen in die der Veränderung unterworfenen Kernkompetenzen liegt nun bei den Mitarbeitern. Die Virtuelle Unternehmung, als fixkostenlose Veranstaltung, löst sich „lediglich“ auf. Daß der Mitarbeiter ein höheres Risiko übernimmt, ist zunächst nur mit dem Aufgeben von Kontinuität der Beschäftigung und der Gehälter verbunden, nicht aber mit einer Schlechterstellung gleichbedeutend. Viele werden durch die Risikoübernahme mit hohen Prämien entgolten werden, zu höheren Konditionen als sie heute noch denkbar sind. Wer hingegen kein Risiko übernehmen möchte, der wird deutliche Diskontierungen auf sein Gehalt hinnehmen müssen. Die Risikoverteilung zwischen Organisation und Mitarbeiter wird wie in Finanzmärkten wesentlicher Bestandteil von Gehaltsverhandlungen sein.

Damit wird aber auch deutlich, daß wir nicht einfach allgemein von den Implikationen der Virtualisierung sprechen können. Wir müssen sehr genau unterscheiden zwischen der Bevölkerungsschicht, die von den Virtualisierungsstrategien profitieren und denen, die noch verstärkt unter den Konsequenzen leiden werden. Wie bereits bei der Vierteilung des Arbeitsmärkte angesprochen, wird vermutlich die Schere zwischen den zu den Kernbelegschaften gehörenden Wissensarbeitern und den leicht ersetzbaren Just-in-Time-Beschäftigten weiter aufgehen. Das Differenzierungskriterium zwischen dieser alten und neuen Zweiklassengesellschaft liegt nunmehr nicht mehr in der Schichtzugehörigkeit, sondern in der Unterscheidung von Lernenden und Nicht-Lernenden. Dies ist vor allem eine Charaktereigenschaft und sollte zukünftig noch weniger eine finanzielle Barriere sein als heute. Die Medienkompetenz und die Neugier kann bei ubiquitären Technologien ohne großen finanziellen Aufwand angeregt werden. Zugegeben, es ist eine optimistische Einschätzung, aber die These, daß die Generation N mit ihren eigenen Netkids aus unterschiedlichsten Schichten erstaunliche persönliche und ökonomische Lebensläufe hervorgebracht hat, stimmt uns versöhnlich mit immer weiteren Horrorszenarien der traditionellen Klassenkämpfe zwischen arm und reich.

Resümee: Re-Flexibilität als neue Ausrichtung der Wirtschaft

Flexibilität als die Zauberformel des Virtuellen Zeitalters. Flexibilität ist selbst eine paradoxe Fähigkeit. Sie beschreibt die Anpassungsfähigkeit an wechselnde Umstände und die Dehnbarkeit und Biagsamkeit, ohne selbst daran zu zerbrechen. Damit sind flexible Gegenstände und Situationen im gewissem Rahmen dehnbar und fest zugleich. Gummi und Bambusstöcke haben ein Gedächtnis für die Form, aus der sie sich unproblematisch dehnen und biegen lassen. Gerade deswegen wird sich die Flexibilität nicht aufhalten lassen, denn das Konzept ist selbst dehnbar (es wird unterschiedliche Flexibilisierungsstrategien geben) und fest (d. h. sie wird zur Normalform des Wirtschaftens) zugleich. Aber die geeigneten Flexibilitätskosten und die Aspekte der Risikoverlagerungen lassen eine einfache Flexibilisierung nicht in zwingender Weise

zu einer erfolgreichen Strategie werden. Wir schlagen deswegen vor, ein Konzept der „Reflexiven Flexibilität“ als paradoxe Zauberformel zu prüfen. Dabei wird die Möglichkeit der Aufrechterhaltung von Routinen und der Langfristigkeit wieder in die Flexibilisierungsüberlegungen eingeführt, sonst werden sie zu reinen Aktionismen der Wiedererfindung des bereits Erfundenen. Doch derart „reflexible“ Virtuelle Unternehmen müssen die Routinen und die Langfristigkeit auch immer wieder bestätigen und sich aktiv für sie entscheiden. Damit wird die Innovation wie die Tradition wählbar. Eine wahrhafte Flexibilisierung unserer novitätsorientierten Wirtschaft.

*Virtuelle Stechuhren oder: die Wiederentdeckung der Langsamkeit
Das Phänomen der Zeit in Virtuellen Unternehmen*

„Erst mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert verliert der helle Tag als Maß der Arbeit an Bedeutung, taucht ‚Arbeitszeit‘ als Begriff und als politisches Problem auf. Neue Energiequellen und künstliche Beleuchtung ermöglichen schier unbegrenzte Arbeitszeiten. [...] Fabrikuhr und Fabrikglocke wurden zu den verhaßten Herrschaftssymbolen der Arbeitgeber. [...] Für welche Modelle man sich auch entscheidet, ob für Teilzeit, Gleitzeit, Zeitkonten oder Vertrauenszeit – ohne moderne Techniken der Zeitmessung und Zeiterfassung wird es nicht gehen. Uhren sind zu Symbolen der entfremdeten Arbeit in der Industriegesellschaft geworden. Ohne Uhren wird die Aufhebung der Entfremdung aber nicht gelingen.“

Gerhard Dohrn-van Rossum, Historiker mit Zeitgeist⁸⁵

Zeit hieß für viele der jüngeren Generation jahrelang nur eines: Swatch. Die Retter der Schweizer Uhrmacherkunst haben nun für die jüngste Generation, die Internet-Generation, eine neue Rettung gefunden: eine neue Zeitrechnung. Nicolas Hayek und sein Sohn haben die Internet-Zeit eingeführt, zu der sie überraschenderweise gleich auch die entsprechende Beat-Uhr anbieten. Zeit ist eben auch Geld. Der Tag besteht nun nicht mehr aus Stunden und Minuten, sondern aus 1000 Beats. Das Netz hat kein Morgen und keine Nacht. Das Umrechnen der Zeiten fällt weg, es ist eine persönliche Angelegenheit, zu wissen, welche Tageszeit z. B. 400 Beats sind. Nicholas Negroponte sieht in der Internet-Zeit die zukünftig reale Zeit. Swissair, Hewlett-Packard auch – zumindest auf ihren Homepages.

Mit dieser kühnen Wiedererfindung der ortlosen Internet-Zeit stellt sich die in der Philosophie zeitlose Frage nach dem Verständnis von Zeit. Zeit ist letztlich eine Konstruktion, die nicht (Zeit-)Punkte bestimmt, sondern Veränderungen, Geschwindigkeiten, Dynamiken, Beschleunigungen mißt. Der Lauf der Zeiger ist das Entschei-

dende, nicht die Uhr. Zeit ist, folgen wir dem Münchner Professor Karlheinz Geißler, „ein menschengemachtes Netz, in dem man Spinne und Fliege zugleich ist. Indem wir die ‚Zeit‘ kontrollieren, kontrollieren wir uns selbst. Wir produzieren, so gesehen, jene ‚Zeit‘, die auf uns wirkt.“⁸⁶

Zeit und Arbeit sind zwei Konzepte, die wie füreinander geschaffen sind und deswegen nicht zueinander passen wollen. Erst befristeten Sanduhren die Arbeitspausen, dann setzte irgendwann Taylor die Stoppuhren ein, um Arbeitszeiten und Arbeitsergebnisse zu verbinden. Nun sind es die globalen Beats. Zeit diktiert unsere Arbeit.

Was wir schon immer vermuteten und nie zugeben wollten: Im Büro ist es doch am Schönsten! Die angesehene Soziologin Arlie Russel Hochschild hat mit ihrem Buch „The Time Bind – When Work Becomes Home and Home Becomes Work“ einen Erkenntnischock in Amerika ausgelöst.⁸⁷ Sie fand heraus, daß Männer wie Frauen über alle Hierarchiestufen hinweg lange Arbeitszeiten bevorzugen. Der von ihr herausgefundene Grund liegt in der Übernahme der Funktionalität des Zuhauses durch das Büro. Das Büro als Ort, an dem man sich wohler fühlt als Zuhause; das Mekka der Selbstverwirklichung. Man lebt, um zu arbeiten, um aus einer Welt ungelöster zwischenmenschlicher Probleme und ungewaschener Wäsche in die zuverlässige Ordnung, Harmonie und gesteuerte Fröhlichkeit der Arbeit zu flüchten, wie es Hochschild beschreibt.

In Virtuellen Unternehmen nimmt Zeit in beschleunigtem Maße an Bedeutung zu. Verkürzte Produktlebenszyklen in allen Branchen um bis zu 52,3% in der Informationstechnik und reduzierte Entwicklungszeiten von z. B. fünf auf zwei Jahre in der Automobilindustrie sind eine Seite der Beschleunigung. Die Nutzung der Zeitzonen bei der Arbeit und die Beschleunigung der Arbeit durch die Informations- und Kommunikationstechnologien sind die andere Seite. Insbesondere die angesprochenen Flexibilisierungsbemühungen zielen auf die Gewinnung von „economies of speed“ in einem Geschwindigkeitswettbewerb ab. Die Arbeitszeiten werden durch die Globalisierung zwangsweise ausgeweitet; Arbeitszeiten und Überstunden können nicht mehr getrennt werden; die Bezahlung erfolgt nicht für Präsenz, sondern für Leistung.

Die Delphi-Studie sieht in den nächsten Jahren eine deutliche Flexibilisierung der Beschäftigungszeiten. So wird zwischen 2003 und 2009 die tägliche Betriebszeit auf 20 Stunden pro Tag ausgeweitet. Insbesondere die Regelung der Arbeitszeiten regte die Phantasie der Personaler an: Teilzeit, Gleitzeit und Zeitkonten auf monatlicher und jährlicher Basis sind die Errungenschaften. Nun schlägt die Stunde der vollen Zeitsouveränität. IBM Deutschland hat mit der Deutschen Angestellten Gewerkschaft 1999 vereinbart, daß nun die tägliche Arbeitszeit zwischen 6 und 20 Uhr und die wöchentliche Arbeitszeit zwischen 19 und 41 Stunden liegen kann. Über 80 Prozent der Führungskräfte haben der Vereinbarung zugestimmt. Auch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat ein Pilotprojekt mit dem Namen „Mobilzeit für Fach- und Führungskräfte“ initiiert, das derzeit in über 100 Betrieben getestet wird.

„Nothing added but Time“, wirbt die irische Biermarke Guinness für ihre Produkte. Sogenanntes „slow food“ findet immer mehr Anhänger. Montblanc richtet auf der sehr relaxten Madison Avenue in New York den ersten Flagship Store mit einem „Entschleunigungsstudio“ ein, in dem auf 80 Quadratmetern bei klassischer Musik, exotischen Teeproben und zeitgenössischen Skulpturen die Langsamkeit des Schreibens mit einem Kalligraphen in Zeiten der digitalen Schrift erlebbar wird. Der amerikanische Versender Land's End ändert seit Jahren nur eines: die Qualität der seit Jahren konstant gebliebenen Kleidungsartikel. Der Trend ist absehbar: die Wiederentdeckung der Langsamkeit. Entschleunigung; ein Begriff, der sich aus der ökologischen Diskussion der Umweltschützer in den Alltag eines jeden Managers hinübergerettet hat. Nach den Yuppies (young urban professional people) und den Dinkies (double income no kids), die noch in der Beschleunigungsfalle der 80er und 90er Jahre stecken, sollen wir nun eine neue Kategorie beobachten: Die Slobbies (slower but better working people). In Österreich mußte sich für diese Vertreter ein entsprechender Verein gründen – und das erstaunlich schnell: Der „Verein zur Verzögerung der Zeit“ in Klagenfurt wurde bereits 1990 von Professor Peter Heintel gegründet und hat bereits über 1000 Beschleunigungsverweigerer als Mitglieder.⁸⁸

Insbesondere durch die hohen Streßmomente während der projektorientierten Arbeit werden z. B. bei BMW Sabbaticals angeboten, die einen partiellen Ausstieg für einige Monate mit einem Vollvertrag bei verringertem Jahresgehalt ermöglichen. Trotz der anfänglichen Akzeptanzschwierigkeiten wird hier ein Trend mit steigender Tendenz beobachtbar. In Virtuellen Unternehmen entstehen diese Sabbaticals wesentlich leichter. Sie dienen der Erholung und auch der intellektuellen Vorbereitung auf künftige Projekte. Damit wird in dem Geschwindigkeitswettbewerb ein Management von unterschiedlichen Geschwindigkeiten für jeden einzelnen Mitarbeiter im Hinblick auf die Gesamtlebenszyklus der eigenen Karriere zur Herausforderung. So ergibt sich auch hier eine paradoxe Anforderung an das Speed-Management: Entschleunigung zur Beschleunigung.⁸⁹ Wichtig dabei ist es, die innere Uhr von Mitarbeitern und von Organisationen zu berücksichtigen, denn Menschen wie ökonomische, politische und kulturelle Systeme entwickeln Eigenzeiten. Virtuelle Unternehmen haben also die Aufgabe, auf die spezifischen Regenerations- und Rekreationszeiten zu achten, die eine Beschleunigung dann wieder ermöglichen.

Dies bedeutet aber auch, die Eigenzeiten der anderen zu beachten. „Die Zeitalternative, die das Überleben sichert, sieht anders aus. Sie setzt nicht auf Beschleunigung und Entschleunigung, sie setzt auf den richtigen Augenblick. Diesen zu finden und zu nutzen verlangt die Fähigkeit, vielfältige Zeitformen wahrnehmen und leben zu können.“⁹⁰ Der von Managern so beneidete Romanheld von Sten Nadolny, der Schiffskapitän John Franklin, meistert seine schwierigen Situationen auch nicht durch Entschleunigung oder gar Beschleunigung, sondern dadurch, daß er sie als solche

anerkennt und sich Zeit für eine überlegte und vielfach überlegene Entscheidung nimmt. „Eine Katze harrt lange unbeweglich aus, und wenn sie springt, ist sie im Geiste bereits gesprungen.“ So beschrieb Nadolny jüngst das Credo seiner Hauptfigur.⁹¹ Auch die hetzenden Gazellen und Löwen in Afrika brauchen ihre Pausen vom Rennen, um wieder rennen zu können. Dabei ist es hilfreich, wenn man die Eigenzeiten des anderen kennt – also die Gazelle die Schlafzeiten des Löwen und der Löwe die Zeiten der Wassersuche der Gazellen.⁹²

Die 180°-Wendung der Gewerkschaften

Vom Arbeitnehmervertreter zum Dienstleister für Nichtangestellte

Sie kennen die gernegelesene Rubrik des *ManagerMagazins* „Was macht eigentlich ...?“ Wir schlagen – ohne damit bereits eine bestimmte Position einnehmen zu wollen – für die nächste Ausgabe vor, nicht wieder irgendeinen Manager zu nehmen, an den man sich ohnehin nur ungern erinnert, sondern: „Was macht eigentlich ... die Gewerkschaft?“

Lassen Sie uns doch diesen Beitrag der Frage widmen, denn die Gewerkschaften werden viel zu oft und viel zu schnell bereits als „Auslaufmodell“ in einem digitalen und globalen Cyberspace-Kapitalismus degradiert. Brauchen Virtuelle Unternehmen Gewerkschaften oder schaden sie ihnen? Dazu brauchen wir zunächst ein zeitgemäßes Verständnis von Gewerkschaften. Doch tatsächlich setzen sich Gewerkschaften selbst nur sehr langsam mit den neuen Anforderungen auseinander. Sie tun sich mit den Zukünften der Arbeit schwerer als die Mitarbeiter und die Neuen Selbständigen. Neben der verschlafenen Globalisierung der Gewerkschaften bei fusionierenden multinationalen Firmen macht ihnen insbesondere die Zielgruppenbestimmung und damit ihre Zuständigkeit Probleme: Waren jahrzehntelang die schlechtbezahlten Arbeitnehmer die „Schutzbefohlenen“ der Gewerkschaften, so muß dies heute nicht mehr unbedingt so sein. Angestellte werden heute von Betriebsräten durchaus professionell vertreten. Die unorganisierten Neuen Selbständigen jedoch sind eine wachsende Klientel – so haben sich die Selbständigen ohne eigene Beschäftigte seit 1988 um immerhin 65 % erhöht. Zusammen mit Freelancern und auch dem Nicht-Angestellten entsteht eine dienstleistungsintensive Klientel, der sich die Gewerkschaften widmen könnten. Vorreiter dieses Gedankens einer Dienstleistungsgewerkschaft für die unorganisierten Anbieter von Arbeitskraft ist die IG Medien, die seit Jahrzehnten Erfahrungen mit freien Journalisten hat und ein breites Spektrum von Beratungsdienstleistungen anbietet.

Das Dilemma der Gewerkschaften ist, daß sie mit der Neudefinition ihrer Zielgruppe und dem Angebot eines Dienstleistungsspektrums die Arbeitsbedingungen akzeptiert, die sie eigentlich ablehnt. Denn bei den Gewerkschaftsführern ist der

Wunsch nach Vollbeschäftigung mit festen Arbeitsverhältnissen fest verankert. Wenn Gewerkschaften jedoch Dienstleister für ihre Mitglieder werden wollen, müssen sie vor allem Beratungen zu Fragen des Arbeitsrechtes, hinsichtlich der Existenzgründung und hinsichtlich der Sozialversicherungen und insbesondere der Altersversorgung anbieten. Damit würden sie zu einem ADAC in arbeitsrechtlichen und gründungsspezifischen Fragestellungen, denn Kapital und Marktideen für Gründungen sind genügend vorhanden, aber das Gründungs-Know-how ist nur unzureichend gewährleistet – so zeigen die hohen Frühsterblichkeitsraten von Jungunternehmern, die die Creditreform alljährlich melden muß. Weiterhin sind Weiterbildungsangebote und Aufgaben der Outplacementberatungen denkbar. Für Virtuelle Unternehmen ergäben sich somit Möglichkeiten der Integration von Gewerkschaften, da sie ihre Kernkompetenzen nicht mehr in der Reproduktion der Illusion von Vollbeschäftigung und in unsinnigen Tarifverhandlungen, deren Ergebnisse immer deutlich unter dem anvisierten Ziel liegen, sehen, sondern in einem professionellen Angebot von Dienstleistern in unorganisierten Arbeitsmärkten. Damit entwickeln sich Gewerkschaften zu Institutionen, die nicht mehr länger den subventionierten Erhalt von bestehenden, aber unprofitablen Arbeitsplätzen fordern, sondern die Entstehung neuer Arbeitsplätze fördern. Aus Krankenkassen sind ja nun auch schon Gesundheitskassen geworden.

Also zusammengefaßt: Keine unkomfortable Position für Gewerkschaften in einem wachsenden Markt!

Festzuhalten bliebe, die Gewerkschaften sind kein Auslaufmodell, sondern sie haben eine Redefinition ihrer gesellschaftlichen Funktion vor sich, so daß die Frage „*Was macht eigentlich ... die Gewerkschaft?*“ wirklich spannend wäre, liebes *Manager Magazin*.

Merk-Würdig

- Nicht die Arbeit wird knapp, sondern nur die Arbeit, die wir bisher gemacht haben.
- Paradoxie der Arbeit: Bei mehr als vier Millionen Arbeitslosen wird das Problem des qualifizierten Nachwuchses in fast allen Branchen immer drängender.
- Der Begriff der Arbeit und der Arbeitsumfeldes ändert sich dramatisch: Statt Routearbeiten Persönlichkeitsentwicklungen, Existenzgründung und -sicherung oder Symbolanalysen. Das Internet verändert mehr als zwei Drittel der Arbeitsplätze und -inhalte. Telekooperation und insbesondere Telearbeit wandelt sich vom Hausfrau-job zur alltäglichen Arbeit Hochqualifizierter.
- Angestellte gibt es nicht mehr. Stattdessen werden heute „Unternehmer des eigenen Intellekts“, „Multipreneure“, „Symbolanalytiker“, „Portfolio Worker“ und „Infobroker“ in Unternehmen anzutreffen sein. Die Anforderungen sind durch die Doppelattribution vom Virtuellen Unternehmensverbund einerseits und der Einzelorganisation andererseits geprägt. Management von Kommunikationsmedien, Selbstorganisation, emotionale Intelligenz sind Beispiele.
- Größte Arbeitgeber werden bald die Freelancer-Börsen sein. Sichern Sie die Attraktivität der eigenen Arbeitsplätze. Gute Mitarbeiter brauchen lernintensive Umfelder.
- Differenzierung von vier Arbeitsmärkten nach dem Grad der individuellen Kernkompetenz: Stammebelegschaften, Freelancer, Neue Selbständige und flexible Zeitebelegschaften an den Unternehmensperipherien.
- Employability statt Employment zählt: Steigern Sie Ihre Beschäftigungsfähigkeit.
- Paradoxie der Karriere: Scheitern Sie in Ihren Jobs, dann kommen Sie weiter. Karrieren gleichen Fußballerkarrieren: Sie sind kurz, horizontal und lateral, nicht mehr vertikal. Angestellte sind Unternehmer der eigenen Biographie.
- Virtuelle Teams: Zeitlich und räumlich verteilte Teams aus verschiedenen Organisationen sind der Trend der Zukunft. Aber: Teams sind nicht die Lösung für alle Probleme der Hierarchie! Sie schaffen neue Paradoxien und auch neue Probleme! Laßt die Individualisten individuell arbeiten.
- Arbeit wird flexibler! 8 Millionen Telearbeiter, 5 Jahre Verweildauer in Wohnungen. Wir kommen in eine Welt des Just-in-Time-Employments. Die Bürokraten sind die Nomaden von morgen. Aber rettet und beobachtet die Routinen! Berechnen Sie doch mal Streßkosten! Arbeit wird reflexiver! Die Arbeit an der Arbeit wird zentral. Projektmanagement, Organisations- und Personalentwicklung wird zur Chefsache, zur Sache jeden Mitarbeiters.
- Gewerkschaften werden sich vollständig wandeln. Sie werden zum Coach der Nicht-Angestellten. Dienstleister für Selbständige, Scheinselbständige und Freelancer.
- Selbstbildung statt Ausbildung schafft individuelle Wettbewerbsvorteile. Darauf müssen Schulen, Universitäten und Weiterbildungsinstitutionen reagieren.
- Die klassischen Aufgaben des Personalmanagements und -entwicklung wandeln sich: Selektions-, Bewertungs- und Anreizsysteme ändern sich unter dem Aspekt der Virtualisierung von Unternehmen.
- Arbeiten in Virtuellen Unternehmen aktivieren einige durchaus ernstzunehmende Selbstausbeutungszusammenhänge. Dabei tragen die heutigen Arbeitnehmer die Hauptlast der flexiblen Spezialisierung und der damit einhergehenden Risikoverschiebung von Organisation auf den einzelnen Mitarbeiter als „Unternehmer“.

Multilog mit Thomas Sattelberger, Deutsche Lufthansa AG

Thomas Sattelberger, geb. 1949, ist seit 1. Juli 1999 Mitglied des Bereichsvorstandes der Lufthansa Passage Airline und zuständig für das Ressort Produkt und Service. Nach über 20jähriger Management-Tätigkeit in verschiedenen Unternehmen des Daimler-Benz-Konzerns war er 1994 zur Deutschen Lufthansa AG gewechselt und nahm bis zu seiner Ernennung zum Bereichsvorstand die Position des Leiters Konzern-Führungskräfte und Personalentwicklung wahr. Erst kürzlich veröffentlichte er sein neues Buch „Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts“ (Wiesbaden 1999).

Stephan Jansen:

Herr Sattelberger, was brauchen Sie zu Ihrer Arbeit?

Thomas Sattelberger:

Ich brauche zu meiner Arbeit die neuesten in- und ausländischen Wirtschafts- und Managementzeitungen, Folien als Ausdruck von Bildern, um mit Menschen in „kritischer Masse“ zu kommunizieren, ein Telefon, egal ob zu Hause oder im Büro, und einen Laptop. Aber ich benötige auch den direkten Kontakt mit den Menschen selbst. Ich will da alle Sinne aktivieren, auch Nase und Bauch. Das Spüren, Anfasen und Riechen können, ist für mich existenziell wichtig, um zu wissen, wo Menschen stehen und wie sie mich und meine Aktivitäten reflektieren.

Stephan Jansen:

Brauchen Sie ein Büro?

Thomas Sattelberger:

Ja. Oder andersherum gesagt: Ich brauche eine Fläche, um zu sehen, was es alles gibt und um dann zu sortieren und zu konzentrieren. Diese Fläche muß aber nicht bei der Lufthansa sein. Ich habe ja heute schon Teams weltweit, mit denen ich ritualisierte Regelkommunikation führe oder über Telefon, e-mail oder Fax kommuniziere. Und mein privates Arbeitszimmer erlaubt mir, wie im Büro zu arbeiten.

Peter Littmann:

Es gibt da ja eine Falle, in die man gerne hineintappt: Man glaubt, daß man Fakten übermittelt hat und somit die Message angekommen ist. Doch siehe da, sie ist überhaupt nicht angekommen oder es ist eine völlig andere Message. Also, das was jetzt

hier zwischen uns passiert, in der Luft liegt, das ist oft viel wichtiger als die Facts. Wie kriegen Sie hin, daß es trotzdem übermittelt wird?

Thomas Sattelberger:

Behaupten wir also, es wäre ein virtuelles Gebilde oder Netzwerk, in dem ich arbeite, dann agiere ich mit Hilfe personenunabhängiger Bilder, die ich kreierte. Zum Beispiel: „Unsere Policy-Entwicklung geht vom Verkehrsübungsplatz über die Stadtfahrt zur Autobahn bis hin zum Nürburgring.“ Oder: „Ein Kommunikationsnetzwerk hat dieselben Eigenschaften wie das Netzwerksystem der Amsterdamer Grachten.“ Solche Bilder wiederhole ich auch immer wieder. Ich muß ja versuchen, in unserer virtuellen Struktur Komplexität zu reduzieren, damit sie für viele verständlich ist, also zu simplifizieren.

Die zweite Möglichkeit ist, bitte ganz ohne Arroganz, die Inszenierung von Auftritten. Die schaffen Kohäsion. Charles Handy hat dazu gesagt: „Creating Places where people meet, eat and greet.“ Und dort werden kompakte Botschaften gesetzt, emotional und mit Ambiente flankiert.

Der dritte Weg ist die ritualisierte Schlüsselkommunikation, in der ich mit den wichtigsten Mitarbeitern regelmäßig zusammenkomme. Das müssen nicht unbedingt diejenigen sein, die in der Hierarchie oben stehen. Bei mir ist es eine Runde von 15 Menschen, mit denen ich mich einmal pro Woche treffe.

Viertens trete ich sehr persönlich und ohne Mittelsperson per Telefon und Fax in Kontakt. Ich gebe meinen Kommentar zu Dingen und erwarte dann ebensolche persönlichen Antworten.

Ein letzter Punkt, vielleicht eine Variante von Nr. 2: Ich versuche von außen an die eigene Organisation heranzutreten, indem ich mich nicht im Internen profilieren, sondern „draußen“ eine Rede halte oder ein Interview gebe. Das spielt und spiegelt sehr wirksam in die eigene Organisation zurück.

Stephan Jansen:

Der Arbeitsalltag, den Sie beschrieben haben, ist ja für viele heute noch ungewöhnlich. Sehen Sie darin das Verständnis von der Arbeit, für die Sie bezahlt werden?

Thomas Sattelberger:

Ja. Es gibt bei mir keine Trennung zwischen Privatleben und Beruf mehr. Wenn ich letztens meinen 50. Geburtstag in Cannes gefeiert habe, dann habe ich an demselben Tag am Theseus Management Institute einen Vortrag gehalten, abends waren wir in trauter Zweisamkeit wunderschön essen, am Pool habe ich dann eine neue Rede konzipiert und ca. 20 Telefonate geführt. Das ist eine Form des konzeptionellen und praktischen Arbeitens, in der Ästhetik, Genuß, Leistung, Liebe, Privatleben

und Beruf – alles verschwimmt. Wenn man als spiritus rector Themen zusammenfügt, die man vorher aus unterschiedlichsten Perspektiven gewonnen hat, dann sind diese fließenden Übergänge meiner Meinung nach notwendig.

Peter Littmann:

Der Handwerker vor der industriellen Revolution hat ja genauso gearbeitet. Der hat mit seinen Gesellen mittags gegessen, sie haben alle zusammen gewohnt und gearbeitet bis es dunkel wurde, und sonntags ging man in die Kirche. Die entfremdete Arbeit begann ja erst mit der industriellen Revolution.

Heute gibt es, glaube ich, zwei Sorten Privilegierte, die eine Art von Freiheit verinnerlichen, die Sie beschrieben haben. Das sind zum einen die absoluten Top-Leute, die selbst über ihre Zeit verfügen und nicht fremdgesteuert sind. Die andere Gruppe, die ich darum sehr beneide, das sind die Künstler. Künstler unterscheiden nicht zwischen Arbeit und Leben, das Leben ist die Arbeit und die Arbeit das Leben. Das erlaubt kreative Arbeit, sich selbst ständig in Frage zu stellen und trotzdem damit zu leben.

Thomas Sattelberger:

Ich glaube, dieses Leben ist auf den Großteil der Berufstätigen so nicht übertragbar. Auf der einen Seite sehe ich eine Renaissance der Zünfte, die heute communities of practice genannt werden: Netzwerke, in denen man sich kennt, miteinander diskutiert, isst und trinkt, lernt und Konzepte generiert. Aber ich glaube, daß das ein Thema des „gehobenen“ intellektuellen Kapitals ist. Wenn man die andere Seite der Virtualisierung sieht, bis hin zu den Nomaden und Tagelöhnern, von denen es immer mehr geben wird, dann könnte man zynischerweise auch sagen, da verschwimmt auch Freizeit und Beruf, aber nicht aus Freude, sondern aus Not. Ich glaube deswegen, daß das System Arbeit in eine Zweiklassengesellschaft der Wissenskapitalisten, der intellektuellen Portfoliovirtuosen auf der einen Seite, und auf der anderen Seite in eine breite Masse peripherer just-in-time-Beschäftigter mutieren wird. Anders gesagt: Wir werden solche haben, die im guten Sinne Unternehmer ihrer Talente sind und andere, die ihre Haut zu Markte tragen.

Stephan Jansen:

Wie geht Lufthansa mit dieser Differenzierung des Arbeitsmarktes um? Gibt es eine klare Definition der Kernbelegschaft aus Portfolio Workern auf der einen Seite und der just-in-time-Belegschaft auf der anderen Seite?

Thomas Sattelberger:

Wir haben eine nicht unbeträchtliche Anzahl von Flugbegleitern, die als 6-Monats-Beschäftigte oder nur für wenige Jahre bei uns arbeiten. Die entweder aus Lust am

Service oder aus Lifestyle-Motivation und in eigener Planung, z. B. in den Semesterferien so arbeiten. Wir beschäftigen aber auch Mitarbeiter, die im Flugbegleiterberuf keinen Job, sondern eine Berufung sehen. Wir haben jedoch auch Flugkapitäne, die einen zweiten oder dritten Beruf nebenher machen. Von einem weiß ich, daß er gerne nach Helsinki flog, weil er finnische Saunen importiert.

Wir beschäftigen auch Leute aus aktuell beschäftigungskritischen Teilen des Arbeitsmarktes, z. B. Geisteswissenschaftler, die bei Lufthansa unter oder „neben“ ihrer Qualifikation anheuern und versuchen, sich langsam in die Organisation „hineinzurobben“. Auch im Topmanagement macht es nicht selten Sinn, wenn jemand auf drei Jahre zu uns kommt und gute Arbeit macht, um dann wieder woanders hinzuwandern.

Stephan Jansen:

Eine solche Temporalisierung der Arbeit kann auf der individuellen Ebene eine durchaus interessante Perspektive sein; zumindest für einige Mitarbeiter und Top Manager. Auf der anderen Seite investieren die Unternehmen im Zeitalter der Virtualisierung vor allem in zwei wesentliche, nicht bilanzfähige Faktoren: Wissen und Mitarbeiter. Und diese beiden Erfolgsfaktoren sind wahrscheinlich die flüchtigsten Faktoren im Unternehmen überhaupt. Unternehmen müssen sich also einer Paradoxie stellen, das meiste Geld in das investieren zu wollen, was Ihnen nicht gehört. Wie läßt sich das erklären?

Thomas Sattelberger:

Wir werden zunehmend eine zweigespaltene Personalpolitik gestalten. Eine Personalpolitik für das Wissenskapital und eine für die Netzwerke oder für die periphere Belegschaft. Und auf beiden personalpolitischen Schienen arbeiten wir an der Ausformung eines Managements von Loyalität, Identität und Wissen. Loyalität heißt beim Wissenskapital attraktive Vergütung und goldene Handschellen zu schaffen. Identität bedeutet, für diese oft recht einsamen Wissensarbeiter eine hochkohäsive Familienkultur zu schaffen, um die Bindung von Menschen, die als Kernkompetenz-Profis bezeichnet werden können, zu fördern. Und Wissensmanagement ist das Gewinnen, Bilden und Schützen von konkurrenz-kritischem Wissenskapital. Spiegelbildlich haben wir auf der anderen Seite die just-in-time-Beschäftigung oder die Netzwerkbelegschaft: Hier geht es darum, einen Loyalitätspakt für employability zu schaffen, also nicht für Beschäftigung, sondern für Beschäftigungsfähigkeit. Also sinkende Arbeitsplatzsicherheit dadurch zu kompensieren, indem Menschen unterstützt werden, kompetitiver am Arbeitsmarkt zu werden und in der Zeit, in der sie bei dem jeweiligen Arbeitgeber sind, leistungsbezogen bezahlt werden. Beim Thema Identität ist es die Schaffung einer konstruktiven McDonald's-

Kultur, der virtuellsten Großorganisation, die ich kenne. Was hält die Menschen, die dort arbeiten, motiviert? Es gibt offensichtlich emotionale Mechanismen dafür, daß sie ihre Arbeit trotz hoher Fluktuation auf gleichmäßig hohem Seviceniveau gut machen. Beim Wissensthema ist weniger gefragt, wie Wissensabfluß vermieden werden kann, sondern wie ich als Freelancer mein Wissen attraktiv mache, und als Arbeitgeber attraktiv für genau solche Just-in-time-Interessenten werde.

Das macht Human-Resource-Management natürlich auch paradox, denn es gilt, zwei konträre Botschaften auszusenden. Für die einen die Botschaft der Familie, der Kohäsion, der goldenen Handschelle und für die anderen die Botschaft der provisorischen Beziehung.

Stephan Jansen:

Können Sie uns denn einen Eindruck geben, wie die Virtualisierungsstrategien der Lufthansa aussehen, insbesondere auch bei dem internationalen Airlineverbund StarAlliance?

Thomas Sattelberger:

Da wird es jetzt ein wenig philosophisch. Ex post betrachtet halte ich Lufthansa und Star Alliance für einen Gegenpol zur derzeitigen, fast lemminghaften M&A-Welle. Wir haben ohne Cross-Investments eine „Confederation of Equals“ geschaffen. Eine kleine Varig hat in dieser Kooperation genauso so viel zu sagen wie die große United. An echte „Mergers of Equals“ glaube ich dagegen einfach nicht. Das Papier, das die Star Alliance besiegelt hat, umfaßt vier Seiten. Mehr gibt es nicht. Ich vermute, der Daimler-Chrysler-Merger füllt zwei große Räume voller Ordner. Unsere Allianz ist ein Pakt auf Vertrauen. Ob er auf Dauer gilt, muß sich zeigen.

Der unfreundliche Übernahmever such gegenüber unserem Partner Air Canada war dafür beispielsweise ein Prüfstein. Es gibt jedoch in der Star Alliance auch unterschiedlichste Familienstrukturen: langjährige Ehen wie Lufthansa und SAS, junge Heiratsbeziehungen z.B. mit Varig. Dann gibt es Verlobungsbeziehungen oder auch nur eher schüchterne Tanzstunden-Dates an der Peripherie. Die Konföderation erlaubt alle diese Formen von Beziehungen. Natürlich gibt es Kritiker, die nach Ein- und Austrittsbarrieren fragen. Das Bündnis muß eben fest ausgestaltet werden, da beim Austritt eines Partners ein großer Know-how-Abfluß stattfindet. Auch die Führungsstruktur ist recht föderativ. Ich war beispielsweise Mitglied der People-Policy-Group der Star Alliance und das neben meinem normalen Lufthansa-Geschäft. So wie wenn ich eine zweite Staatsbürgerschaft besäße, die ich zusammen mit meinen counterparts in der Allianzorganisation aktiv ausübe. Die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung erfolgt dabei eher bottom-up als top-down.

Kulturentwicklung in der Star Alliance ist fast eine tänzerische Annäherung. Eher wachsend als verordnet. Wir haben viele gesellige Treffen, Beziehungspflege, die dazu dienen, ein Gefühl dafür zu bekommen, wer denn die Freunde sind und ob sie Freunde sind. Eine ganz andere Frage ist, ob föderative Netzwerke sich auch mit der nötigen Geschwindigkeit entwickeln.

Die Philosophie unserer Allianz folgt unserer eigenen Lufthansa-Unternehmensentwicklung. Im Zuge der Reorganisation und Ausgründung von Unternehmensanteilen haben wir kein „Abtreibungsmodell“ gefahren, sondern ein Outsourcing in ein Netzwerk, in die Großfamilie. Man könnte dies sowohl eine betriebswirtschaftliche wie auch kulturpolitische Steuerung nennen. Wir reden darüber, was uns innerlich zusammenhält, ob es der Kranich als Symbol oder etwas anderes ist und wir klären, wo stabile Kerne in der Netzwerkstruktur zu setzen sind, damit diese nicht zerfließt. Die Gründung der Lufthansa School of Business hatte neben dem konzentrierten Fördern von Kompetenzentwicklung und Lernkultur auch genau solch eine Funktion: Sie ist ein Kulturkern.

Peter Littmann:

Die herkömmliche, nichtvirtuelle Struktur hat gewisse Mechanismen, die für Effizienz sorgen. In erster Linie ist das die Hierarchie. Mit all ihren Nachteilen, die wir ja kennen, aber mit dem Vorteil, daß sie eine gewisse Effizienz gewährleistet. Die von Ihnen geschilderte, föderale Struktur sorgt dafür a priori ja nicht. Sie brauchen diesen Mechanismus aber doch in irgendeiner Weise, oder nicht?

Thomas Sattelberger:

Sie haben vollkommen recht: Unter den drei Steuerungsformen: 1. Hierarchie bzw. Macht, 2. Marktpreis bzw. Geld und 3. Vertrauen bzw. Netzwerkgeist steht in virtuellen Strukturen letzteres mehr im Mittelpunkt, während in klassischen Organisationen eher die hierarchische und effizienzgetriebene Steuerung vorherrscht. Natürlich gibt es ein jeweiliges betriebswirtschaftliches Einzelinteresse der „nationalen Carrier“, welches initiiert, beschleunigt und effizient zuspitzt. Auch ein gemeinsamer Feind ist nötig. Wenn beispielsweise andere Allianzen geschlossen werden, dann merkt man, wie ein Ruck durch unsere Allianz-Organisation geht. Es ist natürlich auch die Angst vor der gemeinsamen Krise, dieses Wissen, daß wir, wenn wir nicht die nötigen Kostensynergien aus der Allianz holen, die Eintrittskarte für den Club verlieren.

Ein Kerntreiber für uns ist jedoch die Netzwerkvision „seamless travel“. Können wir dem Kunden ein virtuelles, nahtloses online-basiertes Reiseprodukt bieten? Können wir dafür globale, virtuelle Arbeitsmärkte im Allianznetzwerk schaffen? Dieser grenzüberschreitende Antrieb läßt sich meines Erachtens weniger durch Hierarchie im Monolith, sondern vielmehr durch Vertrauenskultur im Netzwerk begründen.

Peter Littmann:

Sind das besondere Menschen, die man in den einzelnen Teilen des Netzes braucht, die dazu bereit sind, zu einem solchen gemeinsamem Ganzen beizutragen?

Thomas Sattelberger:

Ich glaube, es sind kompromißfähigere Menschen als man sonst findet. Wenn ich die CEOs in der Allianz anschau, dann sind die weniger entrückt und auch weniger machohaft im Auftritt.

Peter Littmann:

Das glaube ich auch. Wahrscheinlich gibt es Managertypen, die brauchen einen Merger und andere, die sich für ein virtuelles Netzwerk eignen.

Thomas Sattelberger:

Da kommen wir ja zu einer ganz harten Frage. Bestimmt der „Typ an der Spitze“ gewissermaßen aus Charaktergründen übergreifend das Schicksal des Unternehmens? Ich würde in dem Zusammenhang gerne das Wort vom altruistischen Egoismus oder egoistischen Altruismus benutzen. Wer solch ein Netzwerk führt, gestaltet und treibt, der ist ein solcher Typ. Solche Menschen sind nicht nur vom Thema Macht getrieben. Natürlich ist das sehr verallgemeinernd gesagt.

Stephan Jansen:

Das liegt auch daran, daß in einem Netzwerk die Anzahl der dahinterliegenden Beziehungen besonders wichtig wird. Diese Anzahl bestimmt darüber, ob ein Teilnehmer für das Netzwerk wertvoll ist, sie ist seine Eintrittskarte. Sie läßt sich aber nicht durch reinen Egoismus vergrößern. Netzwerke lassen sich nicht gründen!

Thomas Sattelberger:

Es wird sicher keiner im Allianzverbund behaupten, er habe die Star Alliance gegründet. Da würden nämlich neun andere sagen: Herzlichen Glückwunsch, da machen wir ungern mit, wenn jemand so dominant auftritt. Es ist eine Machtbalance, die Unternehmensführer fordert, die Macht teilen können, weil sie vertrauen.

Stephan Jansen:

Wir haben viel über die Entstehung von Netzwerken gesprochen. Wie ist es mit der Auflösung solcher Netzwerke? Für die Betriebswirtschaftslehre gibt es – vom Konkurs abgesehen – keine Auflösung. Wir sprechen in diesem Buch überspitzt davon, daß die Virtuelle Unternehmung die erste Koordinationsform ist, die sich vom Ende her denkt, d. h. die ihre Auflösung mitbeinhaltet, ohne es zwingend dazu

kommen zu lassen. Die Autonomie der einzelnen Teilnehmer läßt es ja zu, daß diese sich dann in ähnlichen oder völlig anderen Netzwerken neu eingliedern. Verliert das Sterben also seinen Schrecken?

Thomas Sattelberger:

Die meisten von uns haben ein Problem mit Tod und Sterben. Die Management-Journaille ist auch mehr interessiert an den Coups, die einer für das „Leben“ gelandet hat. Gary Hamel von der London Business School hat in seiner Studie über Partnerschaften und strategische Allianzen das Fazit gezogen: Strategische Partnerschaften sind eben auch „competitive races“, die meisten gehen in einem Zeitraum von ca. 15 Jahren zu Ende. Dies ist eigentlich dann nichts Schlimmes, wenn dabei ihr Wissenskapital nicht im großen Maße vernichtet wird. Wenn ich Mega-Mergers anschau, so wird dort deutlich, daß durch erzwungene Integrationsprozesse eine ganze Menge des Humankapitals vernichtet wird. Unter Wissenskapitalgesichtspunkten haben Netzwerke – gestützt durch die Informationstechnologie – eine gute Chance, relevante Modelle der Unternehmensentwicklung neben den klassischen, zentralistischen Dinosauriern zu werden. Abgesehen davon: ich persönlich fühle mich in einer Freiwilligen-Föderation wohler, als ein Abhängiger in einem Koloß zu sein.

Multilog mit Bernd J. Wieczorek Egon Zehnder International

Bernd J. Wieczorek, geb. 1946, war nach einem Mathematik- und Physikstudium an der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz zwischen 1974 und 1982 bei Arthur Andersen & Co. als leitender Manager tätig. Seither berät er für das weltweit mit 53 Büros vertretene Personalberatungsunternehmen Egon Zehnder International Klienten bei der Besetzung oberster Führungspositionen, bei der Bewertung von Führungskompetenzen (Management Appraisal) sowie bei der Optimierung von Aufsichtsrats- und Beiratsgremien. Er wurde dort im Jahre 1986 Mitgesellschafter und 1991 geschäftsführender Partner.

Stephan Jansen:

Bisher hat man Arbeit im produktiven Sinne verstanden, es ging also darum, etwas zu produzieren. Heute abstrahieren sich die Arbeitsbegriffe; also sie fächern sich auf. Was ist Ihr persönlicher Arbeitsbegriff?

Bernd J. Wieczorek:

Wenn man von der wissenschaftlichen Diskussion über den Arbeitsbegriff in die praktische Relevanz übersetzt, können wir derzeit einen dramatischen Wandel erleben, der beschleunigt zu dem führt, was man Dienstleistungsgesellschaft nennt. Es gibt hierzu viele Prognosen, die alle darauf hinauslaufen, daß in nicht allzu ferner Zeit nur noch 15–20% der Beschäftigten in Bereichen tätig sein werden, die unmittelbar industriellen Prozessen zuzuordnen sind. Das bedeutet, daß die Art der Arbeit sich wandelt, weil dieser neue Bereich sich durch völlig andere Mechanismen und Gesetzmäßigkeiten auszeichnet, als man das heute noch überwiegend erlebt. Das perfekte Wiederholen, das Optimieren von determinierten Arbeitsschritten war ja in der industriellen Vergangenheit oft das oberste Ziel. Das ist zwar in einigen Dienstleistungsbereichen auch zukünftig noch der Fall, in den meisten jedoch nicht mehr, weil es bei der Dienstleistung viel mehr um dynamische Interaktion geht. Vor diesem Hintergrund einer Dienstleistungsgesellschaft hat unser Thema Virtuelle Unternehmung und die Arbeit in einer solchen einen ganz anderen Stellenwert.

Stephan Jansen:

Herr Littmann, erleben Sie diesen Wandel auch in Ihrer Tätigkeit?

Peter Littmann:

Man erlebt jeden Tag, daß sich wieder eine Zweiklassengesellschaft ergibt zwischen denen, die wissen und anderen, die viel weniger wissen. Manchmal habe ich gedacht, daß dies eine Frage des Alters ist. Doch das sehe ich heute nicht mehr so. Es ist vielmehr eine Frage der Einstellung. Die Bereitschaft, sich auf Neues einzustellen und sich nicht auf das Business as usual auch im Denken zu beschränken, ist entscheidend. Es kommt viel weniger darauf an, Routineabläufe zu optimieren und sich dabei auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zu stützen als auf die Bereitschaft, die Dinge immer wieder in Frage zu stellen – und auch sich selbst.

Bernd J. Wiczorek:

Wir sind als Personalberater zunehmend im Bereich „management appraisal“ tätig. Das bedeutet, wir gehen in die Organisation, in die ersten beiden Berichtsebenen hinein und untersuchen neben den üblichen Kernkompetenzen, wer ist vom Potential her Motor, wer ist Mitläufer und wer Bremser bei neuen Entwicklungen. Sehr interessant dabei ist, daß das Vorurteil, daß die unter 40jährigen offen und für das Neue zu begeistern sind, während die über 50jährigen tradiert und in eingefahrenen Wegen denken, überhaupt nicht zutrifft. Bei einem großen Konzern, den wir jüngst untersucht haben, waren die Älteren überproportional die am Neuen Interessierten und die Treiber von Veränderungen.

Peter Littmann:

Die Frage ist nun, ob man so viele Motoren wie möglich sucht, oder ob man lieber optimale Teams auswählt, die beide Typen zusammenführen. Schließlich braucht man ja nicht nur Neuerer, sondern auch gute Routinearbeiter, die auch dazu bereit sind.

Stephan Jansen:

Wie helfen Sie, Herr Wiczorek, den Unternehmen bei der Auswahl solcher Leute, wie unterstützen Sie sie in der „battle for talents“?

Bernd J. Wiczorek:

Klassische Personalarbeit hat meist nicht viel dabei geleistet, Potentiale aufzuspüren und Leute zu fördern, die etwas in Frage stellen oder völlig neue Aspekte in die Arbeit bringen. Die bisherigen Systeme haben eher Anpassung produziert. Deswegen ist es nun immer häufiger unsere Aufgabe, als Berater Hilfestellung bei der Potentialanalyse zu geben und die konstruktiven Querdenker aufzuspüren. Zukünftig geht es nicht mehr primär darum, daß jemand zehn Jahre genau dasjenige gemacht hat, was ich nun als Qualifikation brauche. Sicherlich ist es auch

heute noch schwierig, vom Anlagenbau in die Modebranche zu wechseln. Trotzdem ist man heute viel mehr daran interessiert, einen Gestalter zu finden als jemanden, der das schon fünfmal gemacht hat, was nun in der neuen Position gefordert wird. Er sollte es vielleicht schon so „ein halbes Mal“ gemacht haben, daß er auch weiß, worauf er sich einläßt und wir wissen, wie schnell er sich einarbeiten wird. Aber sonst kommt es uns in der Beurteilung viel stärker darauf an, daß jemand in der Lage ist, schnell zu erkennen, was die wichtigsten Parameter sind und daß er vielleicht neue Parameter hinzufügt, die das Ganze dann signifikant verändern und verbessern.

Ein zweites wichtiges Element, auch bei eher nach innen gerichteten Funktionen, ist die Kommunikationsfähigkeit. Das bedeutet aktive Teamorientierung, Interaktion, andere für eigene Ideen ins Boot zu bekommen, die Ideen anderer aufgreifen und verbessern. Dieses Element hat sehr an Wichtigkeit hinzugewonnen. Wir kennen das ja in extremer Weise aus den USA, wo sinnvolle Kommunikation manchmal zum Show-Effekt mutiert, das meine ich damit jedoch nicht so sehr, Substanz und Authentizität sollten auch hier stets im Vordergrund stehen.

Peter Littmann:

Das setzt aber auch voraus, daß die Gruppen solche Menschen auch ertragen. Solchen Menschen wird oft der Vorwurf gemacht, daß es ihnen nur um Selbstdarstellung geht und sie sich auf Kosten anderer profilieren, was ja nicht der Fall ist. Sie treiben eine Sache nach vorne und bauen sich als Galionsfigur dafür auf.

Bernd J. Wieczorek:

In deutschen Konzernen exponiert man sich im Sinne von „risk taking“ kaum. Ein Manager stellt sich nicht allzuoft hin und steht für eine Sache, kämpft für sie und ist dann sogar auch mit voller persönlicher Verantwortung dazu bereit, zu verlieren. Dieses Verliererstigma ist bei uns sehr ausgeprägt. Wer bei uns einmal mit einer unternehmerischen Idee gescheitert ist, verliert im doppelten Verständnis des Wortes die „Credibility“. In den USA erntet er dafür noch Anerkennung, weil er nicht aufgibt und weil er etwas wagt.

Peter Littmann:

Das führt dazu, daß dies alle beobachten und ein Anpassungsverhalten einsetzt. Warum sollte ich mich profilieren und ein persönliches Risiko eingehen, wenn das Anpassungsverhalten nicht bestraft wird. Man kann ja in Strukturen wunderbar überleben, wenn man sich entlang der Wand bewegt, bloß nicht auffallen, dann werden Sie sogar noch befördert und irgendwann in Ehren pensioniert.

Bernd J. Wiczorek:

Man könnte diese Anpassung als eine fehlgeleitete Art von Teamfähigkeit bezeichnen, die allgegenwärtige Harmoniesoße.

Stephan Jansen:

Man hat es ja auch permanent mit Teams zu tun, ob jetzt das Mitropa-Team einem im Zug den Kaffee serviert oder das Team Telekom die Tour de France gewinnt. Doch was Sie diskutiert haben, war, wann einer wirklich in eine Risikoposition geht und wie er vom Team dabei gedeckt und unterstützt wird. Wie bewerten denn die Personalberater den Trend der Teamorientierung?

Bernd J. Wiczorek:

Teamorientierung bedeutet ja nicht, daß ich mich mit meinem Beitrag harmonisch in das Team einfüge, sondern daß ich auf kompetente Weise eine Position einnehme, die das Team weiterbringt und dafür dann auch kämpfe, ohne ignorant gegenüber dem Argument des anderen zu sein.

Stephan Jansen:

Wenn wir vor dem Hintergrund der Virtuellen Unternehmung von Arbeit reden, dann ist es eine, die entzeitlich ist, die entkörperlicht ist, weil sie primär gedanklich ausgeführt wird, und es gibt auch eine räumliche Verteilung. Die gesamte Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung wird im Virtuellen Unternehmen also sehr stark zergliedert, weil sich die Kernkompetenzen nur auf einzelne Aspekte der Wertschöpfung erstrecken. Das bedeutet, daß der einzelne Mitarbeiter dieser Virtuellen Unternehmung auch ganz neuen Anforderungen bezüglich Flexibilität und Mobilität ausgesetzt ist. Haben Sie in Ihrer Praxis entsprechende Anforderungsprofile für solche Mitarbeiter?

Bernd J. Wiczorek:

Wir haben in unserer Beratungstätigkeit eine Methode innerhalb unserer „management appraisals“, die wir als „models of competence“ bezeichnen. Wenn wir in diesem Kontext betrachten, welche Fähigkeiten im Rahmen der Virtuellen Unternehmung relevant sind, dann sind insbesondere folgende Kompetenzen zu nennen: Fachkompetenz, soziale Kompetenz, die wir definieren als Mixtur aus Durchsetzungsfähigkeit und der vorhin angesprochenen Teamfähigkeit, interkulturelle Kompetenz, Führungskompetenz und Veränderungskompetenz. Wenn man jetzt einmal überprüft, welche Kriterien eher tradierte sind und welche im Rahmen der Virtuellen Unternehmung einen größeren Stellenwert erhalten, dann erkenne ich, daß vor allem Umgewichtungen aber nicht Hinzufügungen stattfinden. Es gibt

dort sicher eine neue Qualität der Teamfähigkeit, darüber haben wir gesprochen. Es gibt aber auch eine neue Qualität der interkulturellen Kompetenz. Denn was ist die Kultur einer virtuellen Unternehmung? Die Summe der einzelnen Kulturen, die eine gemeinsame Grundhaltung eint? Ist es eine stärkere gemeinsame Innovationskraft, die höhere Risikobereitschaft des Einzelnen? Das Empfinden, Akzeptieren und synergetische Einbeziehen des „Andersartigen“ bekommt zweifelsohne einen neuen, besonderen Stellenwert.

Peter Littmann:

Es zeigt sich doch immer wieder, daß die fachliche Kompetenz die Pflicht ist, und die Kür, die den wirklichen Unterschied zwischen einem guten und einem sehr guten Mitarbeiter ausmacht, in der Sozialkompetenz liegt. Die Betriebswirte beherrschen doch alle ihr Handwerk, der eine besser und der andere schlechter, aber das ist nicht ausschlaggebend. Wichtig ist, wie einer mit den anderen zurechtkommt, ob das Kollegen, Teammitglieder, Vorgesetzte oder die Öffentlichkeit sind. Kann hier einer Dinge nach innen wie nach außen darstellen, das scheint mir sehr wesentlich. Wie paßt ein Mensch in eine bestimmte Konstellation?

Meine These ist, wenn eine Person in einer bestimmten Konstellation funktioniert hat, daß dies noch kein Beweis dafür ist, daß diese Person in einer anderen Konstellation genausogut funktionieren wird. Wenn ich also auf der Suche bin und bekomme die Person in Papierform vorgestellt, dann ist das nur der geringste Teil der Information. Man benötigt dann sehr viele Gespräche, um herauszufinden, ob das alles zusammenpaßt. Und dann erlebt man auch immer wieder unangenehme Überraschungen, Enttäuschungen, und das von beiden Seiten. Weil es doch nicht so zusammengepaßt hat, wie man es sich vorgestellt hat.

Stephan Jansen:

Es ist heute vielfach ein Wechsel von Bewerber zu Umworbenen festzustellen. Headhunter sind ja nur eine Facette dieses Spiels. Wie gehen Unternehmen nun damit um, daß sie sich in ganz besonderer Weise um gute Mitarbeiter bemühen müssen?

Bernd J. Wiczorek:

Es gibt natürlich Anreize wie das Thema „stock options“, die überall diskutiert werden. In den Bereichen IT, Telekommunikation etc. ist dies inzwischen für Unternehmen nahezu überlebenswichtig geworden. Wenn da keine „stock options“ angeboten werden können, kann man die Besten gar nicht mehr adressieren.

Doch es gibt auch veränderte Formen von Loyalität. Ein guter Mitarbeiter arbeitet nicht mehr wie selbstverständlich bei einem Unternehmen, weil er und vielleicht sogar sein Vater dort schon immer gearbeitet und Ähnliches gemacht haben, son-

dern eher deswegen, weil es sich wandelt, und immer neue und herausfordernde Aufgaben bietet. Wenn es ein Unternehmen ist, das mit der Zeit geht, dessen Kultur auf das Stimulieren und Beherrschen von Veränderung ausgerichtet ist, dann entscheidet der Top-Mitarbeiter sich permanent dafür, dort zu bleiben und aktiv mitzugestalten. Loyalität und Zufriedenheit haben weniger mit absolutem Einkommen zu tun, als viele meinen.

Stephan Jansen:

In Amerika wird inzwischen davon gesprochen, daß es gar nicht so gut ist, zu hohe Loyalitäten gegenüber dem Unternehmen aufzubauen. Da ist vielmehr von gesunder Distanz die Rede, vor dem Hintergrund, daß so viele Fusionen und Restrukturierungsmaßnahmen stattfinden, daß zu große Loyalität in diesen Situationen zu großen Problemen führen kann. Ist Loyalität zum Unternehmen tatsächlich noch so ein wichtiges Thema?

Bernd J. Wieczorek:

Es ist eine neue Form der Loyalität. Sicherlich ist es kein selbstverständliches „lifelong employment“, was unter Loyalität verstanden werden soll. Aber Unternehmen, die nicht mehr sind als eine Quelle von Geldgenerierung oder ein Ort der Aufgabenerfüllung, geben ein wichtiges Stück an Motivation und Bindung aus der Hand. Ich würde nicht so weit gehen zu sagen, es genügt in der Regel, gute Mitarbeiter zu haben, die nur drei oder fünf Jahre dabei sind. Ich würde es anders beschreiben. Die Mitarbeiter sind die besonders guten und gestaltungsfähigen, die in Kenntnis von Alternativen sich immer wieder für das eigene Unternehmen entscheiden. Diese Entscheidung mag dann in fünf oder zehn Jahren auch einmal zugunsten eines anderen Unternehmens ausfallen, aber in der Tendenz muß ein gutgeführtes Unternehmen den Anspruch erheben, daß die Exzellenten immer wieder Gründe finden, sich neu für das Unternehmen zu entscheiden, wohlwissend daß sie auch etwas Anderes tun könnten. Das ist dann nämlich ein Zeichen großer Stärke. Und in gewisser Weise müssen sich auch virtuelle Unternehmensgemeinschaften Elemente dieses „sich zueinander Bekennens“ aufbauen. Nur dann sind sie für die Beteiligten interessant und für die Kunden, die eine überdurchschnittliche Leistung nachfragen, relevante Geschäftspartner.

V.

www.kun.de

Von Königen, Königsmachern und Kommunen

Integration, Individualisierung, E-Commerce

Wissen Sie, von wem wir hier reden? Kennen Sie ihn, Ihren Kunden? Wenn unsere Vermutung stimmt, dann geht es Ihnen wie den meisten Unternehmen! In den vergangenen zwei Jahrhunderten haben sich nahezu alle Unternehmen von ihren Arbeitgebern distanziert. Seitdem hat man sich nämlich angewöhnt von Märkten zu sprechen. Klingt größer, besser, weiter – und anonym. Nun die frohe Kunde: Der Kunde kommt zurück ins Spiel! Warum? Märkte sind Zigeuner! Sie haben sich zu kleinen, flüchtigen und vagabundierenden, ja zum Teil unsichtbaren Märkten entwickelt, die sich permanent neuerfinden.

Virtuelle Unternehmen haben keine Märkte. Virtuelle Unternehmen schaffen sie, diese kleinen, wendigen, individualisierten Märkte. Und dies mit sehr innovativen Mitteln: mit dem Kunden! Die neue Logik könnte dann heißen: Virtuelle Unternehmen schaffen Märkte und – noch spannender: Märkte schaffen Virtuelle Unternehmen wieder ab – dann, wenn sie nicht mehr gebraucht werden. Das ist alles nicht selbstverständlich. So hat die bisherige ökonomische Theorie noch sehr wenig zu der Erklärung der Marktentstehung beigetragen.¹ Virtuelle Unternehmensgründungen werden in unserer Definition durch die Kundenbedürfnisse ausgelöst und konfiguriert. Sie schaffen damit häufig bisher noch nicht marktfähige Märkte und besetzen diese schnell und umfassend.

Die Virtualisierung von Unternehmen hat bei vielen Strategien eine Virtualisierung von Märkten und Produkten zur Konsequenz. Virtualisierung radikalisiert alles was wir bisher von Königen, Königsmachern und Produkten gewußt zu haben glaubten. Dabei ist die Radikalisierung durchaus so zu verstehen, wie die Bedeutung des Wortes angelegt ist: Die Virtualisierung bedeutet demnach keineswegs nur eine „Neue Internet-Ökonomie“ im „digitalen Kapitalismus“, der auf eine erreichbare Zukunft abstellt, sondern eine Radikalisierung durch Virtualisierungsstrategien geht auch zurück zu den Wurzeln: Einerseits zu den Manufakturen, die ihre Produkte für einen bekannten Kundenkreis maßschneidern und andererseits zu orientalischen Basaren, auf denen die exotischsten Dinge aus aller Welt unerbittlich hart gehandelt werden, aber auch durch geschicktes Fragen des Händlers ein differenziertes Produkt- und Preisangebot zusammengestellt wird.

Dieses Kapitel diskutiert die Reisen in die Zukunft und in die Vergangenheit, die

wir nun alle durch die kundenbezogenen Virtualisierungsstrategien buchen dürfen. Lassen Sie sich dabei in die Internet-Ökonomie entführen, die Sie mit den neuen Imperativen für erfolgreiches Wirtschaften verführen möchte. Im Zentrum vieler Virtualisierungsstrategien steht der Vertrieb und der Handel, d. h. konkret auch der elektronische Handel. Darüber hinaus wollen wir untersuchen, was wir in Virtuellen Unternehmen überhaupt noch unter einem Produkt verstehen können. Wie wir eben bereits andeuteten, bekommt die Beziehung zwischen Kunden und Herstellern eine reichhaltige und interaktivere Qualität. Wir wollen diese Entwicklungen unter dem Aspekt der Kundenintegration diskutieren. Ein weiterer Abschnitt wird sich der Frage der Markenführung in Virtuellen Unternehmen widmen. Zuletzt werden wir auf eines der zukünftig vermutlich wichtigsten Marketinginstrumente eingehen: die Kunden-Kommunen als virtuelle Produktglaubensgemeinschaften.

32. Die märchenhafte Welt der Basare und Auktionen Bekannte und neue Imperative der E-Conomy

In welcher Wirtschaft leben wir überhaupt? In welcher Wirtschaft leben wir eigentlich, in der im April 1999 der Internetprovider American Online (AOL) einen Börsenwert von 145 Milliarden Dollar hat, der knapp den von DaimlerChrysler und Allianz zusammen (!) erreicht und nur Tim Warner kaufen konnte? In der die Suchmaschine Yahoo! locker soviel wie Siemens wert ist und das Internet-Auktionenhaus eBay ohne Probleme die Dresdner Bank übertrumpft? Wir wissen es nicht. Wir reden dann gern von Spekulation. Von einem naiven Vertrauen der sonst so gelobten Finanzmärkte. Aber wir haben eine Ahnung, daß sich in einer von vielen Autoren sogenannten „Internet-Ökonomie“ oder auch „digitalisierten Wirtschaft“ einiges geändert hat und vieles der weiteren Änderung unterworfen ist. Die Virtualisierung von Unternehmen und Produkten produziert viele erstaunliche Differenzen aber auch erfreuliche Erinnerungen mit unserem bisherigen Verständnis von Wirtschaft. Es entsteht eine elektronisch basierte Wirtschaft, eine „E-Conomy“, mit neuen und bekannten Marktgesetzen.²

Lassen Sie uns diese Marktgesetze einmal genauer beleuchten, um besser einschätzen zu können, welche Konsequenzen auf Ihr Unternehmen zukommen, wenn Sie meinen, daß der Kunde im Mittelpunkt steht. Wissen Sie eigentlich, was wir meinen, wenn wir hier immer von Märkten reden? Wir bewegen uns täglich auf hunderten von Märkten mit ganz unterschiedlichen Formen. Denken Sie nur an Ihren Wochenmarkt, an den Markt für Gebrauchtwagen, den Aktienmarkt, den Kunstmarkt, den samstäglichen Flohmarkt oder auch den Schwarzmarkt. Alles Märkte mit eigenen Gesetzen, bei denen die Ökonomen (zumindest ihre neoklassischen Vertreter) immer noch häufig so tun, als wären das eben einfach Märkte. Unterschiede ergeben sich aber insbesondere hinsichtlich der symmetrischen bzw. asymmetrischen Verteilung von

Information bei Käufern und Verkäufern, bei der örtlichen Gebundenheit des Marktes, bei der Homogenität der Produkte, bei der Produktvielfalt, bei der politischen Regulierung und bei den Öffnungszeiten.

Wir wollen den Versuch starten, die Veränderungen *eines* Marktverständnisses am Beispiel der Entwicklung in der Konsumgüterindustrie bzw. dem Einzelhandel idealisiert nachzuzeichnen. Dabei wollen wir vor allem die uns hier interessierenden Konsequenzen aufzeigen, die sich für die Beziehung zwischen Kunde, Hersteller und dem Handel ergeben.³

Der Tausch: Ohne Moos nix los?

In ihrem längsten Stadium war die Wirtschaft ein Tauschhandel – ohne etablierte und konvertierbare Währung, die fungibel, d. h. handelbar war. Jeder der eine bestimmte, im wesentlichen manuelle Fähigkeit besaß, wurde ein Unternehmer und bot Produkte seiner, aufgrund der geringen Faktormobilität ausschließlich im näheren Umkreis liegenden Kundschaft an. Kundschaft war lokale Nachbarschaft. Diese Produkte waren Unikate und konnten durch eine längerfristige Kundenbeziehung (Nachbar- oder Freundschaft) entsprechend ihres Lieferzeitpunktes, der Menge und der konkreten Ausgestaltung genau spezifiziert werden. Der Produzent war aufgrund des Tausches auch gleichzeitig der Kunde für das jeweilige Tauschgut, daß er als Gegenleistung erhielt. Der Handel blieb nur einer kleinen elitären Gemeinschaft vorbehalten. Interessant hierbei ist, daß diese Tauschwirtschaften in unserer entwickelten Wirtschaft keineswegs in der Versenkung verschwunden sind. Insbesondere in Großbritannien, aber auch in Berlin haben sich Tauschwirtschaften als re-institutionalisierte Nachbarschaftshilfe der modernen Gesellschaft entwickelt, die nicht-marktfähige Angebote über eine gemeinsam ausgegebene Hilfswährung tauschen. Da wird ein Haarschnitt für einen Anstreicher durch eine arbeitslose Friseurin gegen eine nicht-monetäre Kontogutschrift getauscht, die wiederum gegen zwei Stunden Kinderbetreuung eingetauscht. Die Kinderfrau wiederum nutzt ihre Kontogutschrift für den Anstrich ihrer Eingangstür durch den Anstreicher. Ansonsten nicht marktfähige Dienstleistungen werden so in einem Netzwerk angeboten und – ermöglicht durch die Hilfswährung – gegen Dienstleistungen Dritter getauscht.

Tante Emma: Quasi-Verwandte auch für unverwandte Geschäfte

Mit der nachhaltigen Einführung des Geldes als ein Intermediär mit der Funktion des Zwischentauschgutes wurde der lokale Einzelhandel zunehmend prägendes Element in der Wirtschaft: So konnten Produkte in kleinen Geschäften, den heute häufig betrauten Tante-Emma-Läden gekauft werden. Tante Emma fungierte hierbei als Beraterin über die verschiedenen Produktangebote und als Gesprächspartnerin über mit

dem Einkauf eigentlich unverwandte Themen. Aus diesen Gesprächen ergab sich allerdings so der eine oder andere Kauf, weil Tante Emma – ohne jemals ein Buch über Clienting und Customer Based Management gelesen zu haben – die rausgehörten Wünsche erfüllen konnte. Es bestand die Möglichkeit, gewünschte, aber nicht vorhandene Produkte zu bestellen und gegebenenfalls in das Sortiment aufzunehmen. Weiterhin wurden die Produkte und die Verpackungseinheiten vor Ort durch Tante Emma spezifiziert, so konnte man die Gurken einzeln kaufen und die Zusammenstellung leckerer Süßigkeiten vornehmen. Die Herkunft und die Hersteller der Produkte waren dem Kunden allerdings nicht mehr vollständig bekannt, da vermehrt bekannte und doch anonyme Hersteller – z. B. Onkel Dittmeyers Orangensaft, Nivea Creme oder Idee Kaffee – das heimische Sortiment der Tante Emma ergänzten. Der Aufstieg der „Marke“ begann. Marken haben die Funktion, etwas Vergleichbares zu dem vorher tauschentscheidenden Wissen und Vertrauen über die Qualität der Arbeit des Nachbarn in anonymen Märkten mit anonymen Unternehmen zu erzeugen.

Diese von vielen bereits mit Wehmut verabschiedete Ära wird in Zeiten der Virtuellen Märkte unserer Einschätzung nach einen ungeheuren Aufschwung erleben. Tante Emma Laden heißt dann zwar etwas unverständlich „Convenience Store“, aber ansonsten bleibt alles beim alten: schön persönlich und angenehm. Nur soviel zum heutigen Stand von den Tanten: Heute setzen noch 31 000 Emmas, und damit ungefähr 10 Prozent aller deutschen Einzelhandelsunternehmen, nach Angaben des statistischen Bundesamtes durchschnittlich 260 000 DM bei einem durchschnittlichen Ertrag von 65 000 DM um. Verglichen mit den 11 000 amerikanischen Firmen, die derzeit im elektronischen Handel aktiv sind, ist das doch noch stattlich, oder?

Standardisierung des Sortiments: die Geburt der Filiale

Mit der zunehmenden Industrialisierung erfolgte endgültig eine Abgrenzung von Produzent und Konsument. Durch die Massenproduktion mit den damit realisierbaren Skalenerträgen sowie einem breiteren Angebot für den einzelnen Konsumenten wurde zum einen eine deutliche Kostenreduktion erzielt und zum anderen auch das Marketing in seiner bekannten Funktion begründet. Es sollte die Transparenz und die Wahrnehmung für einzelne Produkte erhöhen und die Differenzierungs- oder Alleinstellungsmerkmale betonen. Dies erfolgte durch den bewußten Aufbau von Markennamen, der durch verbesserte Kommunikationsmittel wie Telegraph, Zeitungen und Post unterstützt wurde. Begleitet wurde diese Entwicklung von einer Standardisierung des Sortimentes in den sich vergrößernden Tante-Emma-Läden. Es wurde aus dem lokalen Angebot ein nunmehr landesweites, das sich dem Kunden bereits in ersten filialisierten Läden präsentierte. Damit wurden langsam auch die Skalenerträge des Handels erkannt.

Konzentration des Handels: Handel mit Marken

In den Nachkriegsjahren und nochmals beschleunigt in den 80er und 90er Jahren konzentrierte sich der Handel eindrucksvoll und mächtig. Dies wurde vor allem aufgrund synergetischer Effekte in den Bereichen Einkauf und Logistik als sinnvoll angesehen. Das Marketing erhielt eine Vielzahl neuer und sich schnell durchsetzender Medien wie Fernsehen und Radio. Eine neue Aufgabe entstand für das Marketing in der Markt- bzw. Kundensegmentierung. Die in den 70er Jahren entstandenen Marketingkonzepte nahmen über Marktforschungsinstrumente Kundenbedürfnisse auf und forderten eine segmentspezifische Kommunikation und feinabgestimmte Distributionskanäle. Die Sponsoringaktivitäten, Werbeaufträge mit Imageträgern, Product-Placement sowie eine Verbindung mit der Unternehmenskommunikation kamen als weitere Aufgaben hinzu. Durch den globalen Markt kamen immer mehr ausländische Erzeugnisse auf den Markt und damit verschärfte Konkurrenz. Der Handel begann aufgrund der sinkenden Margen mit der Positionierung von Handelsmarken, die zunächst die Sortimentsbreite und -tiefe der bestehenden Marken vervollständigen sollten, aber dann zunehmend klare Substitutionsprodukte zu günstigeren Preisen darstellten. Dadurch kam es zu ersten Spannungen zwischen dem Handel und den Markenherstellern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß der Kunde beim *Tausch* Einfluß auf die Ausgestaltung, den Lieferzeitpunkt und den Preis des Angebotes hatte, während bei den Tante-Emma-Läden die Möglichkeit bestand, auf das kleine Sortiment Einfluß zu nehmen. Dennoch war er jetzt im Preis und bei der Lieferzeit vom Hersteller und von Tante Emma abhängig. Bei der anfänglichen Filialisierung mit einer *Standardisierung des Sortiments* verlor der Kunde durch die Distribution der Herstellerwaren seinen Einfluß auf das Sortiment. Die Hersteller konnten durch eine marketinggetriebene Macht auf dem nachkriegsbedingten Verkäufermarkt bestimmen, wo welche Produkte zu welchen Preisen angeboten wurden. Der Handel listete erste Markenartikel und war froh, solche Produkte anbieten zu dürfen, um die umworbene Kundschaft in seinen Laden zu locken. Während sich in dieser Phase das Machtgefüge von den Konsumenten auf die Produzenten verschob, war in der Phase der *Konzentration des Handels* zu beobachten, daß der Handel deutlich an Einfluß gegenüber den Herstellern gewinnen konnte. Seine Nachfragekraft und Distributionsinfrastruktur sowie die Möglichkeit der Positionierung von Handelsmarken verschaffte ihm die Macht der Sortiments- und Preisgestaltung. Für den Kunden wurde insbesondere das Sortiment vielfältiger und das Preisniveau stabil bis fallend. Dennoch hat er jegliche Möglichkeit der Einflußnahme verloren. Er wurde das Ziel wahlloser, unspezifischer Push-Marketingaktionen, die bei den Unternehmen unter dem Motto der „Kundenorientierung“ entwickelt wurden.

Der Marketspace⁴

„Man schreibt das Jahr 2005: Der Handel ist entmachtet. [...] Nach seiner Entmachtung im letzten Jahrhundert hat der Verbraucher heute, im Jahr 2005, die Souveränität durch die Sortiments- und Preistransparenz zurückerlangt.“

Arthur D. Little, Beraternetzwerk⁵

Nun sind wir mitten im Sprung in ein neues Paradigma unseres Marktverständnisses. Die kundenbezogenen Virtualisierungsstrategien, die durch die Weiterentwicklung der Informations- und Telekommunikationsmedien unterstützt werden, haben unter anderem einen *Marketspace* entstehen lassen. Der klassische *Marketplace* wird in den *Cyberspace* verlagert. In dem *Marketspace* wird der elektronische Handel ausgetragen, der eine interessante Eigenschaft aufweist: Wir brauchen für diesen Handel nicht mehr zwingend den Handel. Vergleichbare Produkte und Sortimente erzeugten in den 90er Jahren einen sich verstärkenden und ruinösen Preiswettbewerb im Handel und in den Industrien. Die auf Multimedia basierenden elektronischen Handelsformen schaffen eine direktere Interaktion zwischen Hersteller und Endverbraucher, so daß der Handel große Teile seiner Nachfrage- und Distributionsmacht verlieren wird und auch die Preis- und Sortimentspolitik wieder von Kunden oder darauf spezialisierten Serviceprovidern übernommen wird. Dies wird unter dem Stichwort des Electronic Commerce, dem elektronischen Handel mit seinen vielen Ausgestaltungen diskutiert: von der automatisierten Bestellung des Herstellers beim Zulieferer über neue virtuelle Basare, in denen denkbare und undenkbare Produkte direkt zwischen Unternehmen und Konsument gehandelt werden bis zu Auktionen von Privatpersonen, die ihre Schätze zu Markte tragen. Die Machtverteilung in den Märkten ist nun wieder da, wo sie anscheinend hingehört: beim Kunden.

Diese erste idealisierte Darstellung der einzelnen Phasen macht bereits deutlich, daß es nun darum geht, die positiven Elemente der jeweiligen Epochen konzeptionell zusammenzuführen. Wir wollen diesen epochalen Mix in einige Marktgesetze des *Marketspace* einer E-Conomy fassen:

12 überraschende Gesetze der Ökonomie in der E-Conomy

Insbesondere zwei Publikationen haben sich 1999 zum erstenmal dieser Frage der neuen ökonomischen Gesetze, die durch die Kommerzialisierung des Internets zu beobachten sind, ausführlicher angenommen: Zum einen haben die beiden anerkannten amerikanischen Ökonomen Carl Shapiro und Hal R. Varian in ihrem Buch „Information Rules“ einen Leitfaden für die Entwicklung der Geschäftsstrategien in einer Netzwerkwirtschaft verfaßt, der bewußt nicht auf Zukunftstrends setzen möchte, son-

dern auf bereits geprüfte Zusammenhänge.⁶ Das zweite Buch, „Die Internet-Ökonomie“, hat einen europäischen Fokus und ist aus dem European Communication Council entstanden, einer Assoziation von renommierten europäischen Professoren. Es legt einen stärkeren Fokus auf die Entwicklung von Trends durch die Analyse der Medien- und Kommunikations-Sektoren.⁷ Beide Bücher sind ein erster Versuch, diese Veränderungen aufzunehmen, die in der Wissenschaft und vor allem bei Kevin Kelley, dem Chefredakteur des kalifornischen Magazin Wired, diskutiert werden. Wir stellen Ihnen hier die unserer Einschätzung nach 12 zentralen Marktgesetze übersichtsartig vor, die in *einigen* Branchen eine zunehmende Relevanz aufweisen werden.

1. Trauen Sie keiner Branche: Die Konvergenz der Branchen und Produkte

In der neuen Internet-Ökonomie kann man sich immer weniger auf angestammte Branchen- und Produktdefinitionen verlassen. War die Automobilindustrie in unserer bisherigen Wirtschaft das Rückgrat, so wurde sie umsatzmäßig 1998 zum erstenmal von der Industrie der „Neuen Medien“, verstanden als Konglomerat von Computertechnik (inklusive der Informations- und Kommunikationstechnologien), Kommunikation und Inhalten, überflügelt. Dabei sind zwei Aspekte entscheidend: Zum einen erleben wir mit den „Neuen Medien“ gerade eine dramatische Konvergenz zu einer Branche, die sich aus den Medien Internet, Telefon, Fernsehen, Print, Film, Radio, Spiele etc. zusammensetzt.⁸ Dies läßt sich sowohl im Bereich der Hardware als auch der Software erkennen. Dabei sind zunächst harmlose intermediale Wechsel erkennbar – Zeitungen und Radiosender machen eigene Fernsehsendungen, Brettspiele werden digitale PC-Spiele, Fernsehserien geben eigene Magazine heraus etc. Dramatischer ist aber die Medienkonvergenz und Medienintegration in den Computer. Wir hören immer wieder von der Zusammenführung von Fernsehen, Radio und Telefon in den Computer. Es ist längst Realität. Schauen Sie sich N-TV auf Ihrem Notebook an, hören Sie sich CyberRadio oder den vertrauten Westdeutschen Rundfunk über den RealPlayer an. Brennen Sie sich Ihre individuelle CD selbst mit den MP3-Dateien, die Sie direkt aus dem Netz herunterladen. Angesagte DJs haben sich nun auch langsam an das Ende des Vinyl gewöhnt und übergehen das Zwischenstadium der schlecht zu mixenden CD direkt mit dem computerunterstützten Mixen von MP3-Dateien. Auch ein Bildtelefonat in die USA ist über den Yahoo-Pager über das Internet in bereits erstaunlicher Qualität möglich – zum Ortstarif versteht sich. Der Computer hat sich längst zur omnipotenten „Funktionsintegrationsmaschine“ entwickelt.

Zum anderen hat die Konvergenzbranche „Neue Medien“ auf nahezu alle traditionellen Branchen ungeheuren Einfluß. Branchen wie z. B. die Bildungsmärkte, Reisevermittlungen und eben auch der Handel werden mit in die Branche der „Neuen Medien“ verwoben. Der neue Imperativ der Konvergenz prüft bestehende und neu

entstehende Technologien hinsichtlich ihrer Fähigkeit, in ein bestehendes Produkt integriert oder zumindest kombiniert zu werden.

2. Beobachten Sie Virtuelle Substitute: Digitalisierung der Produkte

Die Digitalisierungsmöglichkeit schafft Produkte, die bestehende materielle Güter durch Virtuelle Substitute im radikalsten Fall restlos ersetzen können. Die Funktion, die hinter dem Material steckt, wird durch den digital ermöglichten Medienwechsel virtuell simuliert. Daß dies für die traditionell arbeitenden Unternehmen eine konkrete Gefahr bedeuten kann, veranschaulicht das bereits angeführte Beispiel der Falk-Pläne. Ein Unternehmen, das eine Kernkompetenz im Visualisieren und in der – mehr oder minder – handlichen „Formatierung“ von geographischem Kartenmaterial besitzt, hat die Digitalisierung bis hin zur Einspeisung in satellitengestützte Navigationssysteme zu spät aufgenommen. Zu dem vertrauten Falk-Plan und dem geschätzten ADAC-Atlas ist nun ein Virtuelles Substitut entstanden, das auch noch aktuelle Verkehrsmeldungen und Sehenswürdigkeiten mit in die Reiseroute aufnimmt.

Digitalisierung und Miniaturisierung von Produkten unterstützen auch die Konvergenzchancen von Produkten. Die Konvergenz produziert auf einmal vollkommen neue Abstimmungsbedarfe zwischen zuvor getrennten Branchen.

3. Wegfall der Mitte und der Vermittler: Disintermediation

Ein weiteres Marktgesetz widerspricht der derzeitigen Politik, bei der eines im Zentrum steht: die Neue Mitte. Hier wird hingegen nochmals prophezeit, daß zum einen die Mitte bei der Produktdifferenzierung wegfällt, das heißt, wir haben vorrangig hochpreisige und qualitativ hochwertige Waren auf der einen Seite und niedrigpreisige Produkte minderer Qualität auf der anderen Seite. Wichtiger jedoch ist die sogenannte Disintermediation, also die Ausschaltung von Intermediären zwischen Anbieter und Nachfrager durch Informations- und Kommunikationstechnologien. Makler, Broker, Großhändler, Vertreter heißt die Gruppe, auf deren Dienstleistungen die E-Conomy mit Freude verzichtet. Direktvertrieb von Autos, Factory-Outlets und internetbasierter Direktzugriff auf Börsenwertpapiere sind die Vorboten. Der automatisch nachbestellende Mülleimer, der anhand der Barcodes und der gespeicherten Verbrauchsgewohnheiten über Internet die Ersatzprodukte beim Hersteller ordert, ist der nächste Schritt. Die Mode von der Prophezeiung des Endes wird auch bei den Vermittlern nicht greifen. Aber sie müssen den Mehrwert deutlich erhöhen und sich nicht mehr zu Parasiten der zum Teil selbstgeschaffenen Markttransparenz und Informationsasymmetrie machen können und ihren Wertbeitrag nicht nur auf eine Beratung und Risikoübernahme reduzieren können. Sie werden sich zum Integrator von Hersteller- und Kundenprozessen entwickeln müssen.

4. Global präsente Wettbewerber aus dem Nichts: niedrige Eintrittsbarrieren

Virtuellen Unternehmen haben wir diese Eigenschaft zugeschrieben: Sie kommen aus dem Nichts und besetzen in kürzester Zeit ganze Märkte. Während sich Ökonomen jahrzehntelang über Eintritts- und Austrittsbarrieren gestritten haben, können nun angestammte und etablierte Unternehmen in zuvor sicheren Märkten auf einmal einem global agierenden Konkurrenten gegenüberstehen. Die Vernetzung von dezentralen Kompetenzen, die Nutzung brachliegender Ressourcen und Kapazitäten und die virtuelle Globalisierungsstrategie durch Präsenz im Internet senken die Markteintrittsbarrieren in vielen Branchen dramatisch. Es zählt nun viel mehr die gute Idee und die Geschwindigkeit der Umsetzung durch Virtualisierung und weniger die bisherige Größe und die Kapitalausstattung von Unternehmen für einen globalen Marktein- und -auftritt. Gute Ideen finden nun Kapital, Kapital findet nicht mehr zwangsläufig Ideen. Bill Gates brauchte 12 Jahre für seine erste Milliarde, Jerry Yang und David Filo, Gründer von Yahoo!, genügten drei Jahre, und Pierre Omidyar, der Initiator des Internetauktionshauses eBay, hatte nach fünf Wochen die erste und zwei Wochen später, nach dem Börsengang, die zweite Milliarde. In allen Branchen gibt es auf einmal Virtuelle Wettbewerber mit realen Marktanteilen: In der Branche der Reisebüros gesellt sich das deutsche Unternehmen *www.tiss.com* dazu, im Wertpapierhandel rollen die Discountbroker E*Trade und ConSors den Markt auf, im Blumenhandel kann man nun über *www.1-800flowers.com* duftige Grüße übersenden oder bei den Versicherungen der 19köpfigen schwedischen Liva Lebensversicherung vertrauen.

5. Warum wir Michael Porter nicht mehr glauben sollten, Teil I:

Paradoxie von Kostenführerschaft und Differenzierung: Hybridstrategien

Mit dem Gottvater der Strategie, dem Harvard Professor Michael Porter, kommen wir in der E-Conomy nicht mehr weiter. Seine Strategietypen der Kostenführerschaft und der Differenzierung dürfen nicht vermischt werden, wie er selbst eindringlich warnte. „Zwischen den Stühlen“ zu sitzen führe zu erheblichen Einbußen beim Return on Investment.⁹ Aber heute scheint es nur noch einen Stuhl zu geben, auf dem man sitzen kann: den der Hybridstrategie. Das heißt in der Konsequenz nichts anderes als die Führerschaft in den Differenzierungskosten zu haben. Kunden wollen nicht selten hochdifferenzierte Produkte zu absoluten Dumpingpreisen. Informations- und Kommunikationstechnologien sowie neue Fertigungsverfahren überführen diese traumhaften Strategien mittlerweile in eine ökonomische Realität. Geschäftsmodelle im E-Commerce zeigen diese Entwicklung von Preisführerschaft und hohem Zusatznutzen in Differenz zu den klassischen Anbietern.

6. *Warum wir Michael Porter nicht mehr glauben sollten, Teil II:*

Paradoxe Formen des Branchenwettbewerbs: Co-opetition

Betriebswirte sind alle mit dem gleichen Modell des Branchenwettbewerbs aufgewachsen, das uns Michael Porter 1985 bereitstellte.¹⁰ Es hat uns und den Branchenwettbewerb im Agieren und im Ableiten der Strategien von Wertschöpfungsketten nachhaltig geprägt. Das ist vermutlich der Hauptgrund, warum das Nicht-Funktionalisieren kaum beachtet wird. Denn das statische Modell, das zwischen Lieferanten, Abnehmern, potentiellen und bestehenden Konkurrenten in der Branche und Ersatzprodukten unterscheidet, hinkt nun insbesondere aufgrund der Dynamisierung dieser Unterscheidungen, in der fehlenden Eindeutigkeit der Zuordnung, in der genannten Konvergenz von Branchen und der Auflösung von Wertschöpfungsketten in Wertschöpfungsnetzwerke. Dabei werden Lieferanten auch zu Kunden, Konkurrenten zu Kooperationspartnern, Lieferanten zu Konkurrenten usw. Co-opetition als paradoxes Zusammenspiel von Konkurrenz und Kooperation heißt das bekannteste Konzept dieser Marktdynamik, das Adam M. Brandenburger und Barry J. Nalebuff spieltheoretisch entwickelt haben.¹¹ Es sensibilisiert auf die täglich neu zu stellende Frage, wer eigentlich zur Zeit der Kunde, der Lieferant, der Abnehmer oder der Konkurrent ist und vor allem, wer einige Rollen in sich vereint.

7. *Die „Self-Service-Economy“: Paradoxie von Konsum und Produktion*

Wir haben es in vielen Branchen mit dem Phänomen des „Prosumerismus“ zu tun, also der paradoxen Einheit von Konsumtion und Produktion. Diese Paradoxie hat eine ökonomisch durchaus interessante Selbstbedienungswirtschaft geschaffen. Interessant deswegen, weil der Kunde Wertschöpfungsprozesse des Herstellers bzw. Dienstleisters übernimmt, und für diese Mehrarbeit entsprechende Prämien bezahlt. Früher haben Banken viele Abteilungen für den Zahlungsverkehr unterhalten, die tagein, tagaus, die Überweisungen, Lastschriften und Daueraufträge einzeln eingegeben haben. Heute macht das der Kunde gern selbst, zahlt dafür noch eine zusätzliche Gebühr für Telefon und Internet und eine monatliche Prämie für sein Internetbanking an die Bank.

8. *Zunehmende Grenzerträge durch kritische Masse: Economics of Networks*

Sie kennen das elende Thema der Werttheorien. Nach Marx hatte man sich nun langsam darauf verständigt, daß gesellschaftlich vermittelte Knappheit und nicht die Arbeit den Wert eines Gutes bestimmt. Die Zeiten haben sich wieder einmal geändert: Nicht die Knappheit, der Überfluß bestimmt den Wert. Positive Feedbacks sorgen dafür, daß die Starken stärker wachsen und die Schwachen stärker geschwächt werden. Wenn Sie mal über *Metcalfes Gesetz* stolpern, das ist es! Positive Feedbacks werden durch „economics of networks“ erzielt, durch Netzeffekte. Damit wird in Netzwerken die Überlegung zentral, nach der es in Netzwerken nicht negative, sondern positive Grenzerträge gibt.

Wenn das Netzwerk größer wird, ist es exponentiell mehr wert. Verdeutlicht wird dieser Zusammenhang mit der Verbreitung von Faxgeräten. Ein Faxgerät allein ist nichts wert, zwei Faxgeräte hingegen bekommen einen Wert, weil man es jetzt zumindest mit einem Partner verwenden kann. Wenn jeder ein Faxgerät hat, dann hat es seinen theoretisch maximalen Wert, da nun jeder angefaxt werden kann. Haben wir früher versucht, Skalenerträge zu erzielen, heißt der Imperativ der E-Conomy nun: Maximieren Sie die Netzeffekte durch den Aufbau einer kritischen Masse in einem Netzwerk. Wenn wir im Kapitel 3 ausführlich über das mühsame Management von Netzwerken und die virtuose Nachbarschaftspflege gesprochen haben, hier ist der Lohn dafür!

9. Verschenken Sie Ihre Produkte: der Tausch „Produkte gegen Standards“

John D. Rockefeller wußte es, Netscape wußte es und Gerhard Schmid weiß es auch: Gute Produkte zeichnen sich dadurch aus, daß man sie verschenken kann. Gratisprodukte, auf dem Weg in das Paradies? Daß dies hochökonomisch ist, läßt sich leicht erklären: Zum einen ist es sinnvoll, Komplementärgüter zu verteilen, um an dem eigentlichen Produkt mehr zu verdienen. Rockefeller verschenkte Petroleumlampen mit dem Ziel, an dem zum Betrieb notwendigen Öl den einen oder anderen Dollar zu erwirtschaften. 300 000 Interessenten meldeten sich Anfang des Jahres 1999 bei der Firma FreePC.com, um einen modernen Gratisrechner inklusive kostenlosem Internetzugang zu ergattern. Zum anderen hat dieser ökonomische Altruismus sein Ziel in eigennützigen Tauschprojekten: Produkte gegen Marktanteil, Standards und Aufmerksamkeit. Netscape verschenkte 1995 seinen Internet Browser „Navigator“ und erreichte einen weltweiten Marktanteil von circa 80 Prozent. Gerhard Schmid haben wir es zu verdanken gehabt, daß wir nach monopoligen Telekommunikationszeiten zu Weihnachten kostenlos telefonieren konnten. Linus Torvalds stellte eine kostenlose und vermutlich einzigartige Microsoft-Alternative ins Netz. Das Betriebssystem Linux ist mit einer Schar von unzähligen Nutzern gemeinsam verbessert worden und ist damit zu einem weit verbreiteten Standard geworden.

10. Zero Gross Margins und Grenzkosten: die Relevanz der Null

Für den Fall, daß Sie Ihre Produkte noch nicht verschenken, haben wir einen weiteren grausamen Trend für Sie parat, der sich von den USA erstaunlich schnell in die Rewe-Filialen nach Deutschland vorgetastet hat: Verkaufen Sie Produkte zu den Selbstkosten!¹² Zero Gross Margins, also Bruttomargen von Null. Der Computer- und Softwarehändler Buy.com ist ein Beispiel für dieses Geschäftsmodell. Ertragsströme werden dabei immer weniger mit den eigentlichen Umsätzen gemacht, sondern durch Vermarktung der Aufmerksamkeit, die sie mit ihren Seiten erzeugen.

Die zweite Nullnummer der E-Conomy ist nicht minder interessant: Ökonomen sind es gewohnt, Grenzkosten zu bestimmen, also die Kosten, die die letzte produ-

zierte Einheit zusätzlich kostet. Digitale Produkte der E-Conomy wie Software und Informationen lassen sich unbegrenzt und nahezu kostenlos reproduzieren. Damit wird einem das Verschenken auch wirklich einfach gemacht.

11. Kannibalisieren Sie sich selbst, bevor es ein anderer tut!

Eine weitere Zumutung der E-Conomy ist, daß Sie sich die Amortisationszeit dadurch verkürzen, daß Sie Ihre erfolgreichen Produkte selbst ablösen.¹³ Mit der Ablösung sollten Sie immer den Konkurrenten um einen Schritt voraus sein. Dazu reichen auch sogenannte Stackelbergsche Oligopolmärkte, d.h. Marktsituationen, in denen ein quasi monopolistischer Akteur wie Intel mit einem wesentlich kleineren Konkurrenten wie AMD konfrontiert ist. Allein die Präsenz eines möglichen Ablösers hält solche aufgrund der hohen Marktanteile als inflexibel anzunehmenden Märkte hochdynamisch. „Ihr müßt Eure eigenen Produkte wie alten Kram aussehen lassen!“ So hört man die Entwickler und Strategen von Microsoft vielerorts. Dazu bedarf es nicht viel, würde man als leidgeprüfter Nutzer sagen. Aber Spott beiseite: Die Einführung von Microsoft Windows 95 hat die bestverkaufte Software aller Zeiten abgelöst: Microsoft DOS. In vielen Branchen mit innovativen Unternehmen sinken die Entwicklungszeiten dramatisch. Diese Einstellung der Selbstkannibalisierung läßt einen nie auf den Lorbeeren der erfolgreichen Entwicklungen ausruhen. Dennoch sollten die Amortisationsrechnungen der Innovationen mit den verbundenen Entwicklungskosten genau im Auge behalten werden, da diese kannibalische Eigenschaft die im Kapitel IV angedeutete Beschleunigungsfalle beschleunigt.

12. Individualisieren Sie Ihre Produkte durch Versioning

Der letzte Imperativ der E-Conomy ist die Individualisierung von Produkten für den einzelnen Kunden. Wir werden auf diesen Zusammenhang nochmals genauer eingehen. Insbesondere bei digitalen Produkten wird das sogenannte Versioning ein interessantes Differenzierungsmerkmal. So werden durch Variationsmöglichkeiten des Leistungsumfangs der Inhalte, der Aktualität, der Präsentationsform etc. durch den Kunden bestimmte Versionen wählbar. Damit können sehr spezifische Angebote erstellt werden, was eine sehr faire und differenzierte Preisgestaltung zuläßt. CDs, die nur auszugsweise kopiert werden, Softwarepakete, die nur ausgewählte Features enthalten sollen, Börsendienste, die hinsichtlich der Aktualität ihrer Informationen variierte Angebote machen, sind Beispiele für diese neue Strategie.

Ein 13. Gesetz? Hebeln Sie die Gesetze durch Ihr 14. Gesetz aus!

Das 13. Gesetz der E-Conomy muß streng genommen heißen: Trauen Sie diesen Gesetzen nicht, da sie sich fortwährend verändern! Da gilt das Gesetz der Trendforschung: Trends, die beschreibbar sind, sind Historie. Trendforscher sind demnach

Vergangenheitsbewältiger und dienen dem gesellschaftlichen Gedächtnis. Die Gesetze oszillieren in den einzelnen Branchen dramatisch und sollten daher immer beobachtet werden. Damit müsste das 13. Gesetz gemäß der Definition des Virtuellen Unternehmens als eine selbst modenerzeugende Institution heißen: Bauen Sie ein Geschäftsmodell, das Chancen hat, ein 14. Gesetz zu begründen!

33. lihhh! Kommerz! Goldgrube oder Millionengrab? **Kommerzialisierung der Netze – Vernetzung des Kommerz**

„Wir werden uns nicht nur auf eine Online-Gesellschaft, sondern vielmehr auf die Entstehung eines siebten, eines neuen „virtuellen Kontinents“ zubewegen, der weder Zeitzonen noch Grenzen kennt. Geschäfte werden rund um die Uhr, an sieben Tagen die Woche abgewickelt. Wenn Sie sich fragen, ob die Menschen sich hier engagieren, ob ganze Länder, Industrien und Unternehmen die notwendigen Investitionen tätigen werden, so ist die Antwort für mich ein eindeutiges Ja. Denn es handelt sich keineswegs um einen Luxus, sondern im Gegenteil um wettbewerbsbezogene, absolut notwendige Investitionen.“

Craig R. Barret, Haupt-Prozessor von Intel Corp.¹⁴

Virtueller Kaufmannsladen *Definitionen, Formen und Funktionen*

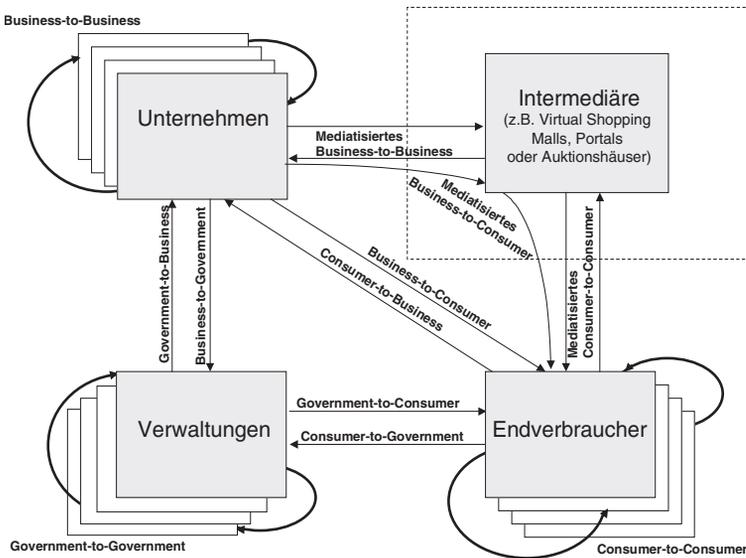
Die faszinierendste kundenbezogene Virtualisierungsstrategie ist die Virtualisierung des Vertriebs. Unter der Bezeichnung „Electronic-Commerce“ wurde ein neues Schürfsieb für die virtuellen Goldgräber eingeführt. Was aber können wir genau unter dieser Goldgrube E-Commerce verstehen? Ist es die weltgrößte 0800er-Nummer? Ist es das, wovon die Ökonomen träumen: die Bereitstellung von quasi-öffentlichen Gütern durch die Privatwirtschaft?

Die Auseinandersetzung ist so jung wie das sich entwickelnde Konzept selbst. Nachdem Tomas W. Malone 1987 den Markt der wissenschaftlichen Diskussion der elektronischen Märkte begründete, entstand 1997 an der Universität Texas, Austin, eine erste umfassende und beachtenswerte Publikation zu den „Economics of Electronic Commerce“, die ihre Ausführungen allerdings noch stark digitalen Produkten und digitalen Prozessen widmete.¹⁵ Am Würzburger Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Informationsverarbeitung von Professor Rainer Thome ist ebenfalls 1997 eine erste ausführliche deutsche Veröffentlichung zu diesem Thema entstanden, die Electronic Commerce wie folgt definiert: „Electronic Commerce (EC) ermöglicht die umfas-

sende, digitale Abwicklung der Geschäftsprozesse zwischen Unternehmen und zu deren Kunden über globale öffentliche und private Netze (Internet).¹⁶ Dabei wollen wir unter dem etwas unspezifischen Begriff des Geschäftsprozesses alle Transaktionen verstehen, die elektronisch den Handel in vor- und nachgelagerter Form unterstützen. Dabei fallen dann auch die Prozesse vor (Beratung und Vergleiche) und nach dem Handel (electronic customer care) mit in die Betrachtung, die nicht unmittelbar mit Kaufverträgen verbunden sind. Damit wird hier unter E-Commerce eine Kombination der Transaktionen von reinem Handel von elektronischen und nichtelektronischen Gütern und Dienstleistungen mit dem E-Service verstanden, also den elektronischen Dienstleistungen, die mit dem Handel selbst in Verbindung stehen.

E-Commerce ist damit keine gänzlich neue Erfindung der 90er Jahre, sondern hat seine Wurzeln im klassischen Versandhandel und dem Teleshopping im Bereich des Handels mit Endkonsumenten und in dem Electronic Data Interchange (EDI) im Bereich des Business-to-Business, also dem Handel zwischen Unternehmen. Insbesondere EDI war seit den späten 70er Jahren im Bereich des Business-to-Business der entscheidende Wegbereiter für den Handel über die ubiquitäre, offene und kostengünstigere Internetplattform.

Gerade das hier vorgestellte Konzept der Virtuellen Unternehmung ist in vieler Hinsicht für wirklich innovative E-Commerce Anwendungen geeignet, von denen wir allerdings noch nicht viele erkennen können. Lassen Sie uns dies anhand der beteiligten Akteure des E-Commerce und dem Spektrum von Prozessen, die eine E-Commerce Lösung potentiell darstellen kann, verdeutlichen:



Akteurspezifische Formen des E-Commerce

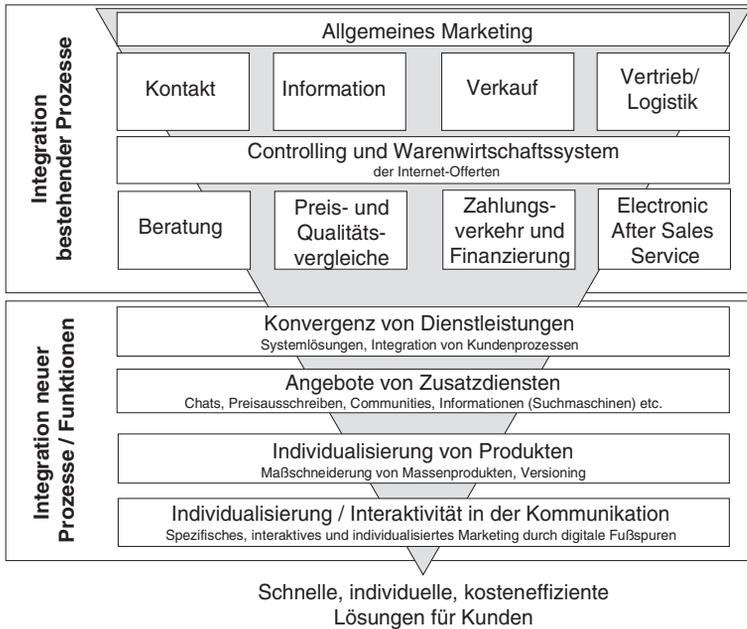
Hinsichtlich der Akteure werden vielfach nur Verkäufer und Käufer unterschieden. Dies ist für die sich abzeichnende Entwicklung unterkomplex. Über die üblicherweise vorgenommene Unterscheidung von Geschäften zwischen Unternehmen und Geschäften zwischen Unternehmen und Endverbrauchern hinaus, wird in der folgenden Graphik zwischen vier Akteuren und sich daraus ergebenden Ausgestaltungsformen unterschieden, von denen wir die wichtigsten kurz erläutern.

- (1) *Business-to-Business*: Dieser umsatzstärkste Bereich des E-Commerce verbindet zwei Unternehmungen über ein Netzwerk für Bestellungen z. B. beim Lieferanten, für die Rechnungsabwicklung und die Zahlungsanweisungen. Diese Form hat sich in den vergangenen Jahren durch das EDI bereits erfolgreich bewährt und automatisiert die Prozesse der Warenbestellung bis hin zu einer Just-in-time-Lösung. Neben den Automobilherstellern haben auch Unternehmen wie der kalifornische Netzwerkspezialist Cisco ihr gesamtes Zulieferernetzwerk so organisiert. Hier werden die Bezüge zu Virtualisierungsstrategien offenbar. Diese Form nimmt auch die unternehmensinternen Transaktionen auf.
- (2) *Business-to-Consumer*: Diese Form ist in der Öffentlichkeit am bekanntesten. Darunter fallen die Direktverkäufe von Herstellern an ihre Konsumenten. Darunter fallen aber auch die Virtual Shopping Malls, also virtuelle Kaufhäuser, wie die zu Beginn noch stark belächelte Karstadt-Tochter *my-world.de*, die Otto-Tochter *Shopping24.de*, *Netzmarkt.de* oder auch Logistikunternehmen wie Dell oder Amazon, die weniger durch ihre klassischen Produkte – Computer und Bücher – als durch ihre Optimierung der Logistikprozesse auffallen. Dieser Bereich – vielfach auch als Electronic Retailing bezeichnet – wird in den nächsten Jahren den Prognosen zufolge deutlich zunehmen. Durch ein intelligentes Kundenbeziehungsmanagement können sich mittelfristig auch Consumer-to-Business-Formen herausbilden. Dann wird der Kunde zu einem systematischen Lieferanten von Informationen und Nutzungswissen der Produkte, die wiederum in die Weiterentwicklung einfließen. Reklamationsmanagement ist da erst die langweiligste Form.
- (3) *Consumer-to-Consumer*: Dieser Bereich bekommt durch die weitere Durchsetzung des Internets bei der Privatbevölkerung eine neue Dimension, da nun auf eigenen Internetseiten „geschäftliche“ Verbindungen aufgenommen werden können. Wir erleben sozusagen eine Digitalisierung des Kleinanzeigenmarktes und des Flohmarktes mit der angenehmen Nebenerscheinung, daß gleichzeitig eine Globalisierung des Trödels eingetreten ist, wobei auf den typischen Geruch verzichtet werden kann und muß.
- (4) *Mediatisierte Formen*: Entsprechende Portals oder auch die erfolgreichen Geschäftsmodelle der Auktionshäuser wie *eBay.com* oder *Ricardo.de* lassen Cybermediaries entstehen, wie sie von der Marktforschungsunternehmung Gartner

Group genannt werden.¹⁷ Ihrer Einschätzung nach werden bis zum Jahr 2001 bereits 100 000 solcher Mediatoren entstehen, deren Funktion es im wesentlichen ist, im ortlosen Netz für einen Marktplatz zu sorgen. Damit sind sie Infrastrukturprovider, ohne in der Regel an der Produktion, dem Verkauf etc. beteiligt zu sein. Sie verdienen ihr Geld mit der einzigen Ressource des Netzes, die wirklich knapp ist: Aufmerksamkeit. Wir gehen darauf im weiteren ausführlicher ein.

- (5) *Business-to-Government*: Bei dieser vielfach übersehenen Form wird zum Teil auch der Begriff des „Electronic Business“ vorgeschlagen, da es sich hier nicht im engen Sinne um den Handel mit Produkten und Dienstleistungen geht.¹⁸ Hierbei werden alle Transaktionen zwischen Unternehmen und staatlichen Institutionen berücksichtigt. So werden beispielsweise in den USA künftige staatliche Beschaffungsmaßnahmen im Internet veröffentlicht, und die Unternehmen können darauf elektronisch reagieren.¹⁹
- (6) *Government-to-Business*: Darunter können zukünftig Prozesse wie die Mehrwertsteuer-Rückerstattung oder die Bezahlung von Körperschaftssteuern fallen, die durch elektronischen Datenaustausch realisierbar sind. Auch die zuvor angesprochenen Ausschreibungen von Bund und Ländern sind Teil dieser Form.
- (7) *Government-to-Government*: Hier finden alle geschäftlichen Verbindungen zwischen öffentlichen Institutionen, also Ämtern, Rathäusern und sonstigen öffentlichen Verwaltungen Berücksichtigung. Hier ist der Austausch von kommentierten Gesetzesänderungen und überregionale sowie interstaatliche Kooperationen zwischen Behörden denkbar.
- (8) *Government-to-Consumer*: Dieser Bereich kann in Zukunft deutlich an Gewicht gewinnen. Dies geht von Scheidungen im Internet, der Beantragung von sozialen Unterstützungszahlungen, der Verlängerung von Pässen bis zur Einreichung von elektronischen Steuererklärungen (ELSTER). Die Stadt Hamburg verfügt mit ihrem DiBIS über ein vorbildliches Virtuelles Rathaus, bei dem alle relevanten Informationen über Öffnungszeiten, Zimmernummern, die Verbindungen des öffentlichen Nahverkehrs etc. angeboten werden.

E-Commerce weist gegenüber anderen Marktkonzepten potentiell die faszinierende Eigenschaft auf, daß es verschiedenen Prozesse auf der Produktions- und der Kundenseite integrieren kann.



Potentielle Integration von verschiedenen Prozessen und Funktionen durch E-Commerce Lösungen

Durch diese Integration werden unterschiedliche Zielsetzungen für Virtuelle Unternehmen realisierbar, die gleichzeitig entsprechende Kundennutzen ermöglichen. In der folgenden Abbildung sind diese aufgeführt und nach einer Studie der KPMG von 500 europäischen Unternehmen aus dem Jahr 1998²⁰ mit den Einschätzungen der Relevanz dieser Zielsetzungen versehen:

| Zielsetzungen des Anbieters | Resultierender Kundennutzen | KPMG |
|---|---|----------------------|
| Globalisierung der Marktpräsenz Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch Differenzierung | Globale Auswahlmöglichkeiten Verbesserte Dienstleistungsqualität | 25% nicht genannt |
| Massenkundenorientierung und hohe Kundenbindung | Individualisierung der Kommunikation und der Produkte auf Massenproduktionsbasis | nicht genannt |
| Optimierung des Supply Chain Managements (hohe Anpassungsfähigkeit bei Bedarfsschwankungen, Production on Demand) | Schnelle Befriedigung der Bedürfnisse (Produktion, Lieferung) | 23% |
| Kosteneinsparungen durch Digitalisierung der Prozesse und Einsparung der Handelskosten | Erhebliche Preissenkungen bei homogenen Gütern durch Weitergabe und durch schnelle Vergleichbarkeit | 16% |
| Neue Geschäftsmodelle und Konvergenz von Produkten und Dienstleistungen | Abnahme von Kundenprozessen und attraktive Zusatzdienste (Unterhaltung, Information etc.) | 16% |

Zielsetzungen des Anbieters und Kundennutzen bei E-Commerce Anwendungen

Zusammenfassend können wir E-Commerce als ein Konzept verstehen, das unter Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer elektronischen Integration und Verzahnung von unterschiedlichen Wertschöpfungsketten, organisationsübergreifenden Geschäftsprozessen und Produkten und Dienstleistungen sowie zum Management von Geschäftsbeziehungen in einem Netzwerk von Unternehmen, öffentlichen Institutionen und Privatpersonen beiträgt. Damit ist die Virtuelle Unternehmung in hohem Maße auf die E-Commerce-Konzepte als technologische Infrastruktur angewiesen.

*Die Nuggets aus Bits und Bytes oder: das Gesetz der großen Zahl
Prognosen über den Lebenszyklus des E-Commerce*

„Beim Thema ‚Electronic Commerce‘, dem elektronischen Handel im Internet, geht es zur Zeit ein bißchen zu wie in Ephraim Kishons Satire ‚Jüdisches Poker‘: Wer sich die höchste Zahl ausdenkt, hat gewonnen.“

Hannelore Crolly, digitale Revolutionärin²¹

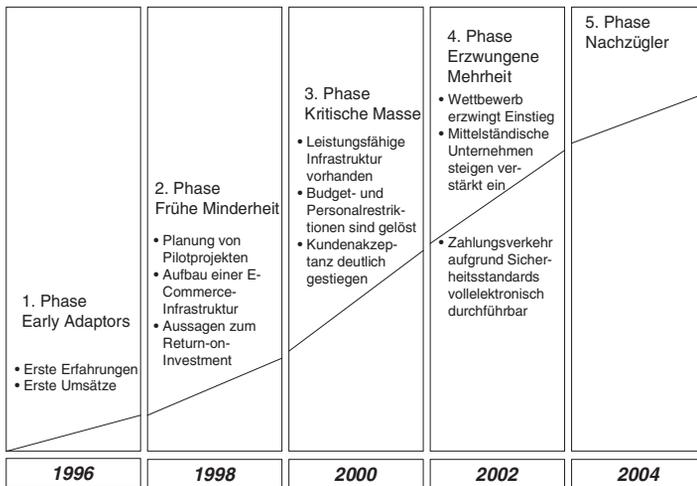
„Millionengrab oder Goldgrube?“ Unter diesem augenzwinkernden Motto richtete die Darmstädter Software AG im Juni 1999 in Hamburg ein internationales Symposium mit 5000 internationalen Experten aus, das sich mit dem Electronic Commerce auseinandersetzte. Die Ergebnisse könnte man so zusammenfassen: keine Gewinne! Nur wenige Unternehmen betreiben ihre Geschäftsmodelle trotz der hohen Wachstumsraten wirklich profitabel. Hohe Kapitalvernichtung durch nicht zukunftsfähige Internet-Konzepte. Ungenügende Übertragung klassischer Geschäftsmodelle auf das Internet. Ignoranz der neuen Marktgesetze der E-Conomy.²² Auch die Marktforschungs- und Beratungsgesellschaft Giga Information Group hat in einer im Mai 1999 publizierten Studie „Electronic Commerce: Huge Benefits, but no Profits“ eine düstere Prognose aufgestellt: 95 Prozent aller Online-Shops werden in den nächsten Jahren Verluste einfahren. Tja, wie geht man nun mit der Euphorie um, wenn man das nicht präsentieren kann, was seit Jahrhunderten das Ziel des Wirtschaftens ist: Gewinnmaximierung. Potential und Emotionen?

„Welche Farbe hat die Bilanz? Die Antwort entschied über Wohl oder Wehe der notierten Unternehmen. Vorbei! Trachte nach Potential – Gewinne sind egal!“ So beschrieb die Wirtschaftswoche im August 1999 das „neunte Gebot für Revolutionäre“ und lieferte Nahrung für weitere Emotionsstories wie Jeff Bezos’ www.amazon.com, die neben Umsatzsteigerung vor allem eine Verdreifachung des betrieblichen Verlustes von 1998 auf 1999 auszeichnet.

Damit wird eines deutlich: Momentan sind die Investitionen in E-Commerce weniger mit Gewinnen aus Wachstum verbunden und mehr mit Kostensenkung bis-

heriger Transaktionen. Der Einstieg wird allerdings aufgrund eines im Internet deutlicher ausgeprägten First-Mover-Advantage, also einem Ersteintrittsvorteil, empfohlen.²³ Im Kopf der Verbraucher sollen sich nach dieser Hypothese nur die ersten Unternehmen einen Platz im Gedächtnis ergattern. Wie dem auch sei: Es wird auf jeden Fall gegraben, ob für die vielen vernichteten Millionen oder die Nuggets aus Bits und Bytes. Aber wie sehen die aktuellen Zahlen aus, wie die Prognosen und welche Prognosen müssen wir über die Prognosen anstellen?

Zunächst können wir qualitativ fünf Phasen der Entwicklung des E-Commerce unterscheiden, die entsprechend zahlenmäßig unterfüttert werden können:



Lebenszyklus des E-Commerce: Von der Avantgarde zum Unvermeidlichen?²⁴

Wenn Sie über Studien lesen, die die Entwicklung des E-Commerce prognostizieren, dann müssen Sie vermutlich wie wir schmunzeln.²⁵ Entscheidend dabei sind lediglich die exponentiellen Verläufe, die Zahlen selbst gehorchen vermutlich tatsächlich dem „Jüdischen Poker“. Wir haben in der folgenden Darstellung alle uns zugänglichen Studien mit den Zahlen ab 1998 zusammengestellt:

| Quelle der Studie Umsatz 1998 | DEUTSCHLAND | EUROPA | WELT |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Roland Berger 1999 | 0,4 Mrd. DM | | |
| Forum ECO, Köln 1998 | 1,6 Mrd. DM | | |
| Gartner | | 6 Mrd. \$ | |
| Forrester Research 1998 | | 1,2 Mrd. \$ | |
| Forrester Research 1999 | | | 56 Mrd \$ |
| Visa 1999 | | | 15,3 Mrd \$ |
| International Data Corp. 1999 | | | 40 Mrd. \$ |
| Active Web 1999 (nur Business-to-Business) | | | 40 Mrd. \$ |
| Prognose 1999 | | | |
| Roland Berger 1999 | 2,9 Mrd. DM | | |
| Deutscher Multimedia Verband 1999 | 2,7 Mrd. DM | | |
| GfK 1998 | 0,4 Mrd. DM | | |
| Forrester 1999 | | 8 Mrd. \$ | 135 Mrd. \$ |
| International Data Corp. 1999 | | | 88 Mrd. \$ |
| Active Web 1999 (nur Business-to-Business) | | | 115 Mrd. \$ |
| Prognose 2002 (und andere) | | | |
| Roland Berger 1999 | 27,8 Mrd DM (2001) | | |
| Deutscher Multimedia Verband 1999 | 25 Mrd. DM (2001) | | |
| Lufthansa AirPlus 1998 | 24 Mrd. DM | | |
| Forum ECO 1998 | 40 Mrd. DM (2003) | | |
| Gartner | | 223 Mrd. \$ (2003) | |
| Forrester Research 1999 | | | 900 Mrd. \$ |
| International Data Corp. 1999 | | | 430 Mrd. \$ (2003) |
| Visa 1999 | | | 100 Mrd. \$ |
| Active Web 1999 (nur Business-to-Business) | | | 350 Mrd. \$ (2001) |

Überblick über Studien mit den Prognosen zur Entwicklung des E-Commerce

Ähnlicher Zahlenwirrwarr ergibt sich bei den Penetrationsraten des Internets. In den USA hatten nach einer Studie von EITO 1997 bereits 21,8 Prozent der Haushalte Zugang zum Internet im Vergleich zu 6,6 Prozent in Deutschland. Für das Jahr 2002 wird die Penetration in den USA mit 42,06 Prozent und in Deutschland mit 22,92 Prozent prognostiziert. In absoluten Zahlen bedeutet dies für Deutschland nach der EITO Studie aus dem Jahr 1999 eine Entwicklung von 7,3 Millionen Nutzern in 1998 auf 19,9 Millionen im Jahr 2002. Weltweit wird mit 328 Millionen Nutzern im Jahr 2002 gerechnet.²⁶ Roland Berger sieht diese Entwicklung für Deutschland bei 16,2 Millionen Nutzern, wobei dabei lediglich 7,2 Millionen auf Privathaushalte entfallen.²⁷

Bevor wir kurz diese Art der Studien kritisch hinterfragen, lassen Sie uns zunächst die obigen Zahlen in Relation zum Gesamteinzelhandel setzen und anschließend einen Blick auf den amerikanischen Markt werfen. 1998 wurden nach einer Schätzung der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) 3,7 Billionen, also 3.700 Milliarden DM umgesetzt, davon entfielen ca. 900 Milliarden auf den deutschen Markt. Damit würden selbst bei der optimistischen Schätzung des Kölner Forums für Electronic-Commerce gerade einmal 4,4 Prozent auf dem heutigen Niveau des Handelsumsatzes erzielt. Diese Aufregung für 4,4 Prozent?

Lassen Sie uns einen Blick in das Vorreiterland des E-Commerce werfen: 1999 wurde eine von der Netzwerkfirma Cisco gesponserte Studie der Universität Texas vorgelegt.²⁸ Hierbei wurden 3000 Unternehmen untersucht, und damit gilt sie als die umfassendste Studie in diesem Bereich. Die Ergebnisse: 301,4 Milliarden Dollar Umsatz der 11 000 E-Commerce Firmen im Jahr 1998. Diese Summe erstaunt angesichts der obigen Zahlen. Hier werden allerdings alle internetaffinen Produkte und Dienstleistungen zusammengefaßt. Damit hat die Branche um das World Wide Web erstmalig mehr umgesetzt als die klassischen Branchen Energie (223 Milliarden Dollar) oder Telekommunikation (270 Milliarden) und fast die Automobilindustrie (350 Milliarden Dollar) erreicht. Das durchschnittliche Wachstum betrug in der Zeit von 1995 bis 1998 rund 175 Prozent, bei einem Wachstum der Weltwirtschaft von 3,8 Prozent. Der Umsatz pro Mitarbeiter ist mit 250 000 Dollar im Gegensatz z. B. zur Automobilindustrie mit 160 000 Dollar deutlich höher. Der E-Commerce hat seit 1993 ca. 1,2 Millionen neue Arbeitsplätze in den USA geschaffen. Der Marktwert der 20 größten Internet-Unternehmen beträgt 5,6 Billionen DM. Auch das amerikanische Handelsministerium will nun separate Zahlen zum E-Commerce veröffentlichen, die bisher mit dem allgemeinen Versandhandel zusammengefaßt wurden. Nach seiner Einschätzung sind 1998 Umsätze in der Höhe von 9 Milliarden Dollar über das Internet getätigt worden. Für das Jahr 2000 wird allerdings bereits mit einem Umsatz von 30 Milliarden Dollar gerechnet.

Sie konnten nun eine Menge scheinbarer Fakten zum E-Commerce lesen. Aber, wie Sie bereits an den hohen Abweichungen bemerken konnten, sollten wir vorsichtig sein, diese Prognosen weiter in Businessplänen und Verkaufsdokumentationen für Börsengänge zu verwenden. Es fällt auf, daß zumeist bei den Prognosen nicht zwischen den verschiedenen Formen des E-Commerce unterschieden wird. *Brill's Content*, ein Magazin, das sich als eine „journalistische Kontrollinstanz für die alten und neuen Medien“ versteht, fragte nach, wie diese Studien eigentlich erhoben werden. Die Redakteurin Jennifer Greenstein fand zum einen heraus, daß einige der momentan verfügbaren amerikanischen Schätzungen für E-Commerce und die Internet-Benutzerzahlen auf Auswertungen aus dem Jahr 1996 beruhen und zum anderen Interviews mit Leitern von Internet-Firmen als Basis herangezogen wurden.²⁹ So hat

beispielsweise das renommierteste Marktforschungsinstitut Forrester Research eine Studie mit 52 Managementinterviews von Internetfirmen erstellt und deren „interessanterweise“ eher rosigen Zukunftserwartungen als Grundlage für ihre Ergebnisse genommen. Nehmen Sie diese vielen astronomischen Zahlen also nicht unüberlegt zum Anstoß für Ihr Geschäftsmodell im Internet, sondern schauen Sie sich die branchenspezifischen, strategischen, technischen, organisatorischen und rechtlichen Anforderungen und Chancen sowie die Aspekte des Vertriebs und des Marketings für ein E-Commerce-Geschäftsmodell zunächst genau an.

*Mythen und Gegenmythen zum E-Commerce
Gegen-Positionen eines sich entwickelnden Themas*

Sie wissen schon: 2005 ist der Handel tot und so weiter. Das Thema E-Commerce hat seinen Durchbruch 1997 erlangt und erlebt seitdem eine enorme Auseinandersetzung, die zu derartigen Mythen und entsprechenden Gegenmythen führt. Bevor wir auf einzelne in Verbindung mit Virtuellen Unternehmen stehende Konzepte des E-Commerce eingehen, wollen wir exemplarisch an einigen Mythen den Entwicklungsstand insbesondere auch in Bezug auf die Problembereiche und Umsetzungsbarrieren aufzeigen. Produzenten der Mythen und Gegenmythen sind – nicht weiter überraschend – insbesondere die Trendforscher, oder besser: die Trenderfinder unserer modernen Gesellschaft schlechthin: Unternehmensberatungen. Dabei fehlt tatsächlich keine im globalen Konzert der Strategiedirigenten: KPMG, Ernst & Young, Boston Consulting Group, Arthur D. Little, Booz.Allen & Hamilton und viele andere. Ein Ergebnis steht fest: Alle Trends verheißen großes Geschäft! Alle reagieren damit aber auch auf das gleiche Problem: Es werden im virtuellen Geschäft – wie wir in Relation zum Gesamteinzelhandelsumsatz gezeigt haben – nahezu keine Geschäfte getätigt! Und wenn etwas verkauft wird, wird nichts verdient! Dennoch können wir natürlich erfolgreiche Geschäftsmodelle beobachten, die aber bisher Umsätze fahren wie Ihr Gebrauchtwagenhändler um die Ecke. Diese Beobachtungen verdanken wir einer Fähigkeit, die in der E-Conomy tatsächlich so unverzichtbar ist wie der Strom für den Computer: dem gnadenlosen Selbstmarketing!

Mythos 1: E-Commerce führt zu Ertragssteigerungen und Kostensenkungen

Wir haben bereits auf die Studien hingewiesen, nach denen in den nächsten Jahren bei den meisten E-Commerce-Firmen kein Gewinn ausgewiesen werden wird. Dies hat mehrere Gründe: Einer der Gründe ist, daß die Anbieter auf die Nachfrage warten und die Nachfrager auf das Angebot. In einem neuen Markt müssen sich diese fast selbstverständlichen Marktelemente erst einmal definieren. Das ist ein evolutionärer Prozeß. Ein weiterer Grund ist, daß Sie, wenn Sie in das Electronic-Commerce-Geschäft

einsteigen wollen, schon jetzt damit rechnen sollten, daß 65 Prozent Ihrer Überschüsse nicht etwa in Ihr Portemonnaie fließen, sondern in das Ihrer Werbestrategen! Für jeden Online-Auftrag, den amerikanische Firmen akquiriert haben, mußten sie ungefähr 25 Dollar aufwenden. Ein Gewinner läßt sich also bereits heute ausmachen: Die Firmen, die ein „strategisches E-Consulting“ anbieten, also eine strategische Beratung und Implementierung für den E-Commerce. Wie z. B. *www.agency.com*, eine 1995 gegründete Spezialberatung mit über 650 Mitarbeitern und vielen Großteilhabern wie BBDO, Arthur Andersen, McKinsey und die vielen kleinen Webpage-Gestaltungsfirmen unzähliger Schüler und Studenten. Für das Jahr 2005 wird allein in den USA mit einem Umsatz von über 50 Milliarden Dollar für diese strategischen Internetdienste gerechnet.³⁰ Die strategische Markenpositionierung hat dabei oberste Priorität in vagabundierenden, flüchtigen und unsichtbaren Märkten. Ein weiterer Gegenmythos wurde von der Zeitschrift „Fortune“ angeführt: Die Profitabilität der E-Commerce Firmen wird durch die Portale von Providern wie American Online (AOL), Compuserve oder T-online, den Suchmaschinen wie Yahoo!, Netscape oder AltaVista eingeschränkt. So wurden Verträge beispielsweise von den drei Maklerfirmen DLJdirect, E*Trade und Waterhouse Securities mit AOL abgeschlossen, die für eine zweijährige Präsenz in dem Portal jeweils 25 Millionen Dollar zahlen. Bei den geplanten jährlichen 50 000 Kunden pro Unternehmen entspricht dies Akquisitionskosten von 250 Dollar – und ist damit deutlich höher als branchenüblich.³¹ Daher ist es sinnvoll, E-Commerce im Vergleich mit den bestehenden Vertriebsformen zu analysieren. Manchmal hilft auch ein wenig Mathematik im Spiel mit der Euphorie.

Mythos 2: Das Internet verfügt über eine attraktive und kaufkräftige Zielgruppe

E-Commerce wird insbesondere deswegen für sehr attraktiv gehalten, weil man annimmt, daß die spezifische Nutzergruppe so interessant ist. Untersuchungen wurden dazu vielfältig angefertigt, bisher sind jedoch nur wenige Aussagen über die Käufer in elektronischen Märkten zu finden. Dennoch läßt sich bei einem zwischenzeitlich derart allgegenwärtigen Medium wie dem Internet zunehmend erkennen, daß die Nutzergruppe der ersten Stunde, in der Regel die gut bezahlten und daher kaum zum Einkauf kommenden Wissensarbeiter, immer mehr durch alle anderen Gesellschaftsschichten ergänzt wird. Ernst & Young hat 1998 einen Internet Shopping Report veröffentlicht,³² der hochinteressante und zugleich amüsante Details aus dem Reich der Online-Shopper offenbarte. Die wichtigste Erkenntnis: 48 Prozent der E-Commerce Käufer lieben Gartenarbeit. Darüber hinaus sind 68 Prozent der Käufer Männer, ebensoviele sind über 40 Jahre alt, 75 Prozent verdienen über 50 000 Dollar, 51 Prozent sind aktive Kinogänger, 32 Prozent nehmen regelmäßig an kulturellen Veranstaltungen teil, 36 Prozent arbeiten zeitweise ehrenamtlich, 38 Prozent reisen zur Entspannung, sechs Prozent abonnieren Online-Zeitungen und 21 Prozent lie-

ben Golf. Tja, aber wie es dem Golf ergeht, wird es in vielen Fällen auch dem E-Commerce ergehen: Die Mitspieler kommen nicht mehr länger nur aus den elitären Zirkeln.

Mythos 3: Mit steigenden Internetnutzerzahlen wächst der E-Commerce

Nach den Zahlen von Ernst & Young haben sieben Prozent der amerikanischen Haushalte bereits einmal im Internet gekauft.³³ Nach einer Studie des Marktforschungsinstitutes NOP Research Group haben die Deutschen beim Weihnachtsfest 1998 richtig zugeschlagen. 23 Prozent der Internetnutzer haben im Dezember online eingekauft. Das klingt erfreulich. Die Boston Consulting Group aber stellte fest, daß bisher nur 1,6 Prozent der Internetbesucher eines Online-Shops auch tatsächlich mal etwas gekauft haben.³⁴ Letztlich machen die Käufer bei den vier Millionen deutschen Nutzern im Jahr 1998 bezogen auf die Gesamtbevölkerung gerade einmal 1,15 Prozent der deutschen Bevölkerung aus. Da sind die Zahlen des Einzelhandels doch sicherlich erfreulicher. Einem weiteren Hyperlink zu folgen, ist eben doch leichter als das nächste Fachgeschäft aufzusuchen. Doch wie wird der Browser zum Buyer? Die Antwort auf diese Frage ist die größte Herausforderung des E-Commerce.

Mythos 4: E-Commerce ist der Handel mit Produkten und Dienstleistungen

Wir haben bereits auf die vielfach verengte Auffassung des Konzeptes hingewiesen. Deshalb würden wir gerne einen Gegenmythos aufstellen: Es geht nur in zweiter Linie um das Verkaufen an den Endkonsumenten und in erster Linie um die elektronische Verknüpfung und Abstimmung der Wertschöpfungskette. „Supply Chain Management“ nennen die Experten dies gern, also das Management der rückwärtsgelagerten Wertschöpfungskette. Das ist eine der Kernkompetenzen der Virtuellen Unternehmung und geht weit über das klassische Verständnis des Business-to-Business-Konzeptes hinaus. Vor allem die internetbasierte Vernetzung von Zulieferern und Herstellern durch sogenannte Extranets schafft eine Integration der Wertschöpfungskette. Nach einer Umfrage von Booz.Allen & Hamilton sind die Geschäftsführer, deren Unternehmen schon im Internet vertreten sind, mehrheitlich an den Möglichkeiten des Extranet interessiert. 88 Prozent sehen solche geschlossenen Netzwerke mit ihren Lieferanten als die erfolgversprechendste Lösung an. So planen 61 Prozent der Befragten, bis zum Jahr 2001 ein Extranet zu verwirklichen. Bislang haben nur drei von zehn Unternehmen ein Extranet realisiert.³⁵ Auch der Electronic Commerce Report 1998 der KMPG wies hier im europäischen Vergleich noch ein deutliches Defizit der deutschen Industrie aus: Lediglich 19 Prozent der 459 befragten deutschen Unternehmen haben ein derartiges Supply Chain Management realisiert gegenüber z. B. dem Spitzenreiter, den skandinavischen Ländern mit 43 Prozent.³⁶

Mythos 5: E-Commerce und der traditionelle Einzelhandel sind substitutive Geschäftsmodelle

Eines der spannenden Themen ist das der Veränderung der Marktstruktur durch E-Commerce. Wir werden diesen Aspekt im nächsten Abschnitt ausführlicher diskutieren. Der Gegenmythos hieße: Es gibt keine Inkompatibilität zwischen dem klassischen Einzelhandel und dem E-Commerce. Diese Mythen sind nicht einfach zu bewerten, da wir einerseits die Konflikte in den Vertriebskanälen für die Hersteller berücksichtigen müssen und andererseits die dualen Strategien des Handels selbst ins Kalkül ziehen sollten. Eine Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 1998 ergab, daß 59 Prozent des E-Commerce durch traditionelle Einzelhändler erwirtschaftet wurden, die sich nun zum Multichannel-Handel entwickelt haben.³⁷ Frei nach dem Motto: Hier bin ich Mensch, hier kauf' ich ein! Die Überlegung der konkurrierenden und damit substitutiven Handelskonzepte geht damit so einfach nicht auf, da der Kunde scheinbar gern dort online kauft, wo er offline in der Schlange steht. Für den Aufbau der Reputation und das Vertrauen in das virtuelle Geschäftsmodell ist eine reale Präsenz anscheinend ausgesprochen hilfreich. Unsere These lautet daher, daß oszillodexe Unternehmen zwischen den beiden Märkten – den physisch realen und den elektronisch ortlosen – oszillieren müssen. So schrieben die beiden E-Commerce Experten Jeffrey F. Rayport und John J. Sviokla bereits 1996: „Bald wird jedes Unternehmen in zwei Welten konkurrieren müssen: der physischen Welt von Ressourcen, die sich sinnlich wahrnehmen lassen, und einer aus Information bestehenden virtuellen Welt. Aus letzterer ist der elektronische Kommerz hervorgegangen, ein völlig neuer Bereich der Wertschöpfung.“³⁸ Der Aufbau nur einer Vertriebsebene im Internet hingegen wird zu enormen Marketingausgaben zur Erzielung von Aufmerksamkeit und Vertrauen führen: Die 1A Citylagen, sie heißen dann Portale, sind wie im realen Leben auch im Netz so gut wie unerschwinglich!

Mythos 6: Das Geschäft über den E-Commerce kannibalisiert den Einzelhandel

Anschließend an den Mythos 5 wird vielfach von einem Nullsummenspiel des E-Commerce gesprochen. Die Umsätze im E-Commerce gehen dieser These zufolge zu Lasten des Umsatzes im Einzelhandel. Der Gegenmythos hingegen besagt, daß derartige Verkaufsinnovationen die Nachfrage und die Umsätze ausweiten. Dies sei bereits mit den großen Einkaufszentren auf der grünen Wiese bewiesen und wird jetzt wieder durch z. B. den Buchhandel belegt, dessen Gesamtmarkt in den letzten Jahren gewachsen ist. Die These, daß Branchen durch innovative Vertriebsstrukturen wachsen können, wird in Zukunft in den jeweiligen Branchen zu belegen sein. Wir vermuten, daß das Wachstum eher durch neue Produkte und Dienstleistungen entsteht, die durch das Internet überhaupt erst ermöglicht werden, als durch die Etablierung eines neuen Vertriebschannells.

Das Thema der Channelkonflikte, also der Konflikte in den Vertriebskanälen, ist eines, das vielfach als Argument gegen den E-Commerce von handelsintensiven Herstellern angeführt wird. Es haben sich zwei Modelle des Umgangs herauskristallisiert: Zum einen wird ein E-Commerce Geschäft aufgebaut, das auf den traditionellen Vertrieb Rücksicht nimmt, in dem ausschließlich zu den Listenpreisen verkauft wird. Dabei wird in der Regel der E-Commerce-Umsatz nur bedingt wachsen. Die zweite – möglicherweise effizientere – Alternative ist die Einbeziehung des traditionellen Handels in das eigene E-Commerce-Geschäft. Diese Überlegung zielt darauf ab, daß der traditionelle Handel seine Kompetenzen vom Verkauf auf Logistik und Kundendienst verlagert.³⁹ Zur Zeit denken viele Unternehmen über die richtige Strategie im Hinblick auf die Vertriebskanäle nach und finden sehr unterschiedliche Lösungen. Unternehmen wie Dell und Novell haben mit einer klaren Fokussierung auf den E-Commerce eine gänzlich andere Strategie als Sony oder Volvo, die stark auf eine persönliche, emotionale Beratungskompetenz von Mensch zu Mensch setzen wollen. Während beispielsweise Dell insbesondere von den geringeren Rückgabequoten der Geräte durch das Internet profitiert, wird beispielsweise Sony, eines der führenden Unternehmen im Bereich der Unterhaltungselektronik, auch in Zukunft keine Geräte am Handel vorbei verkaufen. Das Internet übernimmt dabei als ein zusätzliches Medium eine erweiterte und verbesserte Kommunikationsfunktion mit dem Konsumenten.⁴⁰

Mythos 7: E-Commerce führt zum „Commoditization“ und zu einem Preisverfall

Eine der ökonomisch spannenden Fragen im E-Commerce ist, „Wie bilden sich Preise im E-Commerce?“ Die Bestimmung des Preises, neudeutsch „Pricing“, wird selbst zu einer Dienstleistung im Internet. Eigentlich hat die Mikroökonomie alles zur Bestimmung von Preisen gesagt. Jetzt endlich kommt es zum Tragen: Durch die hohe Preistransparenz wird bei standardisierten Gütern der Preis bei den Grenzkosten der Produktion liegen. Erfolgreiche Start Ups wie die amerikanische *www.priceline.com* haben es sich zur Aufgabe gemacht, dem Kunden die Möglichkeit zu geben, einen Reservationspreis zu nennen, also den Preis, den sie gerade noch bereit wären für ein Produkt zu zahlen. Dem Kunden flattern dann nur noch solche Angebote in die Mail-Box, die diesem Höchstpreis entsprechen. Metasuchmaschinen wie beispielsweise *www.autobytel.com* oder *www.mastercar.com*, die in den USA bereits Autoumsätze von über 20 Milliarden Dollar vermitteln sollen, *www.ascs.com* für Bücher oder *www.ecompare.com* und *www.compare.net* setzen Shopping Robots und Preisagenten ein, um für den Kunden das günstigste Angebot aufzustoßern. Es haben sich Preisagenturen wie die Münchner *Marketpower* etabliert, die sich durch eine prozentuale Beteiligung an der Preisdifferenz zum stationären Handel vor Ort finanzieren. Mit einem Mal sind Preise also selbst Güter geworden! Das effizienteste Verfahren zur Bestimmung des Preises aus Angebot und Nachfrage ist mikroökonomisch die Auktion

– keiner hat es glauben wollen, und Léon Walras hat es schon immer gewußt. Diese sind im Internet besonders beliebt. Bei www.eBay.com oder www.ricardo.de bringen Unternehmen Überkapazitäten an den Kunden.

Das Problem dieses Pricings wird gleichzeitig den Gegenmythos stark machen: Da Preistransparenz nur bei homogenen Gütern funktioniert, wird der jedem Marketingtrend entgegenlaufende Trend der „Commoditization“, also der Herabsetzung eines Qualitätsproduktes zu einem Alltagsgut, nicht länger funktionieren. Der E-Commerce hat unserer Einschätzung nach keine Relevanz, wenn er auf dem Verkauf von gleichen Waren zu günstigen Konditionen basiert. Attraktoren für den E-Commerce durch Auktionen und günstigere Verkaufspreise gegenüber dem Einzelhandel verderben jedem Unternehmen mittelfristig das Preisniveau! Es wird offensichtlich: Das Internet dient nicht der Verfolgung der Porterschen Strategie der Kostenführerschaft von Produkten, sondern der Kostenführerschaft bei der Produktdifferenzierung! Warum sind nur wenige Firmen der Luxusindustrie im E-Commerce engagiert? Weil der Preis eine wichtige Eigenschaft des Produkts darstellt.

Mythos 8: E-Commerce funktioniert nur für bestimmte Produkte und konfliktiert mit dem Erlebniseinkauf

Alle Studien weisen bei den Fragen nach den Gründen, warum Unternehmen nicht im Internet verkaufen, folgende Antwort als Spitzenreiter auf: „E-Commerce paßt nicht zu unserem Unternehmen und zu unseren Produkten“. ⁴¹ Dies gilt übrigens für produzierende Unternehmen im gleichen Maße wie für Dienstleister! Das gängige Argument dabei ist, daß sinnlich zu erlebende Produkte nicht für den E-Commerce geeignet sind. Das galt nach der Angabe der konsumerfahrenen GfK-Manager noch Anfang 1999 vor allem für Waren mit einer hoher „Erlebnis-Qualität“ wie Lebensmittel, Blumen, Autos und Textilien, die im Internet kaum Akzeptanz finden. Interessanterweise sind insbesondere diese Artikel neben den Klassikern der Computerhard- und -software, Elektronik aller Art, Büchern, Musik und Finanz- und Reisedienstleistungen die Artikel mit den größten Wachstumsraten. ⁴² Ein Beispiel: www.shoplinc.com, eines der erfolgreichsten Unternehmen, das den amerikanischen Lebensmittelhandel inspiriert. Die Logistikexperten setzen 1999 über 350 Millionen Dollar mit Lebensmitteln um, die bis abends um 23 Uhr bestellt werden können und am anderen Morgen in speziellen Kästen vor die Haustür geliefert werden. Auch regionale Händler wie die Berliner Supermarktkette Reichelt bewegen sich mutig in dieser Sparte. Blumen haben im Jahr 1998 mit 7,5 Millionen Online-Käufern eine Steigerungsrate von 275 Prozent erzielt. Auch Kleidung konnte mit 4,3 Millionen Käufern einen Zuwachs um 187 Prozent verzeichnen. ⁴³ Die Frage, ob das Produkt für den E-Commerce paßt oder nicht, ist also falsch gestellt. Die Frage, die Sie sich stellen sollten heißt: Kann ich für den Kunden über das Internet um meine Kernkompetenz herum einen zusätzlichen Kun-

dennutzen generieren? Was halten Sie von einem Blumenhändler, der Sie an die wichtigen Geburtstagstermine Ihrer Verwandten und Freunde erinnert und Ihnen gleichzeitig anbietet, einen Strauß zusammenzustellen und pünktlich an diese zu senden? Glauben Sie, daß Sie danach noch einen anderen Blumenhändler aufsuchen würden?

Noch 1996 hat Arthur D. Little darauf hingewiesen, daß nach ihrer Einschätzung der virtuelle Einkauf aufgrund der zusätzlich möglichen Preisoptimierung mit dem Impulskauf in seiner Bedeutung deutlich steigen würde, während dem Erlebniseinkauf insgesamt eine stark fallende Tendenz prognostiziert wurde.⁴⁴ Vergessen Sie diese Unterscheidung zwischen E-Commerce und Erlebniseinkauf. Sie führt in die Irre. Wenn Sie in Ihrem Virtuellen Laden, einem E-Shop, keinen Erlebniswert erreichen, dann wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Beobachten des Zählens der maximal dreistelligen Page Impressions, der Seitenabrufe, die zentrale Einheit im Internet. Es geht um die Differenzierung der realen und virtuellen Erlebniswelten, die man in den einzelnen Vertriebsformen erreichen kann. So wird beispielsweise der Erlebnisfaktor in OutletStores der gängigen Modehersteller dadurch noch erhöht, daß die geringe Anzahl von Umkleidekabinen es ermöglicht, sonst ausgesprochen seriöse Manager einmal zwischen den Regalen in Unterwäsche Anzüge anprobieren zu sehen. Ihre Ehegattinnen wühlen derweil ganz und gar nicht standesgemäß in Bergen von verstaubten Blusen aus der vorletzten Saison.

Exquisite Erlebniswelten werden nicht nur durch Ladeneinrichtungen geschaffen, sondern auch durch exquisite Webseiten des E-Shops. Durch die mediale Konvergenz im Computer können die Sinne durchaus vielfältig angeregt werden. Übrigens wird nun versucht, die im Computerzeitalter etwas vernachlässigten Geruchs- und Tastsinne gezielt elektronisch einzubeziehen. Lassen Sie sich überraschen von dem duftenden und fühlbaren Computer. Das Erlebnis der Integration von Dienstleistungen und eine kompetente Beratung durch valide Informationen können viele Erlebniskaufhäuser mit Kundenberatern, die weniger spezifisches Produktwissen aufweisen als ihre Kunden, blaß aussehen lassen.

Mythos 9: Ein schneller Einstieg in das E-Commerce-Geschäft ist aufgrund der Lernerfahrungen zwingend

Ein weiterer Mythos beschäftigt sich mit der Eintrittsgeschwindigkeit. Dabei ist häufig die These zu hören, nach der eine schnelle Präsenz im Netz überlebenswichtig wird, um sich zum einen Markennamen und Reputation aufzubauen und zum anderen, um Lernerfahrungen in der neuen E-Conomy zu sammeln, die einem später helfen, den Wettbewerber hinter sich zu lassen. Tatsächlich ergibt sich hier ein Trade off zwischen einem schnellen Marktauftritt und der überlegten Entwicklung eines intelligenten Geschäftsmodells in einem dann schon entwickelten Markt. Der späte Einstieg in das Online-Buchgeschäft von Bertelsmann über und dem Handelsriesen Wal-

Mart wird zeigen, wie die Entwicklung gegenüber dem frühen und hinsichtlich des Marktaufbaus und der Positionierung durchaus erfolgreichen Senkrechtstarters *www.amazon.com* aussehen wird. Die Aufwendungen für das Marketing eines First Movers, also dem ersten Markteinsteiger, müssen dabei immer auch den Aufbau eines gesamten Marktes finanzieren. Bei einem unüberlegten und leicht zu imitierenden Geschäftsmodell kann dies desaströse Folgen haben. Bisherige Analysen und Expertenurteile haben eines belegt: Die Übersetzung des bisherigen Geschäftsmodells 1:1 in die virtuellen Märkte scheitert durchgängig!⁴⁵ Investieren Sie in Ihr Geschäft und nicht in das Ihrer Nachfolger! Geschwindigkeit ist kein Wert an sich, sondern nur kombiniert mit einem kundenfokussierten Konzept, so daß ein einzigartiger und vor allem nachhaltiger Mehrwert geleistet werden kann. Lernen kann man zum einen dadurch, daß man selbst auf die heiße Herdplatte faßt und zum anderen, indem man von denen lernt, die bereits darauf gefaßt haben. Sie brauchen beide Lernerfahrungen, aber verbrennen Sie sich dabei nicht zu sehr die Finger! Mittlerweile sind genügend Vergleiche verfügbar, die branchenübergreifend Lernerfahrungen dokumentieren.⁴⁶ Schauen Sie sich die ersten Pleiten von MCI Marketplace, Shopping 2000 oder der IBM-Mall World Avenue mal genauer an!

Auch die Formel „Wir müssen in das Netz, um eine Präsenz unseres Unternehmens zu zeigen!“ ist so eindeutig nicht. Die Präsenz im Internet wird bei 200 Millionen Web-Seiten im Jahr 1998 durch den Nutzer bestimmt und nicht dadurch, daß der Firmenname mit einem „.com“ versehen wird. Es gibt Firmen im Netz, die sich mit dreistelligen Abrufzahlen in den endlosen Weiten des Cyberspace verlieren. Denn Laufkundschaft und zufällige Käufer gibt es im Netz nicht mehr! An einem Virtuellen Laden kommt man nicht so eben mal vorbei, dafür ist das Angebot im Gegensatz zur heimischen Fußgängerzone zu groß.

Mythos 10: Probleme der Steuern, Sicherheit und Piraterie sind nur Mythen

Eines können wir mit Sicherheit sagen: Die Hauptbarrieren für Unternehmen beim Einstieg in den E-Commerce wie Datensicherheit, steuerliche und vertragliche Fragestellungen und Piraterie sind keine Mythen! Die Fragen sind trotz immenser Anstrengungen noch nicht hinreichend geklärt: Vielleicht erinnern Sie sich an die Diskussion, ob eine Bestätigung per Fax als eine rechtswirksame Willenserklärung anerkannt werden kann. Wir können deswegen von der Rechtsprechung erst recht nicht verlangen, daß nun beim Internet bereits Regelungen oder gar aussagekräftige Musterprozesse vorliegen. Ab welchem Zeitpunkt gilt der Vertrag im E-Commerce als geschlossen? Wem obliegt die Gerichtshoheit über den Vertrag? Digitale Signaturen, Elektronisches Geld wie Cybercoins oder Netcheques, spezielle Protokolle wie beispielsweise das von Mastercard und Visa entwickelte „Secure Encryption Transaction (SET)“ sind erste Versuche, die aber alle noch keine hinreichende Sicherheit im Netz

erreicht haben. Aus Sicht der Institutionenökonomie sind die Entwicklungen der „Third-Parties“ interessant. Dabei transferieren dritte vertrauenswürdige Institutionen – wie beispielsweise www.truste.org – durch Vergabe von Siegeln oder anderen symbolischen Zertifikaten Reputation auf unbekanntere Organisationen. Im in Finanzfragen traditionell mißtrauisch-konservativen Deutschland ist die Zahl derjenigen elektronischen Konsumenten, die 1998 per Kreditkarte zahlten, mit 23 Prozent trotzdem immer noch deutlich niedriger als in England oder den USA.⁴⁷

Die Produktpiraten leben derweil in einem neuen Betätigungsfeld, mit teilbaren und nahezu kostenlos zu reproduzierenden Gütern äußerst komfortabel. Die Musikindustrie, auf die wundersame Vermehrung der Stücke ihrer Vertragsmusiker und die grausame Verminderung ihrer Umsätze um 10 Prozent in 1999 angesprochen, wird nun mit der Aufgabe konfrontiert, den einen die Verbreitung von z. B. hervorragend mit einem CD-Brenner zu verwertenden MP3-Audiodateien zu erschweren und andererseits einen kostengünstigen Vertriebskanal für sich selbst aufzubauen, wie bereits mit Audio-on-demand.com geschehen. Auch bei der Besteuerung macht sich nicht nur die OECD Gedanken. Welche Steuern und Zollgebühren fallen für elektronisch gehandelte oder gänzlich elektronische Produkte an? Setzt sich Bill Clinton mit seiner Mahnung einer Nichtbesteuerung durch, oder haben wir doch die Bit-Steuer zu erwarten? Wie werden die Zahlungen kontrolliert und eingezogen? Lassen sich die „elektronischen Produktionsstätten“ in Drittländer ohne entsprechende Steuerlast verlagern? Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) fordert daher – wie derzeit so viele – ein Regelwerk, das rechtlich-institutionelle Rahmenbedingungen zur Klärung dieser Fragen und zum Schutz der Privatsphäre sowie zur Datensicherheit schafft. Dabei sei eine aktive interstaatliche Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und anderen Interessengruppen notwendig. Die zentrale Regulierung eines dezentralen Mediums ist sicherlich für sich schon eine beobachtenswerte Herausforderung.

*Dis- und Re-Intermediation: Tod eines Handlungsreisenden?
Die Veränderung der Schwerkraft in Märkten*

„Yes, I read Wired magazine [das führende Internet-Magazin]. Can't help it. It's an occupational hazard. [...] Heck, Wired even publishes books that are nothing more than dictionaries of all the buzzwords it's created. Now, from the pages of Wired, here comes the buzzword from hell: ‚dis-intermediation.‘

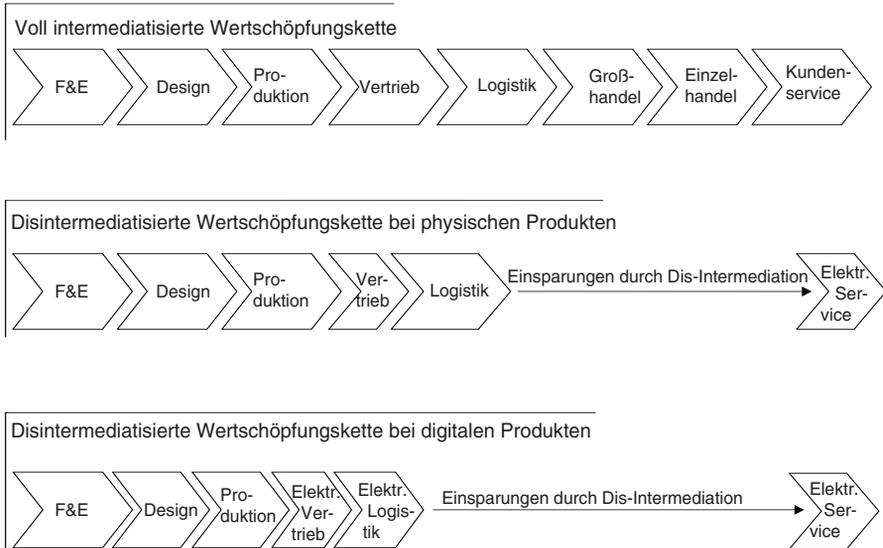
I read about this concept in one of those highfalutin Nicholas Negroponte columns on the back page. In my experience, a little Nicholas Negroponte goes a long way, and I usually avoid his monthly missives, but in the September issue the title ‚Reintermediated‘ caught my eye. What the devil is that, I wondered.“

Don Willmott, verdrahteter Internet Kolumnist⁴⁸

Sie wissen schon: 2005 und der Handel ist entmachtet und so weiter. Wir haben bereits eingangs bei den neuen Marktgesetzen der E-Conomy auf den Wegfall der Mitte und Vermittler hingewiesen. Lassen Sie uns die Aspekte der veränderten Marktstrukturen und die möglichen Konflikte von Vertriebskanälen, sogenannte Channelkonflikte, einmal differenzierter aufgreifen, da hier für Virtuelle Unternehmen Chancen für ein neues Geschäft entstehen und wir ein Gefühl dafür bekommen, welche neuen realen und virtuellen Akteure das Marktleben bereichern.

Klinkenputzer, Drückerkolonnen, Dealer, Versicherungsfritzen, Gebrauchtwagenhändler, Kredithaie. So kreativ reden wir gern über die – zugegebenermaßen vielfach unfeineren – Zeitgenossen, die ihren Job in der Vermittlung und in dem Makeln von Produkten haben. Die Ökonomen nennen diese Akteure neutral vornehmer: Intermediäre. Sie intermediarisieren Angebot und Nachfrage. Intermediäre in konventionellen Märkten sind Groß-, Zwischen- bzw. Einzelhändler, Agenten, Broker, Verteiler und übernehmen dabei sehr unterschiedliche Aufgaben von der ersten Informations- und Kontaktphase (erste Beratung, Absatzförderung, Beschaffungsunterstützung, Käufersuche und Kontaktaufnahme) über die Verhandlungs- und Vereinbarungsphase (weitere Beratung, Verhandlungen und Matching des Angebots an die Nachfrage) bis zur Abwicklungsphase von Transaktionen (physische Distribution, Finanzierung, Zahlungsverkehr, Risikomanagement und After Sales Service). Über das Ende dieser Intermediäre wird viel gesprochen und geschrieben. Auch wir haben es als ein neues Marktgesetz beschrieben. Der „Wegfall der Mitte und der Vermittler“. So wie wir das E-Commerce Konzept beschrieben haben, sollen diese Funktionen elektronisch integriert werden und erlauben damit die Umgehung bisheriger Intermediäre, den direkten Zugang zum Kunden und eine Einsparung der einzelnen Prozeßkosten

bei der Wertschöpfungskette von physischen und erst recht von digitalen Produkten. Dieser Vorgang wird deswegen Dis-Intermediation genannt. Im Rahmen einer Virtuellen Unternehmung können alle Prozesse virtuell integriert werden, was neben Kostenvorteilen bei entsprechenden E-Commerce-Konzepten vor allem den direkten Kundenkontakt mit wertvollen Informationen für das weitere Geschäft schafft.



Disintermediation bei Wertschöpfungsprozessen im E-Commerce

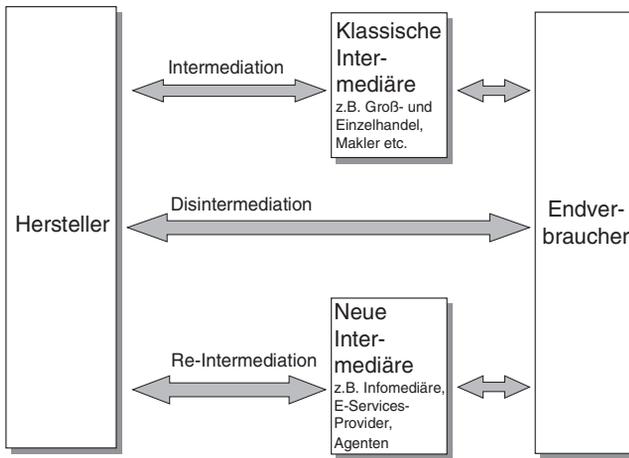
Disintermediation ist ein Trend, dennoch ist die sich verändernde Marktstruktur komplexer und zudem nicht in gleicher Weise auf alle Branchen übertragbar. Bei Dienstleistungen und Konsumgütern lassen sich Disintermediationsgewinne erzielen, die die Intermediationsgewinne übersteigen. Denn Intermediäre tragen nach der Theorie der Kontaktkosten-Reduktion zur Ressourcenersparnis und damit zur Effizienzsteigerung von Märkten bei. Verursacht aber die Existenz eines Intermediärs höhere Kosten als die durch die Intermediation auftretende Kontaktkostenreduzierung, z. B. aufgrund effizienterer Suchmöglichkeiten im Internet, wird eine zunehmende Disintermediation zu beobachten sein. Schaffen jedoch die Intermediäre einen originären Mehrwert, der nicht durch den Hersteller selbst zu generieren ist, dann können wir auch im Internet eine Re-Intermediatisierung beobachten.

Schauen wir uns doch mal den Markt der Dienstleistung „E-Commerce“ und ihre Beschäftigtenzahlen an. Der Markt für E-Commerce wird überwiegend in vier Gruppen unterteilt:⁴⁹ Zum einen gibt es im amerikanischen Markt die Hersteller von Internetinfrastrukturen wie AOL, Intel und Cisco mit 372 000 Beschäftigten, die Produzenten von Anwendungsinfrastruktur wie Microsoft, Sun oder IBM mit 230 000

Beschäftigten, den Vermittlermarkt wie Yahoo!, E*Trade oder Cnet mit 252 000 Beschäftigten und schließlich den reinen Internethandel wie Amazon oder E-Toys mit über 480 000 Mitarbeitern.

Die Universität Freiburg, die Computer Zeitung und Gemini Consulting haben unter dem Namen „Electronic Commerce Enquête“ Ende 1997 eine Studie erstellt, die sich unter anderem auch mit den Implikationen des E-Commerce auf Wettbewerb und die Intermediäre beschäftigt. Ergebnisse dabei waren, daß 85 Prozent der befragten Unternehmen eine Zunahme des internationalen Wettbewerbs erwarteten, und 55 Prozent befürchteten eine Zunahme des Preiswettbewerbes insbesondere bei Produkten mit unabhängigen Qualitätsgutachten. Der Untersuchung zufolge sehen über 79 Prozent der Unternehmen eine Ausschaltung der Intermediären durch das Internet. Aber wiederum 67 Prozent sehen neue Chancen für Intermediäre mit Mehrwertdiensten.⁵⁰

Die neue Marktsituation schafft demzufolge folgende Kommunikationswege und Marktteilnehmer:

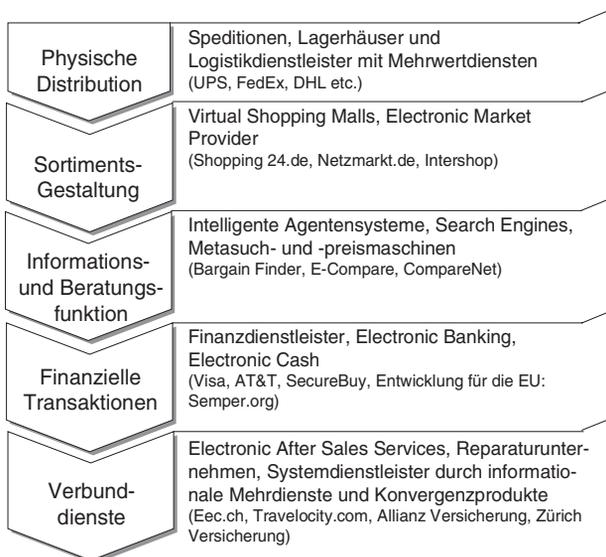


Intermediäre und die Hersteller-Kunden-Interaktionen

Für die Neuen Intermediäre gibt es natürlich auch einen neuen Begriff, der seit 1999 die Runde macht. Er kommt mal wieder von Intel oder wird dort zumindest kolportiert und sollte in den nächsten Monaten auch Ihr temporäres Sprachportfolio ergänzen: Intermediäre sind *Zero Gravity Companies!* Diese Unternehmen agieren ohne jegliche Schwerkraft – erzeugt durch den völligen Verzicht auf Spezifität und Fixkosten – künftig als Vermittler von Produkt- und Bestellinformationen, als Broker von E-Services – wie immer Sie es wollen. Der schwerelose Traum eines jeden Controllers, der ihn nahezu überflüssig machen könnte.

Die Dis-Intermediationsthese sollten Sie also sehr sorgfältig für Ihre Branche und Ihr Produkt prüfen. Und Sie sollten Ihre Kompetenzen in disintermediatisierten Aktivitäten kritisch hinterfragen.⁵¹ Im Rahmen eines interorganisationalen Virtuellen Unternehmensverbundes sind diese Kompetenzen in die Konfiguration des Netzwerks aufzunehmen. Disintermediation bedeutet ansonsten nichts Geringeres als ein Gegenteil zum Kernkompetenzenkonzept und dem Outsourcing. Neue Intermediäre hingegen haben nun die Chance eigene Geschäftsmodelle durchzusetzen, die zu den erfolgreichsten im E-Commerce gehören. Für welche Intermediäre wird aber nun die Gefahr der Dis-Intermediation real bzw. die Chancen der Re-Intermediation realisierbar?

Für die Beantwortung dieser Frage müssen wir uns die Wertschöpfungskette des Handels selbst anschauen. Dazu wird derzeit neben der These von der Dis-Intermediation die These von der Funktionsentbündelung durch den Handel diskutiert.⁵² Wenn wir bei den Virtualisierungsstrategien über die Atomisierung der Wertschöpfungskette gesprochen haben, macht diese Entwicklung natürlich nicht vor den Toren des Handels halt. Danach werden die physische Distribution (Losaufspaltung, Lagerhaltung, Logistik), die Sortimentsgestaltung (Bedarfsermittlung und Zusammenstellung des Angebotsprogramms), die Informations- und Beratungsfunktion (Beschaffung und Verwertung von Informationen über Produkte, Konsumenten und Konkurrenten), die finanziellen Transaktionen (Inkasso, Kreditfunktionen) und das Angebot von Verbunddienstleistungen (z. B. Garantien, Reparatur, After Sales Services) unterschieden.



Funktionsentbündelung des Handels und erste Ansätze für Neue Intermediäre

Danach läßt sich die Frage nach Disintermediation und Re-Intermediation abstrakt mit der üblichen Unterscheidung von durch die reine Transaktionsausführung getriebenen und der informations- und beratungsgetriebenen Geschäftsmodelle der Intermediation diskutieren.⁵³ Ausführungsgetriebene Intermediation ist bei solchen Markttransaktionen vorzufinden, bei denen nur die Ausführung der Transaktion im Mittelpunkt steht und die Informations- und Beratungsphase weitgehend weggelassen werden kann, da das spezifische Wissen beim Kunden bereits vorhanden ist. Hierbei handelt es sich insbesondere um homogene Güter des Alltags. Hier liegt ein hohes Dis-Intermediationspotential vor, da diese Funktionen problemlos auch vom Hersteller übernommen oder sogar elektronisch abgewickelt werden können – und dabei Kundennähe hinzuzugewinnen ist. Die informations- und beratungsgetriebenen Transaktionen hingegen basieren auf Informationsasymmetrie. Das Wissen und die Beratung der Intermediäre sichert die Existenz. Hier wird ein echter Mehrwert zum Produkt geschaffen, für den ein Nachfrager zu zahlen bereit ist. Bei diesen Transaktionen stehen typischerweise neben dem Preis noch viele zusätzliche Gestaltungsvariablen zur Diskussion. Je niedriger die Produktstandardisierung desto unverzichtbarer wird die Information und Beratung durch einen Intermediär. Deswegen sind wir so sicher, daß die von „Tante-Emma-Läden“ in „Convenience Stores“ umbenannten Kleinstläden ihre Berechtigung erhalten werden und vermutlich als ein Gegengewicht gegenüber den Virtuellen Galerien sogar stärker werden.

Eine weiteren Hinweis auf die Dis- und Re-Intermediationspotentiale bisheriger Marktteilnehmer (sowohl auf der Seite der Hersteller als auf der Seite der bisherigen Intermediäre und – wie noch zu zeigen sein wird – auch auf der Seite der Kunden) gibt uns der Aspekt der Verbunddienste im Bereich der konvergierenden Dienstleistungen. Wenn sich Intermediäre immer weniger auf die Ausnutzung von Informationsasymmetrien stützen können, dann sind neue Geschäftsmodelle notwendig, für die sie nicht zwingend eine Kompetenz mitbringen. Der Aspekt der Verbunddienste weist neben zumeist klassischen Dienstleistungen nach der Transaktion auch eine für viele Märkte explodierende Kraft der horizontalen Funktionsintegration bei der Transaktion auf. Wenn wir eben bei der Funktionsentbündelung über die Auflösung der vertikalen Wertschöpfungskette des Handels gesprochen haben, erleben wir nun eine für den Kunden wahrnehmbare Integration bestimmter Funktionen. Ein zentrales Beispiel ist das „One-Stop-Non-Stop-Konzept“, das für ein bestimmtes Bedürfnis bzw. Problem bestimmte bisher einzeln zu erledigende Kundenprozesse z. B. über die Nutzung der Medien im Internet zusammenführt (One-Stop), und das 24 Stunden sieben Tage in der Woche (Non-Stop). Eine der ersten Adressen im Web, die dieses Konzept in bisher ungewöhnlicher Weise realisiert hat, ist Travelocity.com – eine gekonnte Zusammenführung der Reise (Travel) und hoher Geschwindigkeit bei ihrer Organisation (Velocity). Hier werden Flüge vermittelt, Mietwagen und Hotels gebucht und

gleichzeitig ein Spektrum von Informationen über alle Reiseziele dieser Erde in allen denkbaren Medien angeboten. Der Kontakt der Kunden untereinander wird systematisch unterstützt, so daß Sie die Insidertips anderer Reisender abrufen können.

Intermediäre sollen ihre Strategien, wie Jeff Bezos, Gründer des Buchhändlers *www.amazon.com* betont, nicht auf den Absatz fixieren, sondern auf den Service für die Kunden. Einfache Überlegungen, wie niedrigste Preise durch direkten Verkauf mittels der Ausschaltung des Zwischenhandels, greifen zu kurz. Die Vitalität und die wichtigen Funktionen des vermittelnden Geschäftes werden hier unterschätzt und die eigene Kompetenz überschätzt.

Im Sinne einer Virtualisierungsstrategie sind die Kompetenzen sorgfältig zu spezifizieren. Derzeit in der Umsetzung befindliche Pull-Konzepte wie Efficient Consumer Response (ECR), Mass Customization oder Production on Demand machen eine Neusortierung der Aufgaben zwingend notwendig. So übernehmen Kunden Aufgaben der Intermediäre zum Beispiel im Bereich des Electronic Banking, Hersteller Aufgaben des Handels zum Beispiel im Bereich der Bestellwesens- und Lagerverwaltung (Efficient Replenishment und Never-out-of-Stock-Systeme) oder im Bereich der Sortimentsgestaltung (Category Management). Und die Intermediäre suchen sich derzeit ebenfalls neue Aufgabenbereiche. In kleinen, flüchtigen und vagabundierenden Märkten dynamisieren sich die Marktstrukturen aufgrund der sinkenden Schwerkraft dramatisch: Man kann nicht zweimal in den gleichen Fluß steigen, aber Sie sollten trotzdem jeden Tag wieder rein. Deswegen prüfen Sie jeden Morgen wieder von neuem, wie stark die Strömung ist, welche dicken Fische zu holen sind, welche Sorten Treibholz darin schwimmen und ob vielleicht ein hübsches, tragfähiges Floß heranschwimmt.

Wirtschaftsspionage im Auftrag des Kunden

Der große Tauschgriff durch Agenten

Sie haben es schon immer vermutet! Sie werden ausspioniert. Wir reden über eine neue Marktstruktur und den wichtigsten Spieler haben wir nicht genannt. Wir kennen ihn eigentlich auch nicht richtig, weil er im Geheimen operiert und unsere Unternehmen nach sensiblen Daten ausspioniert. Der Auftraggeber: ihr Kunde. Sein Auftrag: das beste Angebot zum günstigsten Preis. Sein Name: wechselnd. Seine Berufsbezeichnung: intelligenter elektronischer Agent.

Diese schnäppchenjagenden Intermediäre bedürfen einer gesonderten Betrachtung, da sie häufig als die Verursacher eines chaotischen Preiskrieges angesehen werden. Der von Andersen Consulting entwickelte Agent *BargainFinder* war zunächst als ein Instrument geplant, um den Handelsklienten die Möglichkeiten und Vorzüge im Bereich des Internets zu demonstrieren. Es kam besser: Der SchnäppchenFinder

wurde zu einem Trendsetter. Entwickler von elektronischen Agenten wie z. B. Quando und die mittlerweile zu Amazon gehörende Junglee können sich über Umsatzprobleme nicht beklagen. Die Jango's, WebShopper's, ComparNet's sind die erfolgreichen Spürhunde im Netz, die zu einer erhöhten Preistransparenz führen wollen. Folgt man den amerikanischen Studien des Marktforschungsunternehmens Jupiter Communications, dann sind Preisnachlässe der Hauptanreiz für Online-Shopper, in die Virtuellen Läden zu kommen. In Deutschland hat eine Untersuchung von FirstSurf ergeben, daß nach einer hohen Sicherheit, schnellen Ladezeiten und einer guten Benutzerführung günstige Preise an vierter Stelle stehen. Auf diese Nachfrage reagieren unsere elektronischen Trüffelschweine.

Dabei schnüffeln diese Agenten alle für sie öffentlich verfügbaren Datenbanken im Netz nach dem günstigsten Angebot durch, das der Kunde genau spezifiziert hat. Nach wenigen Sekunden erhält der Kunde Angebotsübersichten, die er sich nach allen erdenklichen Darstellungsformen präsentieren lassen kann. Dabei werden zunehmend steuerliche Aspekte, Transportkosten und Lieferzeiten mit in das Angebot aufgenommen. Bei diesen Preisschnüfflern gibt es zum einen ShopBots, die ähnlich einer Internetsuchmaschine unmittelbar die günstigsten Angebote aus den zugänglichen Datenbanken ermitteln und zum anderen die echten Preisagenten, bei denen man in einer Eingabemaske das Produkt spezifizieren kann und einen Suchauftrag gibt, der über die konkrete Anfrage von Unternehmen läuft und damit einen weiteren Radius erlaubt.

Diese Informationstransparenz eines Agenten wie z. B. Ecompare.com führt dazu, daß die wenigsten Kunden im Sommer 1999 ihre Bücher bei *www.amazon.com* kauften, da *www.barnesandnobles.com* fast durchgängig günstigere Preise bot. Diese Entwicklung wird von vielen Anbietern im E-Commerce als Horrorszenario beschrieben, da man durch die intelligenten Agenten, die bei entsprechender Intelligenz auch noch während des Anfragens der Kunden und des Suchens mitlernen, einen chaotischen Preiskampf erwarten könnte. Eine Studie von IBM hat die Prognose des ruinösen Preiskampfes durch Agenten noch einmal untermauert.⁵⁴

Jason Olim, Gründer des Virtuellen Plattenladens *www.CDnow.com*, hat auf seinen Seiten den Agenten Hausverbot erteilt, da er nur an Stammkunden und nicht an einer preissensitiven vagabundierenden Kundschaft interessiert sei. Die ersten deutschen Stimmen zu der elektronischen Wirtschaftsspionage sind unaufgeregter: So sieht das E-Commerce Geschäft *www.netzmarkt.de* die Unterschiedlichkeit der Systeme und Produktarten, die hohe Relevanz der Serviceleistung für seine Kunden und das Renommee des Anbieters als Barriere für Agenten. Auch das Online-Kaufhaus *www.medienparadies.de* sieht die Gefahr eines Preiskampfes nur bei standardisierten Produkten. Beruhigt? Die nächste Generation ist bereits da: Der PocketBargainFinder. Sie können dann im Einzelhandel herumtrollen und bei einem interessanten Produkt,

sei es nun ein Buch, ein Fernseher oder ein Mobiltelefon, den PocketBargainFinder über den Barcode streifen, der ihn entschlüsselt und direkt an einen Internetagenten sendet, um ein entsprechendes Vergleichsangebot zu erreichen. Wehe also demjenigen Einzelhändler, der sich keine Gedanken macht, wie er seinen Kunden dazu bringt, daß sie nicht nur bei ihm schauen und beraten werden, sondern auch bei ihm kaufen.

34. Das Leben auf der Bühne: Erfahrungen und Transformationen Interaktive, sich verändernde Produkte durch Virtualisierung

„Produkte wie Drogen.

Der Fehler der meisten Markenartikler ist, zuwenig über ihr Produkt nachzudenken und zuviel über ihre Marketingkampagnen. Genau umgekehrt ist es richtig: Produkte werden nur dann zu Kultmarken, die sich teuer verkaufen lassen, wenn sie echte Problemlösungen bieten. Damit meine ich allerdings nicht in erster Linie materielle Konflikte, sondern psychologische und seelische. [...]

Die meisten Markenartikler denken immer noch viel zu materiell. Sie sollten begreifen, daß sie in erster Linie seelische Mangelzustände befriedigen und nicht mehr Kalorien für Primärbedürfnisse.“

Peter Zernisch, Kultmarke in der Marketingberatung⁵⁵

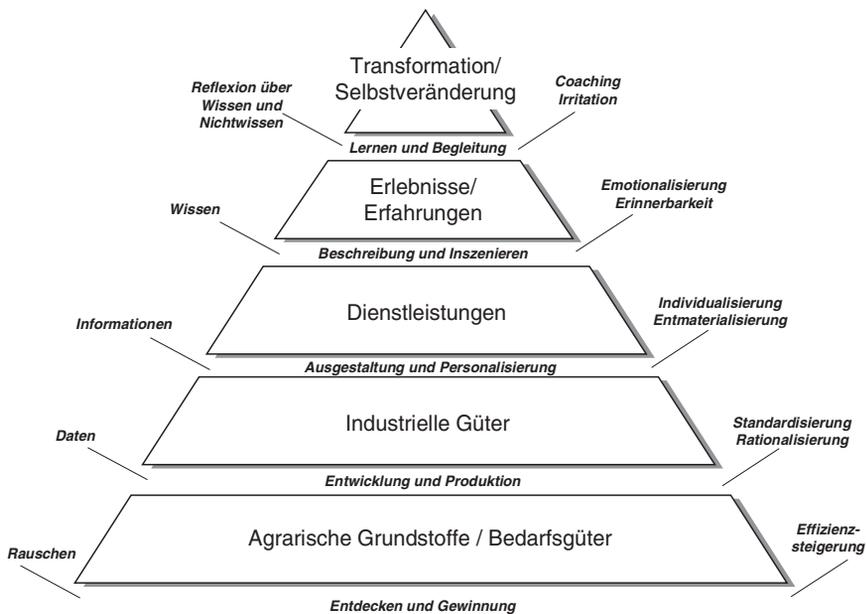
Ist Ihr Business ein Show-Business? Sind Sie der Theaterdirektor? Verkaufen Sie noch Produkte? Diese Fragen erscheinen in unseren dramatischen Zeiten wohl angebracht. Virtuelle Unternehmen zeichnen sich unserer Definition entsprechend dadurch aus, daß sie Marktopportunitäten in einer hohen Geschwindigkeit ausnutzen und durch eine kollektive Intelligenz in der Kooperation individuelle Lösungen für Kunden maßschneidern, die ein Unternehmen allein nicht darstellen kann. Damit ist die Virtuelle Unternehmung selbst ein Produkt, das aus dem Kundenproblem entsteht, wie es auch Stanley Stadnik, Marketing-Direktor von „Nth Degree“ – einem Virtuellen Unternehmen im Bereich des Handels- und Eventmarketing aus Stone Mountain, Georgia – einschätzt: „Als eine Virtuelle Unternehmung sind wir ein Produkt dessen, was unsere Kunden von uns benötigen. Und wir haben bereits die Fähigkeit in Echtzeit zu wachsen und zu schrumpfen, um ihre wandelnden Bedürfnisse zu befriedigen.“⁵⁶

Damit wird aber auch eine Selbstverständlichkeit unseres Wirtschaftslebens immer unverständlicher: Das Produkt. Wovon reden wir eigentlich, wenn wir von einem „Produkt“ reden?

Im Rahmen der Virtualisierungsstrategien wird aufgrund der Digitalisierung, der Konvergenz und der Wissensbasierung zunehmend unklarer, was der Produktbegriff

noch leisten kann. Güter, Dienstleistungen, Informationen, Lösungen, Inszenierungen – alles Synonyme für das, was wir Produkt nennen?

Die Marketing-Szene Amerika sprach 1999 fast nur noch von den (Selbst-)Marketing-Regisseuren B. Joseph Pine II und James H. Gilmore. Die beiden Autoren riefen ihr bereits 1997 angekündigtes und erstaunlich konventionell präsentiertes Produkt der „Experience Economy“ aus, also eine präzise doppeldeutig übersetzbare Erfahrungs- und Erlebnis-Ökonomie.⁵⁷ Die Basis ihrer Überlegungen stellt eine Unterscheidung des Produktbegriffes dar, die wir in der folgenden Darstellung illustrieren wollen, wobei sie wohl nicht nur zufällig an die alte und bedürftige Bedürfnis-Pyramide von Maslow⁵⁸ erinnert:



Ausdifferenzierung des Produktbegriffes und Aktivitäten der Produzenten⁵⁹

Diese Differenzierung läßt die Autoren einen Imperativ ableiten: Seien Sie ein Theaterdirektor und inszenieren Sie Ihre Produkte, damit sie eine höhere Ebene und damit eine höhere Marge erzielen. *Dienstleistungen* sind uns mittlerweile bekannt, auch wenn sie für uns den Mief einer schlecht bezahlten Arbeit immer noch nicht ganz ablegen können. Während wir in den USA seit mehr als 20 Jahren Lehrstühle und ganze Ausbildungsgänge vorfinden können, warten wir in Deutschland noch immer auf eine entsprechende Entwicklung. Dabei entfallen ca. 50 Prozent der wirtschaftlichen Wertschöpfung, im öffentlichen Dienst sogar zwei Drittel auf Dienstleistungen. Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und

Technologie hat 135 Millionen DM für die Weiterentwicklung Deutschlands als Dienstleistungssektor bereitgestellt. Dies nicht ohne Grund: In Deutschland hinkt der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft gemäß dem Wettbewerbsbericht 1999 der OECD deutlich hinter. Mit lediglich 60,2 Prozent Beschäftigten im Dienstleistungssektor sind wir erneut Schlußlicht unter den G7-Staaten. Dabei steht uns eine Auflösung der Unterscheidung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen bevor, d. h. wir werden Produkte vermehrt über die Dienstleistungen definieren und Leistungsbündel von Sach- und Dienstleistungen kaufen.⁶⁰

Insbesondere die beiden Differenzierungen Erfahrungen/Erlebnisse und Transformation/Selbstveränderung *des Kunden* fokussieren auf scheinbar neuen Funktionalitäten. Erlebnisse und Erfahrungen werden durch Güter und Dienstleistungen gestützt, um dem Kunden erinnerbare Situationen zu schaffen. Der ökonomische Wert des Produkts leitet sich dann nicht mehr über den Gebrauchswert und schon gar nicht über die Kosten der Güter und Dienstleistungen ab, sondern aus der antizipierten Erinnerung, die der Kunde an das durch sie geschaffene Erlebnis verbindet. Wie sich die ökonomische Diskussion um den Wert von Gütern auch immer entwickelt, sie hat mal wieder einen Höhepunkt erreicht. Als Beispiele werden von den Autoren vielfach die derzeit wenig erfolgreichen Restaurantketten wie Planet Hollywood oder das Hard Rock Café mit ihrem *eatertainment*-concept angeführt. Hier werden Essen und Getränke als Requisiten verwendet, um eine „dining experience“ zu bieten. Der in jüngster Zeit nur noch mäßige Erfolg dieser Franchisebetriebe wird in Interviews der beiden Strategen mit dem sich nicht wandelnden und damit für die Kundenwahrnehmung ständig gleichen Konzept erklärt. Die Walt Disney Company dient ebenfalls häufig als Vorbild für ein Geschäftsmodell der „Experience Economy“, die betontermaßen nicht auf der Informationsgesellschaft basiert, sondern auf Erlebnisgesellschaft. Auch das Konzept der NikeTown erinnert an einen derartigen Vergnügungszirkus. Es steht zu vermuten, daß die nächsten Geschäftsmodelle ihre Erfolge erwirtschaften, indem sie uns von den Zumutungen des Erlebenmüssens und des clownesken Vergnügungsparks befreien. Achten Sie auf diese Modelle! Wir werden in spätestens drei Jahren davon hören. Ein Beispiel für diese ruhenden Firmen haben wir mit MontBlanc bereits angeführt. Das Flüchtige findet seinen Einzug in das Gedächtnis durch die sinnliche Differenz. Ein weiteres Beispiel ist British Airways. Die Fluglinie möchte die Belastung eines langen Flugs in eine Entspannungszeit vom hektischen Manageralltag umwandeln. Ob sich diese Aufladung von normalen Dienstleistungen zu erinnerbaren Erlebnissen und Erfahrungen über ein rein rhetorisches Moment hinausentwickelt, ist zu bezweifeln, da wir ja nun schon seit Jahren die Erlebnisgesellschaft erleben sollen und wir unsere Begeisterung in Deutschlands Konsumlandschaft noch gerade im Zaum halten können. Die Inszenierung und Emotionalisierung von Produkten ist daher nichts überzeugend Neues – mit der Ausnahme, daß die Autoren ihr Buch erfolgreich inszeniert haben.

Die Spitze der Pyramide wird durch die Produktdifferenzierung in Produkte erreicht, die der Transformation und Selbstveränderung des Kunden dienen. Damit sind individualisierte Erfahrungen und Erlebnisse angesprochen, die dem Kunden die Chance geben, sich durch ein gecoachtes Lernen und Verändern selbst zu verändern. Dabei geht es in der Regel um Transformationen, die bestimmte Aspekte des Lebens signifikant verändern. Hier ist spätestens die Stufe erreicht, wo die selbst erarbeitete Erkenntnis und Veränderung des Kunden zum Produkt wird. Der Kunde kauft mit einem Anspruch „Verändere mich!“ Beispiele: Healthcare-Industrie, Management-Beratung, Therapie, Wellness-Industrie, sämtliche Produzenten von Sinnstiftung (z. B. organisierte Religionen) und dem dramatisch an Bedeutung zunehmenden Bildungsmarkt. Pharmakonzerne wie Roche bauen beispielsweise die Kompetenz im Bereich der Selbstmedikation zu einer Beratungsdienstleistung als originäres Produkt aus. Innovative Universitäten verstehen zunehmend, daß Studium weniger mit Ausbildung und mehr mit der Fähigkeit der Selbstbildung zu tun hat. Diese Produktkategorie wird die „Experience Economy“ in eine „Self Transformation Economy“ transformieren und die Grundlage für ein weiteres Buch bilden. Dazu bedürfte es aber einer deutlichen Transformation des Marketings, das nicht mehr auf Manipulation setzt, sondern auf Begleitung und Coaching. Denn wenn der Kunde das Produkt ist, produziert er seine Selbstveränderung und benötigt den Anbieter in einer veränderten Rolle, nämlich als coachenden Partner. Wenn wir uns in diesem Zusammenhang die derzeitigen Bildungs- und Gesundheitssysteme vergegenwärtigen, dürfen wir auf diese Entwicklungen gespannt sein.

Nachdem wir nun den Produktbegriff ausdifferenziert haben, können wir auch bei den Produkteigenschaften eine „Dramatisierung“ beobachten, die für die Inszenierung Ihrer Produkte auf Zweckmäßigkeit und Umsetzbarkeit geprüft werden sollte. Die Unschärferelationierer Stan Davis und Christopher Meyer von Ernst & Young haben für ihre unscharfe Wirtschaft zehn Eigenschaften eines erfolgreichen Produkts beschrieben, die uns eine erste Orientierung für das Unverständnis von Produkten geben können: Produkte müssen (1) jederzeit verfügbar sein, (2) in Echtzeit erbracht werden, (3) online vernetzt und (4) interaktiv sein, (5) an jedem Ort verfügbar sein, (6) lernfähig und an das Käuferverhalten adaptierbar sein, (7) vorausschauend die Bedürfnisse berücksichtigen, (8) Versioning ermöglichen, (9) individuell anpassungsfähig und (10) unkompliziert aktualisierbar sein.⁶¹ Damit gehorchen diese Produkte den Gesetzen der Geschwindigkeit, der interaktiven Vernetzung und der Selbst-Adaption. Bei ihrer Analyse wird aber auch schnell ersichtlich, daß hier nicht auf allgemeine Produkteigenschaften abgezielt wurde, sondern vielmehr auf ein Produkt, das in unserer digitalen Welt im wahrsten Sinne des Wortes unnachahmlichen Vorbildcharakter besitzt: Software! Deshalb schauen wir uns die Eigenschaften einmal genauer an.

- (1) Die *Eigenschaft der jederzeitigen Verfügbarkeit* stellt die Frage nach der Möglichkeit des Zugriffs von Kunden auf ihre Produktpalette. Da gut zehn Jahre später im Sommer 1999 die zweite Revolution „Wir sind das Volk!“ in Ostdeutschland und in Berlin startete und das Ladenschlußgesetz stürmte, kann es hilfreich sein, die veränderten Lebensweisen der Konsumenten zu berücksichtigen und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Es steht wohl außer Frage, daß der Erfolg des Electronic Banking insbesondere in der absurden Politik der Öffnungszeiten der Banken zu suchen ist. Die Zeiten, in denen man sich für Arzttermine, aber auch, um einen Bausparvertrag abzuschließen freinehmen mußte, sollten vorbei sein. Die Zeit zum Einkaufen am Sonntag ist eigentlich ebenso geschaffen wie für den Kirchenbesuch, sie dient der Meditation.
- (2) Bei der Eigenschaft der *Erbringung des Produktes in Echtzeit* riecht es nach der Beschleunigungsfalle. Das Echtzeitunternehmen basiert auf der Idee einer schnittstellenlosen Informationskette von der Artikulation des Bedürfnisses bis zu einer Befriedigung, die quasi ohne zeitliche Differenz die Produkte liefern soll. Hierbei werden gern die 800 000 automatisch nachschubfordernden Automaten von Coca Cola in Japan zitiert. Neben jedem Tempel wird nun der Automat in Echtzeit den Abverkauf melden und die Nachorderung vornehmen. Wie schon bei der Beschleunigungsfalle erwähnt, sollten Sie sehr gut überlegen, wie Sie Ihre Güter positionieren, denn der neueste Trend in London heißt „die verzögerte totale Befriedigung durch das Warten auf Produkte“.⁶² Für die aktuelle Gucci Riemensandale brauchen Sie knapp 1 000 DM und vier Monate Zeit, Harrod's hatte im Sommer bereits 600 Namen auf der Warteliste für die neue Fendi Baguette-tasche, die Lieferzeiten von wirklich begehrenswerten Autos sind bekannt und den Rolex Cosmograph Daytona hat derzeit eine Lieferzeit von fünf Jahren. Luxus, sagen Sie? Wenn Sie an einer wirklich guten Eisdiele anstehen, den Duft der frisch zubereiteten Waffeln schnuppern und eine nette Begleitung an einem herrlichen Sommertag bei sich haben, die bereits Glücklichen beim Genießen beobachten, dann ist das Warten in der Schlange selbst schon ein Genuß – ein Erlebnis eben. Für viele andere standardisierte Produkte hingegen gilt natürlich das Motto des E-Commerce „shopping on-line, not in line“. Aber vergessen Sie nie die Vorfreude! Ein wiederzubelebendes und zugleich unbezahlbares Relikt, das scheinbar nur in der Kinderzeit vorkommt.
- (3) Die Eigenschaft der *Online-Vernetzung* ist die Kapitalisierung von Netzwerkeffekten. Es werden durch Online-Vernetzung positive und negative Synergien für den Kunden darstellbar. Was heißt das konkret? Die Autoren Stan Davis und Christopher Meyer bringen das Beispiel der PCS Health Systems, die sich um die Verwaltung pharmazeutischer Leistungen kümmern.⁶³ Mit Hilfe eines Computernetzwerkes haben sie über 54 000 Apotheken und mehr als 50 000 Ärzte mit-

einander vernetzt. Mit dem Zusatznutzen für den Patienten, daß bei Rezeptabgabe alle bereits in der Vergangenheit bei anderen Ärzten verschriebenen und bei anderen Apotheken verkauften Medikamente aufgelistet und auf Unverträglichkeit geprüft werden, die sofort als ein rotes Signal auf dem Bildschirm angezeigt werden. Für den gläsernen Patienten hat dies ein vorheriges Aufdecken von 45 Millionen Wechselwirkungen allein im Jahr 1995 ermöglicht, von denen rund fünf Millionen sogar hätten tödlich verlaufen können.

- (4) Die Eigenschaft der *Interaktivität* zielt ab auf die Interaktion zwischen Kunde und Hersteller einerseits und zwischen den Kunden untereinander andererseits. So können Sie zum einen Aktivitäten dem Kunden überlassen, für deren Ausführung er dann nach unserer These der Self-Service-Economy sogar Geld zahlt. Zum anderen schaffen Kunden Wert für Ihr Unternehmen, wenn sie aus ihren Erfahrungen berichten, die wiederum wertvoll für andere Kunden sind. Dies finden wir heute im Bereich der Reisebüros mit Reiseberichten und Tips von Kunden oder im Online-Buchhandel mit entsprechenden Rezensionen von Lesern für Leser.
- (5) Die Eigenschaft der *Verfügbarkeit an jedem Ort* zielt zum einen auf die Mobilität von Produkten hin, zum anderen auch auf den ortsunabhängigen Kauf durch Bestellung über Telefon und Internet.
- (6) Die Eigenschaft der *Lernfähigkeit und Anpassung an das Käuferverhalten* ist eine faszinierende Idee, nach der die Produkte die Informationen über ihre eigene Verwendung speichern. Die Beispiele gehen vom Fünfgang-Automatikgetriebe bei der Mercedes M-Klasse bis hin zu Rückfragen durch Kreditkartenunternehmen bei Transaktionen, die außerhalb des Kaufverhaltensmusters liegen.
- (7) Die Eigenschaft der *vorausschauenden Berücksichtigung der Käuferbedürfnisse* wird durch intelligente Agenten und Software realisiert, die nichts anderes betreiben als Musterbildung. Software wie Firefly oder Net Perceptions beobachtet das individuelle Käuferverhalten und ordnet es einem spezifischen Kundenkreis zu, um entsprechende Vorschläge und Ergänzungen zu erkennen. So stellt beispielsweise Amazon.com aus den Kaufmustern ein ergänzendes Angebot zusammen, das die anderen Käufer, die das gleiche gewünschte Buch gekauft haben, noch zusätzlich erwarben.
- (8) Die Eigenschaft der *Ermöglichung eines Versioning* ist ein aus der Medienindustrie kommendes Konzept der Individualisierung, eine Filterung und eine Kombination von Produkteigenschaften und -inhalten. So werden aus einem Pool von Produktelementen unterschiedliche Versionen von Zeitungsmeldungen über Produkte möglich. Dies erfolgt zumeist über einen Filter, der keine Auswahl mehr suggeriert, sondern ein spezifisch gefiltertes Angebot schafft. Das Filtern ist ein kontroverses Thema, da es ein Vertrauen voraussetzt, d. h. eine sorgfältige Fil-

terung derjenigen, die dann filtern. Wenn im Internet beispielsweise antisemitische oder kinderpornographische Seiten herausfilterbar sind, dann wird das als ein Segen wahrgenommen werden, aber wenn zuvor die Punkte angegeben werden müssen, nach denen gefiltert werden soll, dann ist die Produktivität des Zufalls von Informationen nicht mehr gegeben; man sieht nur noch Bekanntes.

- (9) Die Eigenschaft der *individuellen Anpassungsfähigkeit* zielt auf die Möglichkeit der Maßschneiderung der Produkte an die individuellen Merkmale ab. Versioning, Filterung und auch das Konzept des „Mass Customization“, also der Maßschneiderung auf Basis der Massenproduktion sind Techniken, die ein individuelles Angebot ermöglichen. Individualität heißt in diesem Sinne immer eine individuelle Zusammenstellung von hochstandardisierten Elementen, Modulen und Plattformen.
- (10) Die Eigenschaft der *Aktualisierbarkeit* ist eines der Kennzeichen der Software-Industrie. „Updating durch downloading“ heißt die Devise. Die Aktualisierung basiert auf dem alten Produkt und fügt unter Beibehaltung des Produktes lediglich die neuen Funktionen hinzu. Dies ist aber prinzipiell auch bei anderen Produkten denkbar. So ließ der Bürohersteller Wilkhahn 1997 in Pilotprojekten prüfen, inwieweit künftig Möbel immer wieder zurückgebracht werden können, um überarbeitet zu werden. Wäre das nicht auch ein Modell für Ihr Geschäft? Oder verdienen Sie noch gut an den minimalen Veränderungen, die ein Produktrelaunch aufweist? Das wird sich spätestens dann ändern, wenn Ihr Wettbewerber seine Produkte „updated“.

Lassen Sie uns abschließend zu diesen Überlegungen zu dem Konstrukt „Produkt“ auf die Virtualisierung von Produkten und das neue Preis- und Wertmodell von Produkten durch die Funktionsänderung eingehen.

Zunächst zur Virtualisierung von Produkten: Neben den Virtuellen Produkten und Vorprodukten ist das zentrale Erkennungszeichen die Kommunikationsfreudigkeit. Die Kommunikationsfreudigkeit? Bei unseren Alltagsprodukten? Ja, Sie haben richtig gelesen! Die Forscher der Fraunhofer-Gesellschaft leben schon in einer Welt der vernetzten Zahnpastatuben, der e-mailenden Kühlschränke und der Armani-Krawatten, die heimlich die Lebensgewohnheiten ihrer Besitzer ausplaudern. Wir kennen den mittlerweile vertrauten Barcode auf unseren Produkten, den wir immer wieder gern gemeinsam mit der Kassiererin suchen. Der von Douglas Young vor 50 Jahren erfundene Code war eine Revolution für Warenwirtschaftssysteme, dennoch ist er nicht veränderbar – die Ware kann der Kasse etwas mitteilen, aber nicht umgekehrt. „In der schönen neuen Netzwelt aber sollen Gegenstände miteinander kommunizieren.“⁶⁴ Die neuen Kommunikatoren sind *smart labels*. Diese Transponder sind weniger als 30 Mikrometer dicke Siliziumchips, die überall, aber auch wirklich überall angebracht

werden können. Die Milch sagt Ihnen, wenn Sie sauer wird, der Bierkasten, wann er ausgetauscht werden muß, der Müll meldet sich, sobald er weggebracht werden will, die Waschmaschine weist Wäschestücke zurück, wenn sie versehentlich zu heiß gewaschen werden sollten. Die *smart kitchen*, die elektronisch vernetzte Küche, ist interessanterweise das ambitionierteste Projekt der Männer des Münchner Fraunhofer-Institutes für Zuverlässigkeit und Mikrointegration. Der elektronische Kassenzettel wird vom Kühlschrank erstellt, zumindest der übliche Ersatzbedarf. Die Daten werden per Internet übertragen; an den Supermarkt, der den Einkauf zusammenstellt und an das Navigationssystem im Auto, das einen bei der nächsten Fahrt direkt zum Abholen lotst. Im englischen Modell der Küche übernimmt der Mülleimer die Bestellung anhand der verbrauchten Artikel. Auch bei den Textilien lassen sich solche Sensoren finden, die beispielsweise für Allergiker oder auch für den Sonnenschutz Cremes absondern. Der Jeans-Hersteller Levis produziert mittlerweile Labels für seine Hosen, damit sie noch in zehn Jahren identisch reproduziert werden können. Übrigens hat der *smart garbage can*, der intelligente Mülleimer, der Hansestadt Bremen hohe Investitionsvolumina sozusagen für die Tonne eingebracht: Die Idee, daß die Müllabfuhr nur dann kommt, wenn die Tonne voll ist und die Entsorgungskosten somit individualisiert werden können, funktionierte kontraproduktiv: In der Folge wurden nämlich die öffentlichen Mülleimer stärker genutzt und die Leerung von smarten Hauseigentümern entsprechend dramatisch reduziert. Das ist freilich ein für Ökonomen bekanntes Problem: die Schwierigkeit mit den öffentlichen Gütern.

Kommen wir zu der Frage, die Sie auch interessieren dürfte: Welchen Wert haben solche ausdifferenzierten Produkte eigentlich? Interessant sind diese Überlegungen deswegen, weil komplett neue Preismodelle entwickelt werden. Bei Industriegütern kann vom Kauf des Gutes zur Nutzungsmöglichkeit der Funktion umgestellt werden. So wird bei Miele die Überlegung weiterentwickelt, inwieweit der Kunde nur noch für eine vereinbarte Anzahl von Waschvorgängen zahlt und somit nicht mehr die Maschine selbst kauft. Die dahinterstehende Idee sieht eine Art Leasing der Produkte, also eine eher nutzungsbezogene Bezahlung vor. Dadurch werden auch die Preiskategorien nicht mehr allein vom Produktpreis bestimmt, sondern vermehrt über Nutzungsdauer und -häufigkeit. Weiterhin kann darüber nachgedacht werden, inwieweit in den geschaffenen Erlebniswelten Eintritt genommen werden kann. Wäre es nicht denkbar, daß in einem Café oder einer Kneipe nicht mehr das Getränk abgerechnet wird, sondern das Erleben, das durch den Charme des Ortes generiert wird? Eine weitere Überlegung zielt auf eine dahinterstehende und vielleicht noch unterschätzte Funktion von Produkten ab: Ihr Anlaß für Kommunikation. Kennen Sie in Ihrem Freundeskreis diese Gespräche über bestimmte Produkte? Da wird es wichtig, daß die Produkte kommunikationsfähig werden. Dirk Baecker faßt diese Funktionalität so zusammen: „Das Produkt wird zum Gespinst, und war es immer schon, weil es sich in

seinem *content* nicht erschöpft, sondern auf einen *context* verweist, über den es selbst nicht verfügt. Weil es beides ist, *content* und *context*, sieht es sich auf Kommunikation verwiesen. Sein Wert liegt in der Kommunizierbarkeit.⁶⁵ Der Wert eines Gutes ergibt sich demzufolge aus der kommunikationsfähigen Relation des Kontextes.

35. Der Kunde als „homo electronicus“: Prosument und Lieferant Kundenintegration statt Orientierung

Als 1994 das Marketingressort eines erfolgreichen Sportwagenherstellers umgekrempelt wurde, standen intern zwei Erkenntnisse im Zentrum der Strategie: (1) Wir *verteilen* keine Autos an die sehnsüchtig wartenden Kunden mehr, sondern wir *verkaufen* sie an eine Kundschaft, die die Fahrzeuge schätzt, aber durchaus wechseln kann. (2) Wir müssen darauf achten, daß unsere eigentlichen Interessenten nicht deswegen auf den Kauf verzichten, weil sie durch unser schlechtes Image (original „Asshole-Image“) bei anderen Mitmenschen in Mißkredit kommen könnten.

Seitdem auch solche exklusiven Hersteller den Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt konstatieren mußten, werden wir mit Literatur geradezu überschüttet. Interessanterweise wird diese Diskussion zumeist unter dem Aspekt des Marketings betrieben. Marketing ist ja zunächst nichts anderes als der angelsächsische Nachfolgebegriff der Absatzwirtschaft und soll alle Aktivitäten einer marktgerechten Unternehmensausrichtung an gegenwärtige und zukünftige Kundenpotentiale umfassen. Dabei stehen immer Analysen der Marketingchancen und der Zielmärkte, die Planung von Marketingstrategien und -programmen und deren organisationelle Umsetzung und Steuerung durch Unternehmen im Vordergrund.⁶⁶ In dieser Tradition konnten wir in den letzten Jahren Marketing-Phantasien miterleben, die Titel wie „Interaktives Marketing“, ein „Wert-Marketing“, „Kundenindividuelles Marketing“, „1-zu-1-Marketing“ oder „Cyber- bzw. Dialog-Marketing“ trugen.⁶⁷ Deutlich weniger wissenschaftliche Arbeiten konzentrieren sich auf den gern aufgrund seiner Einkäufe mit dem Jaguar im Aldi-Markt als paradox bezeichneten Kunden selbst.⁶⁸ Es wird allenfalls versucht, den „modernen individualisierten multi-optionalen Konsument“ mit Hilfe von „fraktalen Marken“ zu erreichen, aber eine wissenschaftliche, ökonomische Auseinandersetzung des Kunden steht noch aus.⁶⁹ Ein lesenswertes Buch in dieser Richtung entstand von einem – man achte auf die Kombination – Stadtgeographen und Handelsanthropologen namens Paco Underhill mit dem fragenden Titel „Why we buy?“⁷⁰ Damit möchte er die anthropologische Lücke mit einer Wissenschaft des Shoppings schließen. Dennoch wird bei der Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt eine weitere Radikalisierung von der Produkt- und Technologiefokussierung zu einer Dialog- und Kundenfokussierung zu beobachten sein.

Wir wollen und können an dieser Stelle keinen originären Beitrag leisten, weil na-

hezu alles gesagt und wenig getan ist. Was wir Ihnen lediglich in einigen kurzen Ausführungen vorstellen wollen, sind Überlegungen zu den Fragen „Was kostet Sie eigentlich die Kundenfluktuation?“, „Was können wir uns unter dem „Homo Electronicus“, dem Kunden im Zeitalter der Virtualisierung eigentlich vorstellen?“, „Warum wird eine Kundenorientierung nicht mehr ausreichen?“ und „Warum ist der Kunde heute Konsument, Hersteller und Lieferant zugleich?“

Haltet den Kunden! Hören Sie auf die unerhörte Kunde!

Es gibt einige Bücher – sogar im Marketing –, die steinalt sind und doch heute gültiger denn je! Eines dieser Bücher hat Albert O. Hirschmann 1970 unter dem Titel „Exit, Voice, and Loyalty“ veröffentlicht.⁷¹ Unter diesen drei Stichworten sind die indirekten, d. h. dem Unternehmen verborgen bleibenden Alternativen des Kunden *nach* dem Kauf aufgezeigt. *Nach* dem Kauf ist idealerweise auch *vor* dem Kauf. Er kann bei Unzufriedenheit zum einen die Marke, den Hersteller oder den Vertreiber meiden (Exit-Strategie als Austiegsoption) und zum anderen seine Freunde und Bekannte vor der Marke, den Produkten oder den Organisationen warnen (Voice-Strategie als Stimmooption). Damit kommt die unzufriedene Kunde des Kunden nicht direkt zum Unternehmen. Loyalität hingegen ist die erfreulichere, aber immer weniger selbstverständliche Alternative. Kundenbindung statt permanente Neuakquise heißt der Wunsch der Konzernstrategen. Der Grund ist unmittelbar einsichtig: Amerikanische Unternehmen verlieren durchschnittlich die Hälfte ihrer Kunden alle fünf Jahre. Bankkunden, die dies bereits seit 14 Jahren sind, bringen 85 % mehr Profit als ein Kunde, der erst zehn Jahre bei der Bank ist. American Airlines schätzt, daß es für sie fünfmal so teuer ist, neue Kunden zu werben, wie alte Kunden zu binden. Nach einer Untersuchung der Managementberatung Bain & Co. sind fünfprozentige Steigerungen in der Kundentreue mit 60prozentigen Gewinnsteigerungen versehen.⁷² 75 Prozent der Kunden wechseln zum Wettbewerber aufgrund von fehlender direkter Servicequalität und lediglich 25 Prozent aufgrund mangelnder Produktqualität.⁷³ Und im nächsten Jahrhundert soll den Unternehmen in den USA bedingt durch niedrigere Geburtenzahlen und eine explodierende Angebotsseite nicht weniger als die Hälfte der Kunden wegbrechen. Wie präzise diese Zahlen bezogen auf den Einzelfall sein mögen, die Tendenz, den Endkunden unbedingt zu binden und den gesamten Kundenlebenszyklus und nicht nur die einzelne Transaktion in den Mittelpunkt zu stellen, ist eindeutig. Auch wenn bei industriellen Kundenbeziehungen im Rahmen von Zulieferer-Hersteller-Beziehungen zu recht auf Autonomieverluste durch eine zu stark ausgeprägte Kundennähe hingewiesen wird,⁷⁴ sind innovative Formen der Kundenbindung im anonymen Massengeschäft mit Endkonsumenten vielfach zwingend.

Der Begriff „Business Migration“, also der Ausweitung der Geschäftstätigkeiten in

fremde Branchen soll einen Ausweg bieten. Doch kann, was gestern als Diversifikation angeprangert wurde, heute ein Rezept zur Kundenbindung sein? Durch die Konvergenz von Branchen und Produkten wird eine derartige Ausweitung für die Kunden- ausrichtung wichtiger, wie der Münchner Betriebswirt Horst Wildemann betonte, der als erster die Abkehr von Kernkompetenzen einläutete.⁷⁵ Supermärkte, bei denen man auch Tanken kann – oder auch nicht, wie bei einer Shell-Tankstelle in Helsinki, die als erste kein Benzin mehr verkauft –, Banken, die auch Autos verkaufen, Softwareher- steller, bei den man auch fliegen kann, Logistikkonzerne, von denen wir auch ein Buch kaufen können, der Einzelhändler, bei dem man auch eine Tasse Kaffee trinken kann oder Tourismus- und Versicherungskonzerne, die einem im Notfall auch mal ab- schleppen, sind konkrete Beispiele. Shell, Volkswagen, Lufthansa, Bertelsmann, Tchibo oder der ADAC versuchen Geschäftsausweitung nicht über die Kernkompe- tenzen zu definieren, sondern darüber, was einem Kunden über die eigene Marke zu- sätzlich zu verkaufen ist.⁷⁶ Ein treffliches Beispiel für das Oszillieren in der ewig- währenden Paradoxie von Diversifikation und Konzentration. So faszinierend diese Entwicklung auch ist, so wenig ist bis heute belegt, daß sich daraus eine höhere Kun- denbindung erzielen läßt, wie dies behauptet wird.

Ziel einer effektiven Kundenbindung scheint es zu sein, die unsichtbare Stimmop- tion in eine potentiell sichtbare zu überführen. Damit erscheint es einleuchtend, daß die Kundenbindung durch den Abbau von Hindernissen eine Dialogkultur zwischen Hersteller und Kunde nachhaltiger erreicht werden kann, als durch den Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes. Das heißt für das Unternehmen nach Jahrzehnten der Einweg- kommunikation zunächst einmal: Zuhören! Denn der Begriff der Kundschaft kommt tatsächlich davon, daß einer eine Kunde schafft. Dies wird heute gern an irische Call- center outsourced. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren darauf reagiert und durch entsprechende Dialogmaßnahmen (Hotline, Clubs, Internetforen und die mittlerweile über 2300 deutschen Kundenzeitungen) und ein systematisches Be- schwerdemanagement Akzente gesetzt. Dennoch sind die Antwortzeiten noch immer deutlich zu lang. Nach einer Untersuchung des US-Marktforschungsunternehmens Brightware wird beispielsweise ein Großteil der elektronischen Post von Kunden mit Anregungen, Kritik und Fragen entweder gar nicht oder mit wochenlanger Verspä- tung beantwortet. Gerade 4 Prozent der Unternehmen beantworteten die Mails in- nerhalb von 15 Minuten.⁷⁷ Für das schnelle Medium Internet und die kostenlosen, aber wertvollen Informationen ist das definitiv zu langsam. Der Kundenwiderstand hingegen organisiert sich schneller, wie wir bereits mit den Beispielen von Wal-Mart und Ford gezeigt haben.

Für das Beschwerdemanagement werden weiterhin Marktforschungsanalysen, In- terviews und Verkaufsgespräche aktiviert und sog. Churn-Analysen erstellt werden, die zur Identifikation von Kundenwanderungen zu Wettbewerbern dienen. Bei der

Toyota-Tochter Lexus muß beispielsweise jedes Mitglied der zentralen Stäbe monatlich vier Kunden interviewen. Bei MBNA, einer amerikanischen Kreditkartenfirma, werden Manager angehalten, sich Kundentelefonate anzuhören bzw. diese selber zum Zwecke der Rückgewinnung zu führen. Die Daten werden wiederum gespeichert und für Produktmodifikationen und neue Produkteinführungen verwendet. Interessant in diesem Zusammenhang ist übrigens, daß hier zurückgewonnene Kunden mit 20 Prozent Renditeunterschied wesentlich profitabler sind als loyale Kunden. Daraus kann nun keine Strategie abgeleitet werden, dennoch machen die Renditezahlen auf die zur Kundenbindung eingesetzten Investitionen von 40 bis 100 Prozent doch Appetit, oder? Unternehmen wie Bertelsmann, Lufthansa, Axa-Colonia oder E-Plus haben durchschnittlich bei 20 Prozent der zurückgewonnenen Kunden Erfolg.

Alljährliche Untersuchungen des Deutschen Marketing Verbandes, die in das berüchtigte Kundenbarometer einfließen, lassen einen positiven Trend bei der Kundenzufriedenheit erkennen – dies jedoch bei einem Gesamturteil von gerade mal „befriedigend“. Vor allem für das Beschwerdemanagement, also der intensivsten, wenn auch am stärksten von Emotionen geprägten Form des Informationsflusses wurden die schlechtesten Noten gegeben. Neben den Verwaltungen sind es z. B. Reinigungsunternehmen, Kfz-Versicherer, Bausparkassen und Paketdienste, bei denen über 50 Prozent der Kunden ständig mit dem Beschwerdemanagement unzufrieden sind.⁷⁸

Lernen Sie ihn doch mal kennen, Ihren Kunden, den besten Mitarbeiter ...

Schlechter Orientierungssinn? Integration von Kunden!

Das Märchen vom „König Kunde“ ist einer der beliebtesten Evergreens der Managementlehre und dennoch ist es eben ein monarchistisches Märchen, in dem die Hofnarren – d. h. das Marketing – in der Regel mehr zu sagen haben.

Aber was ist heute eigentlich noch ein Kunde? Wir haben es schon häufiger angemerkt: In Virtuellen Unternehmen ist der Kunde zumindest ein Prosument, wenn nicht sogar zugleich Lieferant; er ist Wertschöpfungspartner. Für die meisten Unternehmen ist er allerdings immer noch nur Konsument, ein nörgelnd-lästiger außerdem. Der Prosument löst aber nicht die Grenze zwischen Konsum und Produktion: Die Oszillation von bereits Produziertem und noch zu Produzierenden, von konsumtiver Produktion und produktivem Konsum wird selbst zu einem Bestandteil der Produktkonfiguration! Der Kunde bestimmt, welchen Einfluß er auf das Produkt nehmen möchte, inwieweit es bereits konsumfähig sein oder noch eigene individualisierende Arbeitsprozesse enthalten soll. Damit wird über das Produkt hinaus der Kunde auch „Arbeitsprozesse“ an der Beziehung zur Virtuellen Unternehmung und seinen Mitgliedern unterhalten. Überlassen Sie diese Entscheidung aber bitte dem Kunden selbst. In Virtuellen Unternehmen haben wir es vielfach mit einem neuen

Kumentypus zu tun, dem „Homo Electronicus“, einem Kunden, der elektronische Medien für den Konsum verstärkt als Unterstützung einsetzt. Um das deutlich zu sagen, es ist *eine* Kundenschicht, deren Bedürfnisse sich geändert haben und auch weiterhin ändern. Dem Homo Electronicus sind vor allem dabei drei Nutzenpotentiale wichtig: Zum einen soll eine *Steigerung der Effizienz der Einkaufsabläufe* erfolgen. Damit sollen jeweils hinsichtlich der Produktgruppen zwischen der Art des Warenbezugs entschieden werden können (Einkauf im Geschäft, Abholung an Ausgabepunkten oder Heimlieferung) und eine 24 Stunden-Einkaufsmöglichkeit an sieben Tagen bestehen. Zum anderen soll eine *Preis- und Qualitätstransparenz und eine hohe Beratungsintensität auf Nachfrage* erreicht werden. Dies bedeutet nicht nur einen Preisvergleich zwischen zwei oder drei Geschäften, sondern z. B. eine agentengestützte Suche nach dem kostengünstigsten Anbieter im Internet. Zum dritten soll eine *Einflußnahme auf den Erstellungsprozeß des Produktes oder der Dienstleistung* durch den Kunden möglich sein.

Diese Konsumentenschicht ist also eine sehr aktive. Sie verlangt eine ganze Menge, artikuliert dies aber klar und ist zur Mitarbeit nicht nur bereit, sondern sie fordert sie sogar ein. Daneben gibt es natürlich auch weiterhin die eher passive Kundenschicht, die sich durch einen umfassenden Service und durch exklusive Angebote verwöhnen lassen will. Lassen Sie uns aber vor allem auf den aktiven Kunden konzentrieren, denn er ist ein Musterkunde für das Virtuelle Unternehmen und dieses ist möglicherweise die einzige Antwort auf seine Bedürfnisse.

Das Schlagwort der „Kundenorientierung“ macht die Runde. Dennoch glauben wir, daß in Virtuellen Unternehmen ein wenig Orientierung nicht ausreicht. Denn Sie wissen, wie das mit dem Orientierungssinn ist, er fällt dadurch auf, daß er in entscheidenden Situationen immer ausfällt. Deswegen haben auch die Navigationssysteme ihren Erfolg, auch wenn sie ebenfalls gerne dann ausfallen, wenn es gerade darauf ankommt. Und sich an unserem Kunden mit seinen individualisierten Bedürfnissen lediglich ein wenig zu orientieren ist so ähnlich schwierig wie beim Autofahren: Eine Autobahn von Stuttgart nach München zu finden, ist eine leicht lösbare Aufgabe. Um aber schnell von Hamburg-Altona zum Horner Kreisel zu finden, reicht es nicht aus, sich ein wenig orientieren zu können. Man muß diese Strecke mit all ihren Umleitungen, Engstellen und Linksabbiegeverboten schon einmal abgefahren sein oder noch besser, den schnellsten Weg alle vier Wochen neu finden, weil er sich laufend ändert. Unsere These ist deswegen, daß in Virtuellen Unternehmen von *Kundenorientierung* auf *Kundenintegration* umgestellt werden wird.⁷⁹ Während sich das Unternehmen bei der Kundenorientierung lediglich an einem konstruierten und noch weitgehend abstrakten Kundenbild orientiert, was letztlich nichts anderes als eine Selbstorientierung ist, findet bei der Kundenintegration eine Integration der Kundenprozesse statt. Genauer gesagt, geht es bei dem Konzept der Kundenintegra-

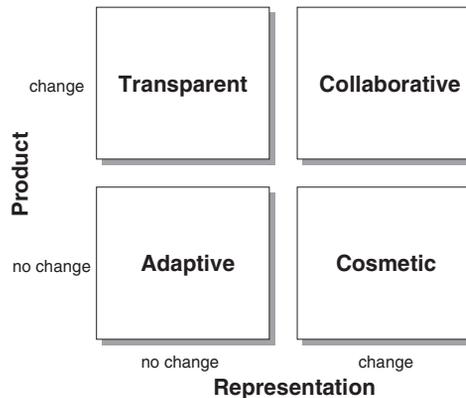
tion um eine *wechselseitige* Integration der Herstellungsprozesse und der Konsumenten- bzw. Handelsprozesse. Und dies potentiell in der gesamten Wertschöpfungskette, also von der Entwicklung bis zum After Sales Service. Wir gehen auf einige der Kundenintegrationskonzepte illustrativ ein.

Fast Concept Development

Diese Methode setzt bei der kundenintegrierenden Konzeptentwicklung von Produkten und Dienstleistungen an. Dabei handelt es sich um einen Marktforschungsansatz, der qualitative und quantitative Elemente verbindet. Diese Methode verfolgt das Ziel der Virtuellen Unternehmung, in kürzester Zeit fundierte Informationen über Kundenbedürfnisse zu erlangen. Zum einen soll dadurch die Produktentwicklung aktiv gesteuert und zum anderen Informationen im Hinblick auf die Preisgestaltung und das Marketing des Produktes erlangt werden.⁸⁰ Während in der qualitativen Phase mit Fokusgruppen oder Tiefeninterviews gearbeitet wird, werden in der quantitativen Phase über repräsentative (Telefon-) Umfragen die in Phase 1 gewonnenen Aspekte überprüft. Es geht dabei um die Beurteilung des Konzeptes, die Identifikation wichtiger Leistungsbestandteile, die Identifikation von kaufentscheidungsrelevanten Faktoren, die Erkennung von Akzeptanzbarrieren und die Abschätzung des Marktpotentials. Bis zu diesem Zeitpunkt, der ca. nach acht Wochen erreicht sein sollte, kann es noch zu einer Redefinition des Konzeptes bzw. der Prototypen kommen. Es bestehen Parallelen und Kombinationsmöglichkeiten mit dem Target Costing im Rahmen des strategischen Produktcontrolling.

Mass Customization

1993 wurde die Idee der Verbindung der Massenfertigung (*Mass production*) mit der kundenindividuellen Fertigung (*Customization*) von B. Joseph Pine II in seinem gleichnamigen Buch grundlegend vorgestellt.⁸¹ Die uns bereits vertrauten Erlebnisökonominnen Pine und Gilmore unterscheiden in der Fortentwicklung der Auseinandersetzung zwischen der Produkt-Ebene und der Repräsentationsebene, worunter sie die Verpackung, Marketing, Materialien, Positionierung des Produktes, Zahlungs- und Lieferkonditionen, Garantie, After Sales Services, Produkt- und Markennamen verstehen. Es lassen sich grundsätzlich vier Formen des Mass Customization unterscheiden:



Vier Formen von Mass Customization⁸²

Collaborative Customizer treten in einen Dialog mit jedem individuellen Kunden, helfen ihm seine Bedürfnisse zu artikulieren und versuchen Produkte zu finden, die genau diesen Bedürfnissen entsprechen. Diese Form ist die typische Ausprägung für Virtuelle Unternehmen, da hier die engste Integration der Kunden in die Wertschöpfungsprozesse erfolgt.

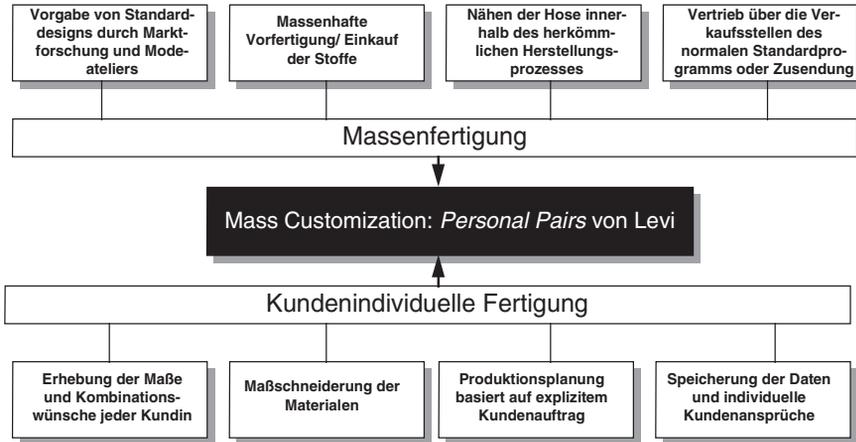
Adaptive Customizer bieten einen Standard, wobei das Produkt so gestaltet ist, daß der Kunde es selber auf der Produktebene nach seinen Anforderungen hinsichtlich kleinerer Module und Eigenschaften verändern kann.

Cosmetic Customizer präsentieren ihr Standardprodukt verschiedenen Kunden unterschiedlich. Hierbei werden im Rahmen der Repräsentationsebene kundenindividuelle Zuschnitte gemacht. Dies kann über die Verpackung, über den Markennamen, über die Portionierung etc. erfolgen.

Transparent Customizer versorgen individuelle Kunden mit einzigartigen Produkten oder Dienstleistungen, ohne ihn explizit wissen zu lassen, daß die Produkte und Dienstleistungen für ihn maßgeschneidert wurden. Dies ist dann angemessen, wenn die spezifischen Kundenwünsche vorhersehbar oder leicht ableitbar sind oder der Kunde keine permanente Explikation seiner Bedürfnisse wünscht. Dabei ist eine Beobachtung des Kundenverhaltens ohne direkte Interaktion notwendig. Diese Form bekommt im Rahmen der E-Commerce-Konzepte eine hohe Relevanz. Auf die kontroverse Thematik der Gewinnung von Kundendaten kommen wir zurück.

Die einzelnen Konzepte des Mass Customization lassen abgestufte Kundenintegrations- bzw. -orientierungsgrade erkennen. Es lassen sich viele Beispiele in nahezu jeder Branche finden. Es seien hier illustrativ nur einige angeführt: National Bicycle Industrial Company stellen maßgefertigte Fahrräder her, Dietrich.com produziert Maßhemden aus Internetbestellungen, Dell stellt individuell konfigurierte Personal

Computer zusammen, Anderson Windows Inc. produziert Fenster nach Entwürfen mittels einer spezifischen Software, San Marco Skischuhe fertigen maßgefertigte Skischuhe und Motorradhelme, Smart hat seinen Konfigurator, der das Auto maßschneidert.⁸³ An dem bekanntesten Beispiel der Damen-Jeansfertigung von Levi Strauss soll das Prinzip verdeutlicht werden:



Mass Customization bei Levi Strauss⁸⁴

Ermutigt durch die Marktforschungsdaten, nach denen nur knapp 30 Prozent der Jeans-Kundinnen mit der Standardjeans – auch nach 20maligen Anprobierversuchen – unzufrieden waren, wurde das Projekt mit Hilfe der später gekauften Softwarefirma Custom Clothing Technology 1994 gestartet. Dabei werden Bodyscanner eingesetzt, die die Figurdaten holographisch direkt in die Fertigung übertragen. Es wird eine Kundendatenbank geführt, in der neben den demographischen Daten auch die entsprechenden Maße vermerkt sind. Durch einen Ausdruck auf einen in die Hose vernähten Code ist so die Nachbestellung erleichtert. Die Vorteile liegen zum einen in der absatzgesteuerten Fertigung (mit ca. 14 Tagen Lieferfrist und einer drastischen Fertigung und Zwischenlagerreduzierung), einem nur moderaten Aufpreis (zwischen 15 und 20%) und zum anderen auch in dem Imitationsschutz (angesichts der Plagiatwelle eine wertvolle Sicherung). Die Kundenbindung wurde nach eigenen Angaben erhöht, da der Nachkauf einer favorisierten Jeans nun vollkommen unproblematisch ist. Durch entsprechend notwendige Technologien (flexible Fertigungssysteme durch Laser-Schnittroboter, Informationsnetze, Software, Datenbanken etc.) sind allerdings auch hohe Sachinvestitionen vorgenommen worden. Allein der Scanner kostet derzeit noch fast 20 000 DM.

Efficient Consumer Response (ECR)

Dieses unaussprechliche Konzept, immerhin Wort des Jahres 1996 der Lebensmittelzeitung, stellt auf die Prozeßoptimierung durch wechselseitige Integration von Aufgaben zwischen Hersteller und Handelskunde insbesondere im Bereich der Logistik ab. Dabei werden Einkaufs-, Bestell- und Lagersysteme integriert. Dies erfolgt vor allem durch einen ständigen Datenaustausch zwischen den jeweiligen Lagern mit dem Ziel, die Produktion und den Verkauf so zu synchronisieren als wäre es ein Unternehmen.⁸⁵ Dieses Konzept ist also ein zentrales Realisierungskonzept für eine kundenbezogene Virtualisierungsstrategie. Der Hersteller übernimmt darin bestimmte Prozesse der Einkaufslogistik des Handels. Die Veränderungen im Warenfluß-Management sind insbesondere durch das *Continuous Replenishment* getrieben, d.h. dem ständigen Nachschieben von abverkaufter Ware. Dies erfolgt durch ein automatisches Bestellwesen. Damit geht es im Kern um eine absatzgesteuerte Produktion, deren Reaktionszeiten erheblich verkürzt werden sollen, um auf Nachfrageschwankungen schnell reagieren zu können. Die verbundenen Ziele sind die Reduzierung der Wochenlagerbestände (so z. B. bei der britischen Lebensmittelkette Tesco von 4 Wochen auf weniger als eine Woche mit einer Platzersparnis von bis zu 25 % der Verkaufsfläche), die Entlastung der Außendienstmitarbeiter von Routinearbeiten, die Abstimmung des Zeitpunktes von neuen Kollektionen bzw. Neueröffnungen etc., die Reduzierung der Zeit von Produktentwicklung bis zum Verkaufsregal, die Verpackungsoptimierung und die Nutzung der gewonnenen Daten über das Kundenverhalten für Produktentwicklung und -einführung. Die Abstimmung erfolgt über multifunktionale Teams bestehend aus Mitarbeitern von Verkauf, Marketing, Logistik, EDV und Finanzen jeweils vom Hersteller und vom Handel.

Während bisher zeit- und kostenorientierte Optimierungsversuche auf den Logistik-Bereich abzielen, steht bei dem sogenannten *Category Management* der Marketing-Bereich mit einer Optimierung von Warengruppen im Vordergrund.⁸⁶ Während sich die Hersteller bisher auf *ihre* Produkte und Marken konzentrierten, der Handel aber in Sortimentszusammenhängen denkt, soll durch das „Category Management“ die Warengruppe als Planungs-, Kontroll- und auch Argumentationsebene erhoben werden.⁸⁷ Für den Handel geht es um die Steuerung von Warengruppen (entweder nach Verwendungszusammenhängen, nach dem Suchverhalten der Konsumenten oder den logistischen Anforderungen definiert) als strategische Sortimentseinheiten unter Integration von Ein- und Verkaufsfunktionen. Dabei bestimmt in der Regel der Handel die Categories, auf die sich die Hersteller dann organisatorisch einstellen. Für die Hersteller ergeben sich Beratungsaufgaben bis zur wettbewerbsentscheidenden Einflußnahme auf die Gestaltung ganzer Sortimentsgruppen. So wird bei Markt-Südwest und ähnlich beim dm-Drogeriemarkt ein Hersteller pro Sortiment ausgewählt, der an der Gestaltung beteiligt wird und somit auch über Konkurrenzprodukte

entscheidet. Darunter fallen in erster Linie Konzeptionen handelsgerichteter Marketing-Maßnahmen (Promotion, Merchandising etc.), die Produktprogrammplanung im Hinblick auf die Sortimentsanforderungen des Handels und die Koordination der Maßnahmen einzelner Produktmanager. Auf Herstellerebene wird das Category Management zunehmend institutionalisiert und mit Teams aus Verkaufs- und Marketingmitarbeitern besetzt.

Kundenbeiräte

In den USA und nun vereinzelt auch in Deutschland werden sogenannte Customer Advisory Boards, d. h. Kundenbeiräte eingerichtet. In einer Studie von 70 „Fortune-500-Unternehmen“ verfügten 1996 erst 21 Firmen über eine solche Institution.⁸⁸ Dadurch soll ein kontinuierlicher und ehrlicher Dialog zwischen hochrangigen Managern, Mitarbeitern sowie aktuellen bzw. potentiellen Kunden entstehen. Es erfolgt in der Regel keine Bezahlung, da hier eine aufrichtige und ungeschönte Meinung geäußert werden soll.

Der Kunde als Lieferant! Cookies, die Netz-Identitäten

Der Kunde ist aber nicht wie gezeigt lediglich Prosument, sondern übernimmt auch eine Zulieferfunktion: die Zulieferung von produktionsrelevanten Daten.⁸⁹ Im Rahmen der Integrationsmaßnahmen ist der Informationsaustausch klar. Dabei sind die Kommunikationspartner sich auch bekannt. Im Zeitalter der Virtualität sind es hingegen die digitalen Fußspuren, die jedem Internetnutzer eine zweite Identität verschaffen, die wesentlich auskunftsfreudiger zu sein scheint, als die erste es sich je vorstellen würde. Eine Renaissance des Direktmarketing zeichnet sich ab.

Wir könnten ja zunächst annehmen, daß das Internet ein öffentliches Gut ist – zumindest zu einem Großteil seines Inhaltes. Wir sind es nicht mehr unbedingt gewohnt, etwas kostenlos zu erhalten. Warum dürfen wir dann eigentlich aus dem boomenden Netz kostenlos Informationen abrufen? Die Antwort: Weil wir dafür zahlen. Das Zahlungsmittel sind Zuliefererdienste für den Hersteller: private Informationen der Kunden!

Neben den klassischen Daten, die Unternehmen durch den Point of Sales gewinnen können, sind es vor allem die sogenannten Cookies: freundliche, unauffällige, aber durchaus umstrittene Helfer zur Dokumentation von digitalen Kundenfußspuren im Internet. Cookies sind unscheinbare Programme, die sich auf der Festplatte des Nutzers befinden, aber von jedem vernetzten Computer gelesen und beschrieben werden können. Wenn Sie beispielsweise bei *Barnesandnobles.com* Bücher bestellen, dann werden Sie beim zweiten Mal freundlich mit Ihrem Namen begrüßt und brauchen für Ihre nächste Bestellung nicht mehr die Bankverbindung angeben. Das erscheint noch

banal. Spannender und für die Datenschutzbeauftragten aufregender wird es jedoch, wenn die Cookies die Bewegungen im Netz speichern. Cookies schaffen dabei eine zweite Identität, eine Netz-Identität. Dabei werden die Seitenabrufe und deren Wiederholungen registriert. Wer sich häufiger auf Seiten mit Börseninformationen aufhält, bekommt beispielsweise unmerklich entsprechend hochpreisige Produktwerbungen eingeblendet. Die große Marketingagentur Doubleclick Inc. geht einen anderen Weg: Sie sammeln die sogenannten IP-Adressen, eine Registrierung, mit der jeder Rechner weltweit eindeutig zu identifizieren ist. Eine solche IP-Adresse verbirgt sich hinter dem Domain-Namen. Universitätsmitglieder mit einer Domain wie „uni-wh.de“ werden daher gern mit spezifischen Werbungen über Billigflüge, Praktikumsbörsen, Computer und Studentenmöbel informiert.⁹⁰

Mit komplexen statistischen Verfahren (z.B. Conjoint Measurement-Analysen und andere multivariante Methoden) werden unterschiedlichste Analysen ermöglicht, wie z.B. Warenkorb-Analysen zum optimierten Ausstellungsflächen-Management, Zielgruppen-Analysen zur Kundensegmentierung und Kaufverhaltensstudien, Cross-Selling-Analysen durch die Zusammenführung von mehreren Geschäftsfeldern und Branchen oder Budget-Analysen zur vergleichenden Werbeerfolgsmessung. Ein prominentes und erheiterndes Beispiel aus der Welt der nüchternen Datenwelt: Der amerikanische US-Retailer Wal-Mart fand nach aufwendigen Datenbankrecherchen heraus, daß es nach Büroschluß sinnvoll ist, Bier neben Windeln zu positionieren. Die Software-Agenten waren den berufstätigen Vätern auf die Schliche gekommen, die am Ende eines anstrengenden Arbeitstages neben den dringend zu besorgenden Windeln gern einen Sixpack für den Abend mitnehmen.

36. Brandneue Trends des Brandings in Virtuellen Unternehmen

„Der Mythos ‚Das unbesagte Gesagte‘ befreit die Marke für das Spiel der permanenten Wirklichkeits-Erfindung. Der Mythos bringt Breite durch ‚zeitlose Universalität‘. Künstler und Unternehmer verheiraten sich. Gemeinsam produzieren sie neue Mythen. Die einzelnen Produkte verhalten sich fraktal und fluktuativ. [...]

Selfware ‚Ich-ware‘ ist das wichtigste Gut der Zukunft. Das Ich löst sich auf. Es muß sich immer wieder neu erfinden. Da das Ich hierbei Hilfe braucht, wird es in Zukunft einen permanenten Bedarf an Identität – an Selfware – geben. Sie liefert Antworten auf die Fragen: Wer bist du heute? Wer willst du morgen sein? [...] Die moderne Marke verkauft das Werden. Es entsteht agiles Branding.“

Mike Meiré, göttlicher Marketing-Planer⁹¹

Virtual Branding? Werbung, oder was?

Branding? Was ist das denn? Dieser Elternschreck, der nach dem Tatoo kam, brennende Eisen auf die nackte Haut wie bei Kühen? *Branding* ist zunächst nichts anderes als die Übersetzung der bekannten Markenführung. Im Rahmen der Virtualisierungsstrategien lassen sich zwei Spezifika bei einem Virtual Branding erkennen: (1) Markenführung im E-Commerce und die Interdependenz zu anderen Marketingmedien und (2) Markenführung bei und durch Virtuelle Unternehmen.

(1) Im Banner der Internet Werbung:

Die Oszillation von Push- und Pull-Ansätzen

Wie alles andere funktioniert auch die Markenführung im Internet anders. Sie wechselt von der traditionellen Manipulationsstrategie zu einer Interfusion. Wurde zu Beginn des kommerziellen Internets 1993 der Wechsel vom Push-Ansatz, nach dem man den Kunden aktiv überzeugen will, hin zum internetspezifischen Pull-Ansatz diskutiert, hatten wir 1997 wieder intensiv über die Umkehr des Internetmarketing vom kundenbezogenen Pull-Ansatz zum unternehmensbezogenen Push-Ansatz gesprochen. Diese Oszillation werden wir sicherlich weiter beobachten können. Entscheidend scheint aber zu sein, daß der Kunde sich nicht länger der Zumutung von Werbung und Kommunikation aussetzen will und man deswegen einen Ausweg finden muß. Diese Zumutung kostet Unternehmen nämlich nicht nur Kommunikationskosten, sondern auch ihre vagabundierenden Kunden. Der Internetnutzer wählt aus, wann er welche Werbung wie lange ansehen möchte. Der Internetnutzer wählt auch die Dialogform aus. Er entscheidet über die Oszillation. Nun wird mit Stichworten des

Interfusion-Marketing und des „Consumer Empowering“ in der manipulativen push-orientierten Marketing Sprache operiert.⁹² Sie glauben nicht daran, daß die Kunden entscheiden, ob sie Werbung sehen wollen? Dann gehen Sie mal auf die folgende Internetseite: www.webwasher.com [Stand 15.11.1999]. Siemens hat einen Webwasher programmiert, der die Online-Banner im Internet ausblendet. Auf dieser Seite können Sie sich den Filter gleich runterladen. Nach den damit weggewaschenen Marktführern in der Internetwerbung Deutsche Telekom, Intel, IBM und Dell war Siemens Webwasher Mitte 1999 übrigens selbst bereits fünfstärkster Online-Werber. Die Werbe- waschmaschine führte dabei zu einem kurzfristigen Rückgang von 25 Prozent.

Nach einer Studie der Prognos AG in Basel sind in Deutschland bis zum Jahre 2010 zweistellige Zuwachsraten in der Online-Werbung zu erwarten. Nach einem Volumen von lediglich 15 Millionen DM in 1997, wurde im Jahr 1998 bereits 50 Millionen DM ausgegeben. 1999 konnte dies Volumen bereits verdreifacht werden. Im Jahr 2010 rechnen sie mit einem Werbevolumen von 4,6 Milliarden DM. Zum Vergleich: Im Jahr 1999 war ein Gesamtvolumen aller Werbemedien von 43,3 Milliarden DM zu verzeichnen.

Die erste Studie, die die Interdependenz zwischen der Online Werbung und dem Markenimage analysiert hat, wurde von der Gruner + Jahr Tochter Electronic Media Service GmbH in Auftrag gegeben und deren Ergebnisse von Befragungen von 2000 Internet-Nutzern in 1999 publiziert. Erstaunlich dabei ist, daß sich 36 Prozent der Befragten an die Bannerwerbung erinnerten, 16 Prozent noch nach einem Tag. Dies ist vermutlich eine deutlich höhere Quote als die Erinnerung von Nachrichtenmeldungen der Tagesschau. Neben dieser ungewöhnlich hohen Wahrnehmung ist ein weiterer Effekt beobachtet worden: Werbebanner beeinflussen das Markenbild nachweislich positiv – auch wenn die Banner nicht angeklickt wurden.

Weiterhin läßt sich bei der Internetmarkenführung bei den eigenen Seiten erkennen, daß sie sowohl interaktiver, also durch Chats oder Diskussionsforen beziehungsorientierter wird wie auch, daß die Verbreitung von Inhalten statt von Werbung im Vordergrund steht. Die Glückwunschkarten von Milka, das 24-Stunden-Rennen von LeMans, das von BMW im Internet übertragen wird oder ausführliche Börseninformationen bei Comdirect.com sind einige der vielen erfolgreichen inhaltlich geprägten Strategien.

(2) Markenführung bei und durch Virtuelle Unternehmen

Was unterscheidet Virtuelle Unternehmen eigentlich von einer Marketingagentur? Was ändert sich bei der Markenführung von Produkten, die in Virtuellen Unternehmen realisiert werden? Braucht ein Virtuelles Unternehmen nicht eine eigene Markenführung für ihre „Unternehmensmarke“? Wie betreibt ein Virtuelles Unternehmen als eine temporalisierte Kernkompetenzsammlung eigentlich Markenführung?

Um diese Fragen zu beantworten, müssen wir uns die verschiedenen Ebenen der Virtualisierung in das Gedächtnis rufen, da hier sehr unterschiedliche Aspekte zum Tragen kommen.

Prinzipiell können wir bei den *extraorganisationalen Virtualisierungsstrategien* fast durchgängig fokale Markenführer erkennen. Die so bezeichneten Brand Net Companies haben sich gerade auf diese spezifische Kernkompetenz reduziert. Bestehende Markenunternehmen sind immer fokale langfristige Netzwerke. Der Markenführer und fokale Netzwerker konzentriert sich auf seine Kernkompetenz der Markenführung und betreibt weiterhin eine Internationalisierungsstrategie der Marke. Bei einem dezentralen Wertschöpfungsnetzwerk nimmt er eine Vernetzungsfunktion unterhalb der vorgelagerten Wertschöpfungspartner vor und versucht so eine virtuelle Authentizität der Marke zu erreichen, als wäre es ein Unternehmen. Die Kernkompetenz der Markenführung eines solchen Netzwerkführers in Virtuellen Unternehmen könnte ein Szenario denkbar erscheinen lassen, nach dem Marketingagenturen bestehende Marken aufkaufen, diese mit einem virtuellen Wertschöpfungsnetzwerk aufbauen und sich dann um die Repositionierung der Marke kümmern. Fokale Netzwerkführer mit dieser Markenführungskompetenz müssen sich also mit möglicher Konkurrenz von dieser Seite auseinandersetzen.

Bei *interorganisationalen Virtualisierungsstrategien* hingegen wollen wir abstrakt hinsichtlich der Sichtbarkeit des Netzwerkes für den Kunden drei Formen der Markenführung in Virtuellen Unternehmen unterscheiden:

(1) Eine unsichtbare Strategie, nach der die Virtuelle Unternehmung mit mehreren Markennamen operiert, für die die einzelnen Unternehmen wechselseitig arbeiten. So wird partiell für die eine Marke gearbeitet, partiell für die andere. Dies ist ein temporalisiertes Netzwerkführermodell, bei der dem Kunden das dahinterliegende Wertschöpfungsnetzwerk nicht bekannt ist.

(2) Eine sichtbare Co-Branding-Strategie, nach der Unternehmen – z. B. Markenartikler von Komplementärgütern – wechselseitig werben. Waschmaschinen und Waschpulver, Hardware und Software sind nur die bekanntesten Beispiele. Auch das Co-Branding mit Zuliefererteilen wie bei Computern und Prozessoren, Autos und Sportsitzen etc. sind entsprechende Beispiele. Ein weiteres Motiv liegt in dem Tausch: durch Markenkraft mögliches Umsatzvolumen gegen Transfer von Produktreputation durch Fertigungsqualität. Bei einer Ausweitung der Produktpalette von starken Marken in ein neues Segment z. B. im Fashion-Bereich auf Bereiche der Wohntextilien, Uhren, Schuhe etc. wird häufig mit einem Co-Branding gearbeitet. Im weiteren Sinn sind auch E-Commerce-Konzepte als Co-Branding Strategien zu bezeichnen. My-World von Karstadt, IBM, Sega, Neckermann, Deutsche Bank und BILD-Zeitung oder Primus Online von der Metro.

Co-Branding in Virtuellen Unternehmen hat den Vorteil der Authentizität bei Li-

zenzunternehmen für den Kunden und den Nachteil der Markenverwässerung für die einzelnen beteiligten Marken. Dies gilt es sorgfältig abzuwägen.

(3) Ein sichtbares Netbranding ist die dritte vorstellbare Variante, die insbesondere im Dienstleistungsbereich zu beobachten ist. Dabei wird die Virtuelle Unternehmung als solche beworben und kommuniziert, während die einzelnen beteiligten Firmen eher im Hintergrund bleiben, wie bei den vorgestellten Netzwerken Technical and Computer Graphics-Gruppe (TCG), das Bielefelder Projekt ZuliefererNetzwerk (PZN), das Entsorgungsnetzwerk Logex System oder das Rationet Multimedia.

Eine weitere eher theoretische Überlegung bei der Markenführung in Virtuellen Unternehmen können wir als ein Virtuelles Branding bezeichnen. Danach ließen sich virtuelle, temporäre Marken denken, die aus Virtuellen Netzwerken entstehen und durch die Reputation der Marken der einzelnen Netzwerkpartner bzw. der Netzwerkmarke unterstützt werden. Dies würde kürzer werdenden Markenlebenszyklen gerecht werden – ein zielgerichtetes und geplantes Ausbrennen einer Marke also. Hier wären die Kosten des Markenaufbaus auf das Verbundunternehmen zu verteilen, was der bisherigen Markenlogik vollkommen widersprechen würde, nach der die Ausweitung des Markenzyklus im Zentrum steht. Lassen wir uns überraschen: Die Textilmarken Helly Hansen und Fila betreiben genau diese Strategie, ob geplant oder nicht. Näheres Hinsehen, was mit diesen Marken passiert, lohnt sich in jedem Fall.

*Die Marke als ontogenetische Dimension differenzierter Zugehörigkeit
Wandelbare Identitätsfraktale*

Wir haben bisher bei der Markenführung vor allem über die Führung gesprochen. Was sind aber Marken? Marken und insbesondere Lifestyle-Marken oszillieren immer in der Paradoxie, die Produktion von Innovationen, von neuen Stilen, den sogenannten letzten Schrei zu routinisieren, d. h. die selbstähnliche und authentische Revitalisierung von Bewährtem zu schaffen. Die wiedererkennbare Veränderung einer Marke ist in einer dynamischen Welt mit der permanenten Aufforderung, sich selbst zu verändern, die wettbewerbsentscheidende Herausforderung. Eine Marke, die diese spezifische Qualität aufweist, kann als fraktale Marke bezeichnet werden, also eine Marke, die sich selbstähnlich ändert.

Eine weitere Paradoxie der Funktionalität von Marken ist das Oszillieren zwischen Differenz und Identität. Marken haben klassischerweise die Funktion der Orientierung für den Käufer und den damit verbundenen Beitrag zu seiner Identitätskonstruktion. Im Rahmen der gesellschaftlichen Individualisierung tragen Marken aber auch zur Differenzierung und Unverwechselbarkeit des Käufers bei. Der paradoxe Imperativ heißt daher: Je individueller ich werde, desto mehr gehöre ich dazu! Marken schaffen gruppen- und milieuspezifisch standardisierte Identitäten, die in starker Dif-

ferenz zueinander stehen müssen. Der selbst schlingernde Paradoxiekünstler Christoph Schlingensiefel gründete daher konsequent im Bildungstempel Theater die erste „Partei der absolut autonomen Einzelnen“. Dennoch ist die Autonomie per se kein Wert mehr, sondern im Rahmen der Individualisierung scheint eher die Differenz von Autonomie zentrale Bedeutung zu gewinnen. Mark Terkessidis spricht bei der derzeitigen Entwicklung von einem „monumentalen Differenzbauchladen“: „Wer sich in der Konsumdifferenzmaschine bedient, erwirbt Zugehörigkeit. Nicht nur zu bestimmten Szenen und Milieus, sondern auch zur Neuen Mitte ganz allgemein.“⁹³ Daß diese Neue Mitte keiner kennt, hat System und erleichtert die Zugehörigkeit.

Marken generieren ihren Wert aus einer Fremdreferenz, aus Geschichten, Mythen, Magie. Und sie generieren selbst Wert durch Außenwirkung, d. h. die Integration von Fremdreferenzen in die Identität für die eigene Außenwirkung. Marken beziehen sich damit immer auf etwas anderes, dahinterstehendes, sie sind Symbole und Adressen für anderes.

Interessant ist bei diesen dynamisierten Markenkonzepten immer, daß jedes Mal, wenn sich etwas ändert, daraus ein Generationenwechsel abgeleitet wird. Nach Baby Boomern und der Generation X kommt nun die schwer verführbare Generation Y. Anerkannte Marken haben derzeit das Problem, Anschluß an diese medien- und werbekompetenten Generation zu finden, die das manipulative Element erkannt hat. Sie wollen vor allem Werbung und eine Markenführung, die sich selbst ironisiert, wie das beispielsweise bei dem italienischen Jeans-Netzwerk Diesel gezeitigt wird.

All diese Entwicklungen der Oszillation zwischen Identität und Differenz von Marken und den sie konsumierenden Käufern und der Fraktalisierung weisen darauf hin, daß auch Marken einen ontogenetischen Charakter bekommen: Die Marke wird, sie ist nicht! Lifestyle-Marken werden auf ihre Agilität, auf ihre Potentialität und die Beiträge für die Befriedigung nach dem Bedürfnis nach Identitätsfindung einerseits und die Wandlung der Identität andererseits geprüft. Die Marke als Orientierung für die Suche und nicht für das Ziel. Das Marken Motto heißt nunmehr „Ich will so werden wie ich bin!“ „Du darfst“ etwas nicht mehr nur (wer erlaubt uns eigentlich hier etwas?), du *kannst* das mit der Marke! Markenunternehmen mit einem derartigen Markenkonzept sind auf dem Weg, die Königsmacher von morgen zu werden. Kunden werden zu Königen, nicht weil man es ihnen erlaubt, sondern weil Marken das Potential haben, sich selbst zu Königen zu ernennen. So macht die multiple Monarchie des Kunden wieder Spaß, und die Unternehmen sind nicht länger die Diener, die nur kuschen müssen.

*Die Ökonomie der Aufmerksamkeit
Die Bedeutung des Gedächtnisses in einer oszillierenden Welt*

„Die anbrechende Aufmerksamkeitsökonomie unterscheidet sich tiefgreifend von jeder früheren Ökonomie. Sie funktioniert ohne jede Form des Geldes, des Marktes oder dergleichen. Sie setzt eine völlig andere Lebensweise als die auf Routine begründete industrielle Existenz mit ihren Dichotomien zwischen Arbeitsstätte und Heim, Arbeit und Spiel und Produktion und Konsum voraus. Was jetzt zählt, ist die Suche nach sowie das Erhalten und Schenken von Aufmerksamkeit. [...] Wenn Knappheit eine wesentliche Antriebskraft organisierter Aktivität ist, die potentiell eine Ökonomie auszeichnen könnte, dann ist die Knappheit an Aufmerksamkeit dafür ein besonders gutes Beispiel.

Michael H. Goldhaber, postindustrieller Physiker⁹⁴

Es wird Ihnen nicht entgangen sein: Die neue Knappheit, mit der sich die Ökonomie rumschlagen muß – und das ist ja für die Betriebswirte unter uns immer noch der Hauptantrieb des wirtschaftlichen Handelns: der paradoxe Verbrauch von knappen Ressourcen als Umgang mit Knappheiten –, ist die Aufmerksamkeit. Vor allem *Telepolis Online* – die Online-Ausgabe der Zeitschrift der Netzkultur hat diesem Thema bereits ausgiebige Aufmerksamkeit geschenkt.⁹⁵ Ihr Herausgeber Florian Rötzer spricht von dem Rohstoff der Informationsgesellschaft. Georg Frank spricht von einer neuen Währung des Informationszeitalter. Andere könnten von der Aufmerksamkeit als Produkt bzw. als Dienstleistung sprechen. Das geht noch etwas durcheinander.

Dennoch steht eines fest: Aufmerksamkeit ist deswegen knapp, weil sie eine Eigenschaft hat, die gewünschte Knappheit produziert: Selektion und Filterung von Informationen. Damit kann auch das Gerücht widerlegt werden, nach dem wir bald in einer Informationsgesellschaft leben. Wir leben in einer selektiven Selektionsgesellschaft. Selektiv ist sie insbesondere, weil wir uns nur selten über die Prozesse der Selektion bewußt werden. Zu den kognitiven Seiten des Themas können die Hirnforscher wesentlich mehr beitragen.⁹⁶ Die Sorge von technikkritischen Menschen aber, nach der die Informationsimplosion zu einer Abnahme an Konzentration und Aufmerksamkeit führt, scheint unberücksichtigt zu lassen, daß uns immer dann, wenn neue Medien eingeführt wurden, Hören und Sehen vergehen sollte und es doch nie eingetreten ist. In der Nutzung entwickelt sich die Medienkompetenz. Und die des Vergessens, Ignorierens, Übersehens, das Rauschenlassen, also die Unterdrückung von Information.

Die Dezentralisierung unserer Gesellschaft und die konkurrierenden Widersprüchlichkeiten wie auch allgemein die Unübersichtlichkeiten erzeugen das knappe Gut der Verknappung von Zentralitäten, Widersprüchen und Übersichtlichkeiten.

Aufmerksamkeit hat eine zeitliche Dimension. Wer aufmerksam ist, ist im Benjaminischen Sinne „gesteigert geistig gegenwärtig“. Aber Aufmerksamkeit lechzt natürlich nach Zukunft, nach auch zukünftiger Relevanz, die sie dann aber nur aus der vergegenwärtigten Vergangenheit ziehen kann. Das Gedächtnis hat im Zeitalter von Speichermedien eine besondere Qualität, da es mit dynamischen Bewertungen über das Gespeicherte operiert.

Für die Markenführung ist die Erzeugung einer Aufmerksamkeit elementar, da wir es bei Produkten wie dem Virtuellen Unternehmen selbst mit temporalisierten Ereignissen zu tun haben, die permanent aktualisiert werden müssen, d. h. auch die Aufmerksamkeit immer wieder aktualisiert werden muß. Auch bei Marken ist der Gedanke intuitiv, daß der Wert des Produktes nicht mehr an der Knappheit gemessen wird, sondern an der Bekanntheit. Gute Beispiele sind die Internet- und auch die Modefirmen: Unternehmen, die mit Umsatzgrößen von zwei- bis dreistelligen Millionenbeträge einen sehr hohen Bekanntheitsgrad haben. Was machen sie anders: Sie erzeugen Aufmerksamkeit durch die Erfindung von Welten, Geschichten und Mythen. Jeder der Vorstände in diesem Bereich wird gern interviewt, weil er auf jeden Fall eine interessante Geschichte zu erzählen hat. So hat ein ehemaliger Angestellter bei einem Autovermieter einen Konkurrenten der Deutschen Telekom aufgebaut. Vielfach sind es auch diese Konstruktionen mit der kondensierten Aufmerksamkeit, die den unerklärlichen Börsenwert solcher Unternehmen erklären.

Erwarten Sie das Unerwartete? Vermutlich nicht, deswegen ist die „Unterbrechung der Erwartung“ immer noch der Haupttreiber der Aufmerksamkeit, wie der Hirnforscher Detlef Linke ausführt.⁹⁷ Damit wird auch eine Horrorvision der Kritiker entschärft: Das Ziel einer Strategie der Aufmerksamkeitserhöhung kann es nicht sein, die Aufmerksamkeit wie eine Droge zu behandeln, bei der immer weiter die Dosis erhöht werden muß, um einen Reiz zu erzeugen. Nicht mehr vom Selben, sondern die Unterbrechung!

Warum müssen wir jetzt auf einmal über Aufmerksamkeit sprechen? War es nicht schon immer so, daß Personen, Markenprodukte und Unternehmen um eine Aufmerksamkeit gebuhlt haben? Prominenz ist doch ein Phänomen seit Menschengedenken.

Wir vermuten, daß wir nun Aufmerksamkeit darauf richten müssen, auf was wir aufmerksam sind, da uns diese Orientierung durch einen regulierenden Staat, durch eine nationale und einseitige Presse, durch klare Hierarchien bisher weitgehend abgenommen wurde. Nun brechen aber in unserer Gesellschaft und in Organisationen zunehmend diese Orientierungsfunktionen weg. Das Internet als eine nahezu demokratische und ortlose, dezentrale Institution schafft zunächst Egalität und damit kaum Orientierung. Im Zuge der infiniten Metaisierung des Internets werden auch Fragen, welche der Suchmaschinen jetzt die beste sei, nicht zu beantworten sein. Der globale

Marktplatz ist da, hunderttausende von Einkaufshäusern haben ihre Pforten geöffnet und wir wissen es. In der vielbeschworenen Multioptionsgesellschaft haben wir eine Option verspielt: sich orientieren zu lassen. Selbst wenn wir uns orientieren wollen, müssen wir aufgrund der weggefallenen Aufmerksamkeitskanäle zunächst entscheiden, wer diese Funktion jetzt übernehmen kann.

Die bisherigen Kennziffern der Aufmerksamkeit, die Page Impressions, also die Anzahl der Aufrufe einer Seite, werden nun langsam mit einer Gedächtnisfunktion ausgestattet. So wird nun begonnen, die Verweildauer, die Intensität der Nutzung der Seite und vor allen die Wiederholungsfrequenz von Besuchen aufzunehmen. Bleiben Sie wachsam! Oder wie man in der Browsersprache sagen würde: Legen Sie sich ein Bookmark auf dieses Thema der Aufmerksamkeit!

37. Die Wiederentdeckung der Kommune im 21. Jahrhundert Markenführung als Führung durch den Markt

Eine virtuelle Community ist nicht nur ein Mittel für die Verlagerung der Macht von den Anbietern auf die Kunden, sondern sie ermöglicht es dem Organisator der Gemeinschaft auch, selbst reich zu werden. Die traditionelle Wirtschaftsanalyse liefert allerdings keine Erklärung für dieses Gewinnpotential. Tatsächlich werden die Gewinnpotentiale virtueller Communities maßgeblich durch das ökonomische Gesetz zunehmender Erträge aktiviert.

John Hagel und Arthur G. Armstrong, Kommunengurus und Infomediäre⁹⁸

„Wer etwas verkaufen will, muß dahin gehen, wo sich die Leute zum Schwatzen treffen.“ So die These der beiden bekannten Kommunalen der Unternehmensberatung McKinsey. Wer jetzt noch an die verstaubte, anarchische und antikommerzielle Vorstellung der 68er Generation denkt, der sollte einfach mal auf die Seite der Beiersdorf AG www.niveababy.de gehen. Diese Community für Mütter ist eines der Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung des ökonomisch interessanten Gedankens einer Kundenbindung durch Erzeugung einer Virtuellen Glaubensgemeinschaft.

Wollen Sie, daß eine solche Gemeinschaft über Ihre Produkte spricht? Das wird schon funktionieren! Nur: Hören Sie zu und sprechen Sie mit? Virtuelle Kommunen entstehen aus Interesse. Schauen Sie sich mal die Kommunenseite www.parsimony.net an, vielleicht steht Ihr Unternehmen schon drin, vielleicht ist auch Ihr Produkt Inhalt von speziellen Foren.

Die 1998 breit rezipierte These der beiden Berater zielt darauf ab, daß Unternehmen als Organisatoren der Gemeinschaft agieren und nach drei bis fünf Jahren erste

Gewinne aus dieser Glaubensgemeinschaft realisieren. Da geht es also zunächst weniger um den Verkauf von Produkten als um die Kommunikation darüber.

Wenn wir zuvor bei der Markenführung über die permanente fraktale Änderung der Marke gesprochen haben, dann finden wir hier einen Anlaß und eine Orientierung für die Unternehmen, wie diese selbstähnliche Änderung erfolgen kann. Die Trendscouts sitzen dann vermehrt in den Kommunen und reden mit. In der heutigen Zeit ist der Generationssprung vom Verkäufer zum Käufer kaum mehr zu leisten. Im Lifestyle-Bereich wird dies am deutlichsten: Wer beispielsweise heute trendy von Technomusik spricht, outet sich gnadenlos als ein Mitglied der späten 80er und ist raus aus dem Spiel. Goa, Down Tempo, Hard Trance, Big Beat, Mellow oder Ambient sind einige der Nachfolger, von denen keiner etwas mit „Techno“ anfangen kann.

Virtuelle Kommunen basieren auf fünf Merkmalen: (1) Entdeckung und grobe Definition eines spezifischen Interessenschwerpunktes, der eher von einem kommunikablen Thema als von einem Produkt definiert werden sollte. (2) Integration von Inhalt und Kommunikation. Die Inhalte kommen aus unterschiedlichen dezentralen Quellen durch den Community-Betreiber und eben den Mitgliedern. Die Kommunikation erfolgt über Chats, asynchrone Diskussionsforen und E-Mail zwischen den Mitgliedern und auch mit dem Informationsbereitsteller direkt. (3) Verwendung von Informationen, die die Mitglieder bereitstellen. Hier steht der Erfahrungsaustausch der Mitglieder im Vordergrund. Es ergeben sich unabhängige, unternehmensneutrale und subjektive Einschätzungen, die einen unschätzbaren Wert für den Kunden haben können. (4) Den Zugang zu konkurrierenden Anbietern ermöglichen. So wird für die Mitglieder ein authentisches Forum für eine fundierte, begründete und kosteneffiziente Entscheidung geschaffen. (5) Kommerzielle Orientierung. Betreiber von Virtuellen Kommunen profitieren nach dem Gesetz der zunehmenden Grenzerträge um so mehr, je höher die Mitgliederzahl ist und desto mehr das Mitglied durch das Informationsangebot entsprechend profitiert.⁹⁹

Obwohl es noch wenige ökonomisch erfolgreiche Anwendungen gibt, sind Anwendungsbereiche prinzipiell für nahezu alle Kategorien denkbar. Sport, Reisen, Finanzen, Immobilien, Musik, Theater, Kunst, Möbel, Elektronikgeräte, Recht etc. Denken Sie nur mal an die Nutzungsprobleme mit Ihren Produkten, da könnte man sich doch schon länger unterhalten oder? Der ehemalige Compuserve-Chef Felix Somm hat nach der Lektüre der beiden Berater *Compunity* gegründet, eine Community mit Hard- und Softwareproblem und Kauftips mit den entsprechenden Produkten. Auch eine spezifische Kommune, die sogenannte Open-Source-Bewegung, macht Furore, in denen die Mitglieder die offene Quelle weiterentwickeln. Kommunen wie die bereits erwähnte Linux-Gemeinde oder die 3Com PalmPilot-Gemeinde entwickeln mit kollektiver Intelligenz Produkte, die die Branche umkrepeln.

Noch ein Tip: Betreiben Sie die Community bloß nicht selbst! Die Glaubwürdig-

keit funktioniert dann in der Regel nicht. Der Beobachter Ihres Unternehmens fühlt sich bei der Beobachtung beobachtet und hält sich deswegen zurück. Schauen Sie mal auf die verwaisten Chats und Foren der Bier- und Zigarettenfirmen.

Derartige Kommunen können eine dramatische Konsequenz für die Unternehmen haben: Sie lernen ebenso wie der Kunde. Diese Lernpartnerschaften dienen der gemeinsamen Herstellung von Codierungen und Chiffresystemen. *Syncoding* ist das eingängige Konzept der kommenden Marketingliteratur. Für einen potentiellen Kreis von beteiligten Virtuellen Unternehmen ist das Syncoding für die Veränderung ihrer Marken entscheidend, und Sie bekommen in den Virtuellen Communities Ihre Informationen für das aussichtsreiche Gründen, die Neukonfiguration und die Auflösung einer Virtuellen Unternehmung. Was wollen Sie mehr?

Da wir gerade darüber reden: Unter der Adresse www.oszillodox.com versuchen wir für unser Virtuelles Unternehmen „Buch“ eine Community anzubieten. Wir können das selbst machen, weil wir Ihnen nichts verkaufen wollen. Wenn Sie Lust haben, Ihre Fragen, andere Fragen, Einschätzungen und Antworten zu dem Thema der Unternehmensvirtualisierung in einem Kreis von Interessierten zu diskutieren, kommen Sie doch mal vorbei. Wir und die Multilogpartner werden auch reinschauen und weiterlernen. www.oszillodox.com.

Merk-Würdig

- Willkommen in der Multidimensionswirtschaft! Sie kennen den Nachbarschafts-tausch, Sie kennen den Tante Emma Laden, Sie kennen die gigantischen Einzelhandelsketten und Sie lernen gerade das größte Kaufhaus der Welt – mit den zugegebenermaßen kleinsten Umsätzen der Welt – kennen: das Internet. Wir bewegen uns vom Marketplace zum Marketspace. Marketing der Virtuellen Unternehmen untersteht dem Diktat des I's: Individualisierung, Integration, E-Commerce!
- Die Internetwirtschaft, auch digitale Ökonomie genannt, führt zu einigen interessanten Gedanken, die derzeit zunächst die ökonomische Theorie beflügeln und so manchen Kunden auch. Die Konvergenz von Branchen, das Aufkommen von Virtuellen Substitutionsprodukten und die zumindest potentiell zunehmende Markttransparenz führt zu einigen (angenehmen wie bösen) Überraschungen in der Internetwirtschaft: steigende Grenzerträge, kostenlose Produkte und Zero Margins, Selbstkannibalisierung der eigenen Produkte durch die Hersteller, Echtzeitprodukte, Maßgeschneidertes zu Massenpreisen, Kostenführerschaft und Differenzierung.
- Disintermediation ist der neue Imperativ im Imperium der Internetökonomie. Der Wegfall der Mitte und der Vermittler. Die Marktstruktur und die Aufgabenteilung wird zwar der Veränderung unterworfen sein, aber interessanter wird es sein, die multiplen Vertriebskanäle intelligent zu differenzieren.
- Ist Ihr Business ein Show Business? Bieten Sie Güter und Dienstleistungen an? Vergessen Sie's. Was Sie brauchen ist mehr: Sie brauchen Kommunikation über ihr Produkt, die selbst das wahrhaftige Produkt ist. Kundenclubs sind erst der Anfang der Kundenorganisation: Was wirklich hilft, sind Virtuelle Communities; Fanclubs, die sich nur mit Ihrem Produkten auseinandersetzen. Kommunikation pur! Die Mitglieder sind Ihre besten Mitarbeiter!
- „Experience Economy“ heißt ein neuer Begriff für ein altes Phänomen: Sie wollen ein erfahrbares Erlebnis beim Konsum, im extremsten und für Sie als Bereitsteller dieser Produkte profitabelsten Fall, brauchen Kunden sogar noch mehr: Transformationen, d. h. Veränderungen Ihrer Lebensumstände, die durch den Konsum ausgelöst werden. Der Kunde ist nicht König. Machen Sie ihn erst dazu.
- Es war schon immer kryptisch, und jetzt wissen wir es endlich: Ein Erlebnis ist alles. Ihre Vertriebskanäle (Einzelhandel, E-Commerce und andere Formen) müssen Erlebnisse deutlich differenzieren und kommunizieren. Der Schnäppchenjäger muß ebenso wie der beratungshassende und -suchende Kunde sein Erlebnis, seinen Mehrwert über den Besitz des Produkts hinaus bekommen. Denken Sie darüber nach, welche Kanäle welche Erlebnisse bereitstellen.
- Vergessen Sie Kundenorientierung! Orientieren tun wir uns alle. Dafür haben wir einen Orientierungssinn, der nicht selten versagt. Integration der Kunden nimmt den radikalen Gedanken der Virtualisierung auf: Unternehmen entstehen und vergehen mit einem konkreten Bedürfnis, das der Kunde nicht immer kennt, aber deren Angebote zur Befriedigung er immer zu verbessern weiß. Wir leben in einer Self-Service-Economy, d. h. die paradoxe Situation wird wahr, daß der Kunde dafür (indirekt oder direkt) mehr zahlt, daß er am Produkt und der Dienstleistung mitarbeiten kann.
- Halten Sie den „Homo Electronicus!“ Kundenbindung ist ein ökonomisches Argument. Sie verlieren alle fünf Jahre 50 % Ihrer Kunden. Kaufen Sie Kundendaten, in-

dem Sie Produkte verschenken. Elektronische Fußspuren und Fingerabdrücke hinterläßt jeder Kunde, vielfach ohne, es zu wissen. Sie wissen danach mehr. Konzepte des Mass Customization und die Integration der Wertschöpfungskette von Zulieferer, Hersteller, Handel und Logistikunternehmen in einem Virtuellen Unternehmen sind erfolgsentscheidend.

- Aufmerksamkeit wird zur wichtigsten Ressource in einer „dotcom-Wirtschaft“! Potentiell können wir nun über das Internet alles sofort und unkompliziert wissen. Extraorganisationale Virtuelle Unternehmen sind Marketingagenturen. Virtuelle Unternehmen haben das doppelte Paradox zu bewältigen, daß sie für das schnelle Ausnutzen von Marktopportunitäten geeignet sind und dann wieder auseinanderfallen und darin ihre Identität aufbauen und daß sie als Markenhersteller – und Lifestylekonzern erst recht – sich permanent selbstständig verändern müssen („den letzten Schrei“ produzieren), um als Marke stabil zu bleiben. Marken (von Projekten, Produkten und von Virtuellen Unternehmen) werden zu den entscheidenden Identifikationsmaschinen.
- Arbeiten Sie mit Virtuellen Kommunen. Sie liefern die Anlässe für die Gründung, die Rekonfiguration und die Auflösung von Virtuellen Unternehmen.

Multilog mit Wolfgang Meusburger

Tchibo GmbH

Wolfgang Meusburger, geb. 1954, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG). Er war für die Unternehmen Tobler, Reynolds Tobacco und Mars in den Bereichen Marketing und Vertrieb tätig. Ab 1990 arbeitete er in leitenden Funktionen im Rahmen der Eiscremeaktivitäten der Unilever-Gruppe – zunächst in Deutschland und Australien, danach weltweit. Er wurde im Jahre 1996 als Sprecher in den Vorstand der Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH berufen und ist dort für die Tchibo-Eduscho-Gruppe verantwortlich.

Stephan Jansen:

Herr Meusburger, in den USA wird derzeit ein aktuelles Marketing-Buch diskutiert, das den Titel „Experience Economy“ trägt. Es beginnt mit einem Vergleich zwischen den verschiedenen Preisen, zu denen man eine Tasse Kaffee trinken kann: Die billigste Tasse Kaffee trinkt man für 25 Cent, für die teuerste zahlt man 5 Dollar. Der Unterschied dazwischen wird erklärt mit der Ausdifferenzierung dieses Produkts. Auf der einen Seite haben wir ein reines Commodity-Produkt, auf der anderen Seite wird eine erinnerbare Erfahrung geboten, die mit diesem Kaffee verbunden ist. In diesem Buch wird der Verkauf von Gütern mit der Inszenierung eines Theaterstückes verglichen. Herr Meusburger, sind sie in diesem Sinne auch ein Theaterdirektor? Müssen Sie den Kaffee in Zukunft noch stärker inszenieren oder ist das letztlich ein altbekanntes Phänomen?

Wolfgang Meusburger:

Mitnichten sind Manager von Konsumgüterunternehmen Theaterdirektoren, und es geht auch nicht darum, eine Inszenierung vorzunehmen. Vielmehr sehe ich die Rolle des Managements darin, Stellvertreter und Koordinator der Konsumenteninteressen zu sein, um die Unternehmen im Sinne der optimalen und wettbewerbsfähigen Bedürfnisbefriedigung auszurichten. Dieser Service muß im Sinne einer „balanced perceived value for money“-Proposition geleistet werden.

Es kann uns doch nicht darum gehen, Bedürfnisse zu schaffen, sondern vielmehr darum, Bedürfnisse optimal zu befriedigen. Die Marke ist dabei der Codename für die Beziehung zwischen Konsument und Anbieter respektive zwischen Dienstnehmer und Dienstleister. Beide von Ihnen erwähnten Tassen Kaffee, die für 25 Cents wie die für 5 Dollar, haben hoffentlich ihre Berechtigung am Markt. Logischerweise spielt dabei die Differenzierung der Produktleistung die maßgebliche Rolle. Doch die Grundlage dafür ist das Grundbedürfnis nach Kaffee und kaffeehaltigen Getränken.

Die Spannbreite der angebotenen Getränkeformen wird dabei immer größer. Zuweilen ist und war es die einfache Form der Tasse Filterkaffee. Wenn Sie jedoch die Entwicklung des Marktes in den letzten Jahren betrachten, dann zeigt sich eine verstärkte Nachfrage nach Kaffeespezialitäten wie zum Beispiel nach Cappuccino und Espresso. Der neueste Trend sind komplexe Kaffeeangebote wie Kaffeeheißgetränke mit Eis und Kaffee Kaltgetränke bis hin zu snackartigen Kaffeegetränken. Daß diese unterschiedlichen Angebote unterschiedliche Preise haben, ist logische Konsequenz.

Peter Littmann:

Wie löst der Manager denn das Problem der vielen Wünsche, die es heute gibt? Wenn Sie heute in New York in ein Restaurant gehen und ein Mineralwasser bestellen, dann weisen Sie sich doch schon als Laie aus. Nein, Sie wollen entweder Perrier oder Evian oder San Pellegrino. Das bestellen Sie so dezidiert, als ob es ein bestimmter Bordeaux wäre.

Doch Sie können ja nicht jeden einzelnen der möglichen Verbraucherwünsche erfüllen. Wenn Sie jedem geben wollten, von dem er noch nicht einmal so präzise weiß, daß er es will – denn er will eigentlich nur etwas anderes als sein Nachbar – wie balancieren Sie diese Vielfalt denn gegen die Anforderungen eines wirtschaftlich arbeitenden Unternehmens?

Wolfgang Meusburger:

Es ist ja richtig, daß die Nachfrage nach Vielfältigkeit immer stärker wird. Doch man muß beachten, daß innerhalb eines Spektrums der Vielfältigkeit die einzelnen Nutzen noch relevant differenzieren, und die Clustergröße kritische Masse gewährleistet.

Es kommt doch vor allem darauf an, daß die Cluster der einzelnen Teilsegmente groß genug sind, und daß die entsprechenden Unternehmungen sich so ausrichten, daß das oder die gewählten Cluster effizient und somit betriebswirtschaftlich zufriedenstellend bearbeitet werden können. Die Zielsetzung ist eben entscheidend: Ich kann Nischenanbieter oder auch Massenanbieter sein – ich muß mich nur entsprechend unterschiedlich strukturieren und präsentieren.

Peter Littmann:

Wir versuchen das in unserem Geschäft ja über die Marke zu lösen. Wir fragen ja den Verbraucher gar nicht, was relevant ist, sondern wir helfen ihm mit einer Marke, die ihm bestimmte Eigenschaften garantiert. Wenn die Identifikation mit der Marke vorhanden ist, und nicht mehr das Produkt im Vordergrund steht, habe ich nie das 25-Cent-Problem, sondern es sind dann immer 5 Dollar, der Preis spielt in gewissen Grenzen dann keine Rolle mehr.

Wolfgang Meusburger:

Bei einer solchen Betrachtung muß man immer die unterschiedliche Werteeinschätzung der Konsumenten innerhalb unterschiedlicher Produktkategorien berücksichtigen. Ich kann gut nachvollziehen, daß im Bereich der Mode andere Spielregeln gelten als in anderen Produktkategorien wie zum Beispiel bei Mehl, Salz und Zucker.

Ich verstehe eine Marke als Codename für ein Leistungsversprechen und das beinhaltet eine gleichbleibende Preis-Qualitäts-Relation über einen langen Zeitraum. Dabei sind Maßnahmen zur Qualitätssicherung sowie Rohwarenauswahl und Herstellungsverfahren ein sehr wesentlicher Aspekt. Betriebswirtschaftlich – und das spiegelt sich letztendlich im Preis wider – führt das zu einer anderen Kalkulation als bei Kurzläuferangeboten, die zum Teil marginal kalkuliert werden können. Faktum bleibt, daß das Markenangebot nur so teuer sein darf, wie es dem Konsumenten wert ist.

Kaffee ist dabei eine Produktkategorie, die sich in einer Renaissance befindet, er hatte eine Zeitlang die Tendenz zum Commodity-Produkt. Doch nun erleben wir eine zunehmende Nachfrage und somit auch Angebot an Getränkeformen mit höherer Wertschöpfung wie die erwähnten Spezialitäten. Diese erfordern selbstverständlich auch höhere Preisstellungen im Markt. Für uns ist die Benchmark für eine erfolgreiche und richtige Preisstellung das Alternativangebot. Bei Kaffee kann das manchmal auch eine Dose Cola sein.

Stephan Jansen:

Es gibt eine alte Unterscheidung des Kundenverhaltens im Marketing: Exit or Voice, also Wechsel oder Artikulation der Unzufriedenheit. Normalerweise reagiert der Kunde bei Störungen in der Produktwahrnehmung und der Beziehung zwischen Anbieter und Konsument durch Wechsel. Er ist nicht mehr zufrieden und deshalb wählt er ein anderes Produkt. Die Virtuelle Unternehmung ist genau dazu angetreten, diese Störungen zu verhindern oder zumindest zu vermindern. Sind wir denn jetzt an der Schwelle, wo wir von der bloßen Kundenorientierung zu der echten Integration des Kunden übergehen müssen, also wesentliche Daten darüber gewinnen, warum er wechselt? Wie können Sie eine solche Integration des Kunden in das Unternehmen herstellen, den vielbeschworenen Prosument?

Wolfgang Meusburger:

Die Entwicklung auf der Angebotsseite des Marktes ist ja so weit fortgeschritten, daß Handel und Industrie ein äußerst breit gefächertes Angebot zur Verfügung stellen können. Um in diesem Szenario wettbewerbsfähig zu bleiben und die Nase vorn zu behalten, müssen wir genauer verstehen, was der Konsument will, und schneller

als unser Wettbewerb verstehen, wie sich seine Bedürfnisse ändern. Daraus leiten wir Maßnahmen zu neuen oder veränderten Angebotsformen ab. Dabei hilft uns die Marktforschung, die sich in ihren Zielen und ihrer Methodik ebenfalls zeitgemäß verändert hat. Im Vordergrund stehen hier die Kundenbindungsmaßnahmen und somit der interaktive Dialog mit dem Kunden. Neue Formen dieses Dialogs mit den uns jetzt zur Verfügung stehenden Medien – wie zum Beispiel Internet – gewinnen hier natürlich stark an Bedeutung. Doch wir müssen die Datenbanken, die uns heute zur Verfügung stehen, auch effizient und präzise auswerten, um daraus Konsumentenwünsche abzuleiten – und das ist oftmals die Schwierigkeit.

Stephan Jansen:

Ist der Begriff der Kundenbindung und -loyalität ein Begriff aus den Zeiten der Intransparenz von Märkten? Kann sie bei dem gestiegenen Know-how des Kunden nur noch durch begehrenswerte Marken geschaffen werden?

Wolfgang Meusburger:

Die Begriffe Kundenbindung und Loyalität haben heute einen ebenso hochkarätigen Stellenwert wie bisher. Dies trifft insbesondere für Markenartikel zu. Marken sind – wie wir wissen – ja schwierig aufzubauen, und sie sind so wertvoll, daß sie nach Möglichkeit keinen Lebenszyklus haben sollten. Wir müssen deshalb alles daran setzen, die Marken innerhalb ihres Versprechensraumes kontinuierlich entlang des Zeitgeistes der Kunden so weiterzuentwickeln, daß sie immer aktuell bleiben. Die Faktoren Transparenz und Zeit werden dabei immer wichtiger, und wir sehen es im Zusammenhang damit, daß durch die geradezu exponentiell steigende Nachfrage nach Vielfältigkeit dem strukturierten Clustern und Bündeln der Information in arbeitsfähige Teile ein immer höherer Stellenwert zukommt.

Kundenbindung, Loyalität und Produktverständnis spielen ja in verschiedenen Produktkategorien unterschiedliche Rollen. Es gibt Kategorien, bei denen der direkte Produktnutzen im Vordergrund steht, zum Beispiel Lebensmittel, Autos oder Urlaubsreisen. Im Gegensatz dazu kann aber auch das persönliche Empfinden des Kunden den Grundnutzen des Produktes etwas in den Hintergrund drängen, wie beispielsweise bei Designertextilien. Hier können wir ja auch einen rasanten Anstieg der Angebotsbreite feststellen.

Peter Littmann:

Ja. Die Variation aus der Sicht der Kunden hat zugenommen. In Wirklichkeit hat sie abgenommen. Weil sich hinter diesen 50 Hemden in Wirklichkeit nur 2 oder 3 Hemdentypen verbergen, was der Kunde zum Teil weiß und zum Teil nicht weiß. Wenn er es weiß, dann verdrängt er es.

Nehmen wir das banale Beispiel eines Polohemdes: Das eine heißt Ralph Lauren, das zweite Esprit, das dritte Joop! und das vierte Hugo Boss. Die kommen wahrscheinlich alle aus derselben Fabrik irgendwo in Pakistan. Aber zu unterschiedlichen Preisen. Die Verkaufspreise variieren so ähnlich wie zwischen 25 Cent und 5 Dollar. Jetzt gibt es den einen Konsumenten, der keine Ahnung hat. Und dann gibt es den anderen, der das sogar weiß und das Spiel trotzdem mitspielt. Er weiß, daß sein Ralph Lauren-Hemd aus Pakistan kommt und daß er dieses Polohemd auch zu einem anderen Preis haben könnte, wenn er auf das Bewußtsein, ein Ralph Lauren-Hemd zu tragen, verzichten würde. Und siehe da, er ist plötzlich bereit, deutlich mehr zu bezahlen. Warum? Das ist schwer zu begründen. Nur weil auf dem einen Hemd nichts steht oder das Falsche, und auf dem anderen das Richtige. Der Verbraucher will dieses Märchen von der Marke glauben, weil es ein schönes Märchen ist. Er spielt mit sich selbst und glaubt an den Weihnachtsmann, damit die Eltern sich freuen.

Stephan Jansen:

Sie werden seit Jahren permanent mit Marketing-Konzepten wie Interactive Clienting, Dialog Marketing usw konfrontiert. Das Problem der wechselnden Kundenbedürfnisse und Zielgruppen ist wohl klar erkannt, aber wie können Sie in Ihren jeweiligen Branchen diese Techniken und Konzepte umsetzen?

Peter Littmann:

Zwei Möglichkeiten: Entweder Sie sind ein Follower. Sie versuchen, die Bedürfnisse der Leute herauszufinden und das Angebot dafür bereitzustellen. Das ist allerdings deswegen problematisch, weil Sie immer hinterherlaufen, und wenn Sie das Angebot bereitgestellt haben, gibt es schon wieder etwas Neues. Die zweite Variante ist interessanter. Sie machen den Leuten klar, was eigentlich das richtige Angebot ist, an dem sie nicht vorbeigehen können. Sie schaffen es also, daß die Leute Ihnen nachlaufen.

Wenn ich immer nur frage, bekomme ich alle fünf Minuten eine andere Antwort. Denn jeder Konsument ist ja in sich selbst gespalten und je häufiger man gefragt wird, desto häufiger gibt man auch eine Antwort. Wenn man aber plausibel etwas aufgezeigt bekommt, von dem man dann glaubt, daß es das ist, was man immer schon wollte, dann ist das besser.

Wolfgang Meusburger:

Natürlich kann die Leistung einzelner Anbieter nicht komplett proliferieren. Das wäre betriebswirtschaftlich auch nicht darstellbar. Die Kosten eines individuellen Maßanzuges sind ja ebenfalls entsprechend hoch.

Wir müssen mit unserem Angebot eine ausreichende Menge an Nachfrage befrie-

digen, um kritische Masse zu schaffen. Die Geschmäcker und Bedürfnisse sind nun mal äußerst unterschiedlich. Trotzdem muß man Bündel schaffen. Schön, beliebt, begehrt, das sind schließlich alles relative Begriffe.

Stephan Jansen:

Herr Meusburger, Sie kennen das Konzept des eater-tainments, wie es Starbucks Coffee oder Planet Hollywood mit recht unterschiedlichem Erfolg verfolgen: das Zusammenführen von Entertainment mit Essen und Trinken. Können Sie sich vorstellen, daß man bei Tchibo in fünf Jahren einmal Eintritt zahlt und dann der Kaffee gratis ausgeschenkt wird? Einfach nur deswegen, weil ich dann am Montag erzählen kann, daß ich am Samstag bei Tchibo war?

Wolfgang Meusburger:

Man soll im Leben ja nie etwas ausschließen. Diese Idee erscheint für Tchibo jedoch relativ unwahrscheinlich. Allerdings testen wir gegenwärtig weiterführende Konzepte innerhalb des Tchibo-Positionings. Des weiteren stellen wir unseren Trainees eine Tchibo-Filiale zur Verfügung, die sie weitgehend nach eigenen Vorstellungen gestalten können. Natürlich darf dabei die Tchibo-Markenführung im Kern nicht verletzt werden. Die Erkenntnisse aus diesem „Unternehmensplanspiel“ sind aber sowohl für die Trainees als auch für uns äußerst interessant.

Stephan Jansen:

Herr Meusburger, Arthur D. Little sagte 1996 in einer Studie, daß im Jahr 2005 der Handel tot sei. Daraus folgt die These, daß Virtualisierung zu einem Kampf gegen die Mitte führt: der Kampf gegen mittelmäßige Produkte und der Kampf gegen die Vermittler.

Wolfgang Meusburger:

Der Handel wird nicht tot sein. Die Menschen werden weiterhin in ein stationäres Einzelhandelsgeschäftssystem gehen und die Vorteile dieses Geschäftssystems nutzen. Ich kann mir ja wahrscheinlich jetzt schon im Internet eine Simulation einer toskanischen Basilika herunterladen und sehe dabei die Details der Freskenmalerei möglicherweise noch präziser als in der Wirklichkeit. Trotzdem fahre ich aber immer noch lieber persönlich dorthin und schaue sie mir an. Denn für das Erlebnis zählt auch ein realer, nichtvirtualisierter Raum- und Atmosphäreneindruck. Genauso verhält es sich mit dem Einkaufserlebnis: Persönliche Beratung und das Einkaufen als Freizeitbeschäftigung spielen hier eine wesentliche Rolle. Es wird aber sicherlich zusätzlich auch neue Handelsformen geben, die den Stationärvertrieb ergänzen, wobei das World Wide Web neue Formatentwicklungen unterstützt.

Stephan Jansen:

Bisher verkauft fast niemand hochwertige Designer-Kleidung im Internet. Woran liegt das?

Peter Littmann:

Das wird aber kommen. Ich frage mich, was das für die Marke bedeutet. Es darf auf keinen Fall einen Preiswettbewerb geben. Wenn das passiert, fliegt die Marke aus dem Einzelhandel und wird eine reine Internet-Marke. Ideal wäre eine Ergänzung. Wenn aber die Marke nicht richtig funktioniert, wenn es unterschiedliche Preise für ein und dasselbe Produkt gibt, geht durch das Internet die Aura endgültig verloren.

Stephan Jansen:

Nun gibt es ja im Internet Preisarbitrageure und vor allem integrative Angebote, die verschiedene, für den Kunden einzeln zu organisierende Produkte und Dienstleistungen zusammenführen. Mietwagen, Hotel, Reiseführer, Platz am Strand werden gebucht und gleichzeitig kann man sich simulieren lassen, wie das alles aussieht. Das ist dann ein Mehrwert für den Konsumenten. Dann ist das Internet auch kein Preiswettbewerb mehr, sondern ein nur im Internet kostengünstig realisierbarer Differenzierungsvorteil.

Wolfgang Meusburger:

Deswegen lautet meine These: Nicht mehr derjenige macht Profit, der am Markt einen Preis durchsetzen kann, sondern derjenige, der sich so schnell bewegt, daß er im Preis nicht mehr dem Marginalwettbewerb ausgesetzt ist.

Multilog mit Mike Meiré Meiré und Meiré

Mike Meiré, geb. 1964, studierte an der Fachhochschule für Gestaltung in Köln. Im Jahr 1987 baute er zusammen mit seinem Bruder Marc Meiré und Thomas Bried die Agentur meiré und meiré in Köln und Wiesbaden auf, die seither u. a. für Kunden wie Authentics, Calvin Klein Cosmetics, Citibank AG, smart – daimler chrysler, Dornbracht und Coca Cola USA tätig ist. Er widmet sich außerdem dem Produktdesign und war 1990 Teilnehmer der Ausstellung „Neues Europäisches Design“ im Centre Pompidou, Paris. Neben weiteren Joint-Venture-Agenturgründungen im Bereich Design und Kommunikation engagierte er sich von 1998 bis 1999 als Art Director für das Wirtschaftsmagazin *Econy* und seit 1999 für das Wirtschaftsmagazin *brand eins*, wofür er mehrere nationale und internationale Auszeichnungen erhielt. Buchveröffentlichungen: Design ist Orientierung (1990); Online Universum (zusammen mit Peter Glaser, 1996).

Stephan Jansen:

Herr Meiré, was tun Sie bei meiré und meiré?

Mike Meiré:

Wir organisieren „signification management“, das heißt, wir entwerfen für die Produkte oder Dienstleistungen unserer Kunden Kommunikationsformen, die Marken oder Unternehmen nicht nur bekannt, sondern auch bedeutend machen. Wir sind seit 1986 im Markt, sind hervorgegangen aus unserem Kunst- und Kulturmagazin *apart*, was deswegen interessant ist, weil wir heute erkennen, daß Kommunikation immer mehr in Richtung Metaebene läuft. Wir erkennen immer deutlicher, daß Produkte durch die Beziehung zwischen Konsument und Marke ersetzt werden und daß ein neues Potential dort entsteht, wo sich Künstler und Unternehmer „verheiraten“. Da ist es ganz gut, wenn man einen entsprechenden Background hat und das sich nicht nur angelesen hat, sondern auch die physische Zeit hatte, es zu verinnerlichen. Dadurch wird man für beide Bezugsgruppen ein authentischer Ansprechpartner, was wiederum entscheidend ist, da wir heute in einer Welt der vielen Welten leben. Man muß diese Welten in ihrer Komplexität kommunizieren, das heißt, die Welt ist mir nicht nur einfach gegeben, sondern ich muß mich in ihr bewegen, ich muß sie anfassen, sie schmecken, sie hören und riechen. Kommunikation ist heute ein stark vernetztes Gebilde, in dem es um Beziehungsqualitäten geht, die wiederum auf Liebe, Intelligenz, Freiheit und Evolution basieren. Wir sprechen deswegen bei uns gerne von L. I. F. E. Brand.

Stephan Jansen:

Wie sehen Sie den Einfluß der Virtualisierungstendenzen im Hinblick auf Ihren Kommunikationsansatz? Lassen sich dadurch Märkte erfinden? Individualisierte Märkte? Oder werden diese kleinen und vagabundierenden, also immer auf der Flucht befindlichen Märkte „lediglich“ schneller für Kunden aber vor allem auch für die Hersteller beobachtbar?

Mike Meiré:

Es ist schon eine extrem radikale Entwicklung, die wir da vor uns haben, weil wir uns in einen personalisierten Markt hineinbewegen. In diesem Markt sind die Produkte nicht mehr wichtig, sondern die Beziehung zum Verbraucher und da meine ich, daß wir das Leben noch mal ganz von vorn anschauen müssen. Mit Hilfe des Internets können wir in eine globale Interaktion eintreten und so ist es auch für Unternehmen sehr wichtig, sich einen virtuellen Raum aufzubauen, weil sie nur darüber in einen wirklichen Dialog mit ihren Kunden treten können. Die Technik gibt uns so die Möglichkeit einer anderen Mensch-zu-Mensch-Beziehung, fast wie in einem Dorf. So rückt der Konsument wieder näher an den Händler und an den Produzenten, man kommt sich näher, und diese Nähe kann man für eine authentische Kommunikation nutzen.

Peter Littmann:

Wahrscheinlich ist es so, daß vorher die technischen Einschränkungen ein Alibi dafür waren, schlampig zu arbeiten. Man konnte die Kommunikation mit dem Kunden mit dem Hinweis darauf, daß sie technisch nicht möglich ist, vernachlässigen und sich der Frage zuwenden, wonach man sich richten muß, was die Grenzen sind, wenn man ein Produkt auf den Markt bringen wollte. Heute sind die technischen Möglichkeiten weit fortgeschritten und machen viel mehr möglich als noch vor einigen Jahren. Nun muß man sich aber ohne Ausflüchte mit seiner eigenen Existenzberechtigung auf dem Markt auseinandersetzen, mit der Frage: Was kann ich anbieten, was mich von allen anderen dort draußen unterscheidet? So wird das Leben schwieriger – bei aller Begeisterung für die neuen Möglichkeiten. In einem „me too“-Umfeld, in dem sich ja viele bewegt haben, lebt es sich weitaus komfortabler: etwa dasselbe tun wie die anderen – leben und leben lassen. Das wird in Zukunft nicht mehr so funktionieren, sondern der Wettbewerb wird, dank der neuen Ideen und des Mutes, sie zu realisieren, deutlich schärfer.

Mike Meiré:

Wir leben ja zudem in einer Ära der „no needs“, das heißt wir haben selbstverständlich unsere Bedürfnisse, müssen uns aber nicht wirklich entscheiden, denn

einerseits gibt es von allem schon so sehr viel, doch auf der anderen Seite ist sich vieles so ähnlich – eben „me too“. Das führt zu immer mehr Übersättigung, und der Einzelne hat in der Fülle immer weniger Möglichkeiten, sich zu orientieren. Doch nun erleben wir darin eine brutale Entwicklung der Evolution, die sich gerade vollzieht. Evolution hat ja immer etwas Brutales: Ein Ast, der nicht stark genug ist, wird im nächsten Jahr einfach von einem anderen Ast weggedrückt. Genauso werden derzeit alle me-too-Produkte und Dienstleistungen weggedrückt, durch globale Transparenz und schärfsten Preiswettbewerb.

Stephan Jansen:

Herr Meiré, sind nicht in zehn Jahren Marketingagenturen die wahren Virtuellen Unternehmen, die komplette Wertschöpfungsnetzwerke steuern?

Mike Meiré:

Also, ich hoffe, ich schaffe es unsere Company so zu positionieren, daß es keine Marketingagentur wird, weil Marketing letztendlich eine lineare Manipulation ist. Das wird nicht funktionieren, und deswegen glaube ich, daß reine Marketingagenturen keine Zukunft haben. Marketing setzt ja voraus, daß wir eine Marktstruktur haben, die wir manipulieren können, die auch in sich homogen ist, und das ist sie eben gerade nicht mehr. Das Internet definiert Märkte auf völlig neue Weise und so wird die Basis, die man für ein funktionierendes Marketing braucht, auch in allen anderen Märkten nicht mehr gegeben sein. Das bedeutet, daß man ganz neue Kommunikationsinstrumente entwickeln muß, die jenseits der gelernten Marketingpfade verlaufen.

Das Sender-Empfänger-Modell funktioniert nicht mehr. Der Konsument muß vom Empfänger zum Teilnehmer werden. Das kann er, wenn man sich in der Kommunikation weniger mit dem Produkt an sich auseinandersetzt und stärker mit dem Kontext, in dem es auftaucht. Wir machen eine Kommunikation, die wieder stärker an Sehnsüchte gekoppelt ist und damit eine Marke aufbaut, die eine mythische Qualität hat, eine offene Marke oder wie Coca-Cola sagt, eine 360 Grad Marke.

Stephan Jansen:

Könnte denn die Führung einer Marke wie zum Beispiel Audi nicht vollständig von einer Agentur wie meiré und meiré übernommen werden?

Peter Littmann:

Da muß man zwei wichtige Aspekte berücksichtigen: Markenführung ist eine sehr langfristige, sehr kontinuierliche Arbeit und alles, was in Richtung Agentur geht, kann für die Markenführung auch gefährlich werden. Eine Agentur hat einen Auf-

trag und hat ihn dann irgendwann nicht mehr. Wird dieser Bruch dann zu stark spürbar, ist dies für die Markenführung kontraproduktiv.

Mike Meiré:

Ich weiß auch nicht, ob wir das als meiré und meiré wirklich tun sollten. Wir können uns natürlich vorstellen, eine Marke wie Audi zu inszenieren, das setzt aber immer voraus, daß mich die Marke auch persönlich und dauerhaft interessiert. Ich muß bei meiner Arbeit eine Art „konstruktive Arroganz“ reifen lassen, um die notwendigen Energien dafür zu mobilisieren. Wie oft kennen wir das, daß wir jeden Kunden annehmen, weil er natürlich ein Budget mitbringt. Letztendlich ist es aber auch ein energetischer Prozeß, und ich merke immer wieder, daß es Momente gibt, in denen man für einen Kunden arbeitet und sich nachher sagt, es wäre besser gewesen, wenn ich nicht oder nicht mehr für diesen Kunden gearbeitet hätte. Es muß ja für beide Seiten erfreulich sein, sonst funktioniert es ja in der Beziehung nicht. Man hat dann keine Liebesebene, sondern ersetzt Liebe durch Pflichterfüllung. Dann wird es Kampf und Krampf, dann macht man Kompromisse. Man erreicht den Punkt, wo die Kommunikation ihre Veredelungsphase nicht erlebt. Und das ist der Punkt, an dem man erkennt, daß man sich besser getrennt hätte.

Peter Littmann:

Es ist eine Frage nach der Identifikation. Ein Unternehmen, das eine Marke hat, muß diese Marke leben, also Audi denken, schlafen und essen ... Das muß ja so sein, damit sie erfolgreich ist. Bei Marken, die ein Problem haben, sind häufig diejenigen, die die Verantwortung für die Marke tragen, nicht ein Teil ihrer Zielgruppe. Und dann haben sie ein Identifikationsproblem, das sie durch Professionalität zu überbrücken versuchen. Ähnlich verhält es sich mit einer Agentur. Sie hat nun mal ihre eigene Identität, dadurch jedoch auch eine wertvolle Außensicht auf die Marke. Deswegen meine ich, daß die Zweiteilung ganz gut ist: Der eine hat die Verantwortung für die Marke und volle Identifikation mit ihr, der andere bekommt den Auftrag, die Marke nach einem bestimmten Briefing zu inszenieren.

Stephan Jansen:

Die nicht gerade triviale Aufgabe des Markenführers ist es ja, eine Balance zwischen Stabilisierung und Dynamisierung von Bildern zu schaffen. Es geht darum, die Marke permanent neu zu erfinden und gleichzeitig permanent Selbstähnlichkeiten zu produzieren, so daß sie genügend Identifikationspotential für eine ebenfalls dynamische Kundensicht schafft. Das ist ja gerade im Fashionbereich eine Herausforderung, auf die Virtuelle Unternehmen möglicherweise besser als andere Unternehmen reagieren.

Mike Meiré:

Gerade bei dem Beispiel Mode glaube ich auch, daß Show-Inzenierung – also die Modenschau – an sich viel wichtiger ist als die ganze Kampagne. Letztendlich geht es bei der Mode immer darum, daß ich begreife, welchen geistigen Raum schafft der Designer, wo liegt seine Spiritualität. Ich gehe auf eine Modenschau nicht um mich zu informieren, darum geht es doch gar nicht. Ich will doch nur wissen, schafft es der Designer, einen geistigen Raum aufzubauen, der mich so in seinen Bann zieht, daß das Produkt als Fetisch für mich taugt. Meistens quält man sich ja doch in diesen Sachen, weil es viel zu eng ist und zupft, weil es seltsame Materialien sind, aber es ist irgendwie cool und hilft meiner Lebensorientierung. Der Designer schafft es also, über materielle Dinge eine Sehnsucht aufzubauen. Somit erzeugt das Konsumieren für den Verbraucher einen Sinn. Wenn ich also als Unternehmer ein Produkt anbiete und dabei Sinn schaffe, ist dies ja schon an sich eine sehr schöne Angelegenheit. Es führt aber eben auch zum kommerziellen Erfolg, weil man ja ein relativ normales Kleidungsstück aus der Kollektion tragen kann, und trotzdem ein Stück aus dem geistigen Raum, der Show-Architektur, die natürlich in den Medien vermarktet wird, besitzt.

Peter Littmann:

Ja. Voraussetzung dafür ist aber auch, daß Sie das ehrlich betreiben. Wenn das Ganze nicht ehrlich ist, wird es entlarvt. Mit ehrlich meine ich, daß man Dinge, wenn man erkennt, daß sie nicht richtig sind, auch korrigiert. Wenn man eine Inszenierung oder eine Kampagne über einen Punkt hinaus betreibt, an dem man spürt, daß längst Langeweile eingetreten ist und doch weitermacht, weil einem nichts Besseres einfällt, dann kippt das. Um vielleicht noch einmal das Beispiel Audi aufzunehmen: Audi hat die Kraft gehabt, sich von einer erfolgreichen Kooperation lösen zu können und sich auf der Kommunikationsseite wieder neu zu erfinden. Die Fähigkeit, sich selbst zum richtigen Zeitpunkt und nicht zu spät in Frage zu stellen, das ist, was z. B. ein Künstler tut.

Stephan Jansen:

Diese Fähigkeit erscheint mir als ein wunderbares Beispiel für Virtuelle Unternehmen, weil sie mit Risiko operieren und das Ende immer mitdenken. Wie Künstler, die durch Selbstzweifel und durch „Aufhörenkönnen“ immer besser werden. Bei Künstlern gibt es im nachhinein betrachtet Schaffensperioden, die sich auch deutlich von den vorherigen Perioden unterscheiden. In einem gewissen zeitlichen Abschnitt erkennt man dann den roten Faden durch solch ein künstlerisches Werk. Im Moment des Sehens hat man aber den Eindruck, hier hat jemand revolutionär alles auf den Kopf gestellt und sich völlig von dem entfernt, was er vorher gemacht hat.

Mike Meiré:

Ich glaube, das Faszinierende beim Künstler ist ja, daß er sich ins Nichts wagt. Er setzt einen Schritt ins Nichts, und in diesem Moment entsteht etwas.

Peter Littmann:

Die Kraft des Künstlers besteht aber auch darin, daß er einige Zeit unter Wasser bleiben und den Atem anhalten kann. Er bekommt für das, was er neu gebracht hat, nämlich keinen Applaus. Stattdessen bekommt er Prügel, erstens weil er das vorherige nicht mehr macht, das doch so schön war und zweitens, weil das neue nicht verstanden wird. Nichtkünstler wie es Wirtschaftsleute sind, schaffen dies nicht. Sie suchen den schnellen Applaus, und den bekommen auch sie eher dann, wenn sie Dinge vorlegen, die im Prinzip bekannt sind.

Mike Meiré:

Künstler produzieren Überraschungen und Differenzen zu Rationalitätsillusionen. Künstler arbeiten an der Dekonstruktion, an der Desillusionierung, um dann gleichzeitig wieder neue Illusionen und Konstruktionen zu produzieren. Heute müssen wir wieder neue Werte erfinden und diese neuen Werte liegen im Bereich der Poesie, in der Kunst, im Design. Wir müssen neue Märkte generieren, in denen Manager dafür sorgen, daß den Kunden überraschende Kunst-Produkte angeboten werden. Management bedeutet dann „liberal art“, Kaufhäuser sind die Museen dieser Künste. Weil am „point of sale“ die Kommunikation stattfindet, muß dort auch die Inszenierung stattfinden, die die Leute fasziniert und stimuliert.

Stephan Jansen:

Das Problem einer jeden Inszenierung ist, daß sie, wenn sie als Inszenierung entlarvt wird, nicht mehr selbst anziehend wirkt, sondern dann allenfalls eine Freude an der Beobachtung entsteht. Das ist so ähnlich, wie wenn in einem Star Wars-Film nurmehr die Special Effects interessieren, weil die Handlung jedes Niveau unterschreitet – wenn die Inszenierung das Produkt selbst kannibalisiert. Ich mag persönlich Inszenierungen nicht sonderlich, weil ich dann immer den Verdacht schöpfe, daß sonst nichts da ist! Ich glaube auch, daß das der Hauptgrund ist, warum Planet Hollywood und auch viele der Erlebnisparks nicht mehr funktionieren. Es ist sicher kein Zufall, wenn neben den vielen Inszenierungen, denen wir Tag für Tag ausgesetzt werden, ein Trend zu reinen, puren, inszenierungsfreien Formen und Farben in Mode, Architektur, Möbeln und auch Musik zu erkennen ist. Bauhaus und der Konstruktivismus sind ein kulturelles Gedächtnis, das uns an die Überflüssigkeit von vielem, was uns umgibt, erinnert.

Mike Meiré:

Ja, wenn die Inszenierung Selbstzweck wird, dann ist das der Ausverkauf eines Mythos. Stelle ich Colette Paris dagegen, so funktioniert diese Inszenierung für mich phantastisch. Colette entwickelt eine Qualität von Agenten, die für den Kunden Informationen aus dem Netz selektieren und qualifizieren. Diese Auswahl hat dann eine große und verlässliche Qualität. Gehe ich zu Colette rein und kaufe CDs, sind die alle sehr gut – ganz gleich welcher Musikstil. Ich bin von Colette noch nie enttäuscht worden und das ist für mich eine herausragende Qualität einer Marke. Ich glaube, das ist neben der Markenführung ein ganz großes kommunikatives Thema: daß ich von Agenten Informationen aus dem globalen Dorf sauber selektiert und maßgeschneidert qualifiziert bekomme, nachdem ich ihnen mein eigenes Profil im Internet zurückgelassen habe. Ganz gleich, welche Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden sollen: Die Unternehmen müssen eine wirkliche, echte Haltung haben, eine Vision und die müssen sie in die Produkte und in die Beziehung zum Kunden einfließen lassen.

Stephan Jansen:

Ich stimme Ihnen grundsätzlich zu, aber das Internet scheint mir dazu nicht die Lösung zu sein. Was wir uns momentan einreden, ist, daß die Märkte durch das Internet entanonymisiert werden. Wir versprechen uns vom Internet und auch von Virtuellen Unternehmen einen wieder-personalisierten Markt, weil heute auf technischem Wege individualisierte Informationen generiert werden können. Doch damit wird die Anonymität nur partiell aufgehoben, denn diese vermeintlichen Individualbriefe, Individual-E-mails oder Individualangebote bestehen aus Textbausteinen, die durch präzise und effizient ausgewertete elektronische Daten zusammengefügt werden. Wir haben es also mit einer elektronisch erzeugten Entanonymisierung zu tun. Doch die tatsächliche persönliche und sinnliche Anonymität bleibt hier weiterhin trotz aller Täuschungsversuche bestehen.

Mike Meiré:

Das ist richtig, ich will das Internet auch gar nicht verherrlichen. Ich glaube nur, daß die neuen Möglichkeiten, die wir hier diskutiert haben, Unternehmer in die Lage versetzen, die Gesellschaft auf positive Weise prägen zu können. Und hoffentlich machen sie dabei eben nicht wieder den Fehler, Kommunikation auf eine Marketingebene zu bringen, die auf einer eindimensionalen Schiene dahinfährt. Ich hoffe, daß sie die neue Qualität von Kommunikation erkennen, die nicht nur den Step von Reklame zur Werbung macht, sondern die neuen Kommunikationsmöglichkeiten als Instrument begreift, mit dem man einen Wert schaffen kann, der der Gesellschaft gut tut. Ich halte es für einen Fehler, wenn man eine Eins-zu-eins-

Übersetzung „Realität in Virtualität“ von Kommunikation haben möchte. Virtualität ist nicht logisch planbar und wir erkennen, daß es Realität auch nicht mehr ist. Diese Integration, dieses Verschmelzen und dieses wechselseitige Ineinanderaufgehen einer Beziehungsqualität, die starte ich in der Realität, führe sie dann über in die Virtualität und dort weiter. Was wir dabei erkennen, ist, daß dort draußen alles digitaler und somit klüger bzw. besser informiert wird. Je mehr dieser digitale Geist innerhalb des Netzes um sich greift, um so mehr löschen wir die alte Welt aus. Das bedeutet, wir müssen auch die Denkmechanismen, die wir für die Realität haben, auflösen.

Implikationen der Virtualisierung auf Gesellschaft, Individuum und Politik

**Multilog mit Uwe Jean Heuser, Gero von Randow und Birger Priddat
DIE ZEIT und Universität Witten/Herdecke**

Dr. Uwe Jean Heuser geb. 1963, ist seit 1992 Redakteur der Wochenzeitung *DIE ZEIT*. Er war dort zunächst in der Wirtschaftsredaktion tätig und leitet heute zusammen mit Gero von Randow die Reformwerkstatt. Im Jahre 1991 nahm er einen Lehrauftrag an der Harvard University wahr, in den Jahren 1995 und 1997 eine Gastprofessor an der New York University. Buchveröffentlichungen: Tausend Welten (1996), Das schnelle Leben (2000).

Gero von Randow geb. 1953, ist seit 1992 Redakteur der Wochenzeitung *DIE ZEIT*. Bis 1998 arbeitete er im Wissenschaftsressort, seither in der Reformwerkstatt der *ZEIT*. Seit 1997 ist er zugleich für die Essay-Seite „Themen der Zeit“ verantwortlich. Buchveröffentlichungen u. a.: Das Ziegenproblem – Denken in Wahrscheinlichkeiten (1992); Mein paranormales Fahrrad (1993); Der Fremdling im Glas (1996); Roboter – unsere nächsten Verwandten (1997).

Prof. Dr. Birger P. Priddat geb. 1950, ist seit 1991 Professor auf dem Lehrstuhl Volkswirtschaft und Philosophie an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke. Seit 1995 amtiert er als Dekan der Fakultät. Seine Forschungsschwerpunkte lauten: institutional economics, Wirtschaftspolitik, Kommunikation und Ökonomie, Theoriegeschichte, Wirtschaftsethik. Buchveröffentlichungen: Ökonomische Knappheit, moralischer Überschuß (1994); Die andere Ökonomie. Gustav Schmoller (1995); Moralischer Konsum (1998).

Stephan Jansen:

Wir haben nun 150 Jahre Industriegeschichte hinter uns und dabei lange Zeit mit dem Prinzip gelebt, daß die Großen die Kleinen fressen. Vor einiger Zeit hat sich dann die Einsicht eingestellt, daß die Schnellen die Langsamen fressen. Heute müssen wir uns die Frage stellen:“ Sind wir an einem Punkt, an dem die Digitalen die Analogen fressen und die Virtuellen Unternehmen die klassischen? Kann man also bei der Virtualisierung der Unternehmen von einem vergänglichen Modekonzept reden oder ist es letztlich doch eine ernst zu nehmende Lösung für einige ernste Probleme?

Uwe Jean Heuser:

Ich glaube, es ist erst einmal ganz wichtig, sich zu fragen, was ist eigentlich dieses neue Modell? Wenn Sie darunter neue Strukturen verstehen, mehr Selbstständigkeit des einzelnen innerhalb des Unternehmens wie auch nach außen, und wenn Sie das dann unter die Modebegriffe Dezentralität und Vernetztheit subsumieren, dann haben wir wirklich ein neues Modell. Wenn Sie dagegen sagen, ein virtuelles Unternehmen liegt schon vor, wenn beispielsweise alle nur noch über Telekommunikation kommunizieren, wenn im Kern des Unternehmens keine Mitarbeiter mehr sitzen, dann bauen Sie lediglich neue Formen mit den Definitionen der alten Formen. Sie benutzen dann gewissermaßen für ein neues Auto die alten Reifen. Also haben Sie nur wieder eine Mode.

Birger Priddat:

Stellt man das Schnelligkeitsthema voran, muß man auch von Dissipation von Unternehmen reden. Mit Dissipation meine ich jetzt eher allgemein die Zergliederung, Zerstreuung, aber ich meine sie in einem systematischen Zusammenhang. Nämlich, daß man nicht mehr die scharfe organisatorische Grenze um die Organisation des Unternehmens setzt, sondern den Markt hereinläßt. Man eröffnet einen Markt im Unternehmen und läßt die Grenze zwischen Markt und Unternehmen fließender werden. Das hängt systematisch mit der Schnelligkeit deshalb zusammen, weil man viel schneller wechseln kann, d.h. man kann Ressourcen heranholen, aber auch wieder weggeben, man ist weder in Kapitalbindung noch in der Ressourcenbindung der Trägheit von Großunternehmen ausgeliefert. Die Form der Organisation wendet sich dabei und das ist etwas, was auf der Schnelligkeitsfläche wächst, aber gleichzeitig auch eine eigene Struktur bekommt.

Somit kann diese Strömung nicht mehr nur als Mode bezeichnet werden, die vielleicht wieder in die Versenkung gerät, sondern als ein neuer Modus. Es könnte auch eine andere Organisation von Unternehmensaktivitäten sein, nämlich einen Kern zu haben, der sich aus Satelliten, die enger oder weniger eng verquickt sind, speist. Diese Satelliten holen aus dem anonymen Markt die aktuell benötigten Ressourcen, der Kern kann dann entsprechend wachsen. Wenn er sie nicht mehr braucht, gibt er sie wieder ab und kann ohne strukturelle Schäden „entwachsen“. Damit hat man eine besondere Dynamik, Schnelligkeit und Beweglichkeit, die für die Wettbewerbskonfiguration auf dem Markt momentan sehr sinnvoll und brauchbar ist. Weil die Virtualisierung also systematische Auswirkungen hat, würde ich sagen, daß sie keine Mode ist, sondern eine zuwachsende neue Strukturierung von Unternehmensmöglichkeiten auf Märkten.

Uwe Jean Heuser:

Ja, um das zu unterstützen: im Grunde ist ja das Paradigma der Vernetzung ökonomisch nichts anderes als eine gigantische Reduzierung von Transaktionskosten oder Entscheidungskosten.

Gero von Randow:

Kann man es so verstehen, daß bis dato das Dauerhafte immer das Ganze war und das Vorübergehende das Flukturierende, sozusagen das Teilchen, wie Mitarbeiter, die in einer Organisation eintraten und auch wieder austraten, während heutzutage eher das Dauerhafte die einzelne Einheit ist und das Vorübergehende sozusagen der Klumpen, der sich bildet und auch wieder auseinanderstrebt?

Birger Priddat:

Das Bild trifft nicht ganz, weil man zuerst überlegen muß, was ist hier Klumpen und was ist das Fluide. Das Kapital besteht also im Netzwerk, der Rest ist sozusagen weltweit zusammengesuchte Produktion, Logistik usw., die dann wechseln kann. In diesem Sinne haben Sie ein sehr fluides Modell von Organisationsfestigkeit. Die wichtigste Frage besteht darin, die „high knowledge workers“ zu finden. Kann ich die denn binden? Ich kriege sie im Grunde genommen doch nur, wenn ich ihnen interessante Projekte biete. Da sie aber sehr hohe Kompetenzen haben, sind sie natürlich auch wieder abkaufbar. Zum zweiten braucht man natürlich auch Leute, die ständig frisches Wissen haben. Wenn ich nämlich Leute in großen Organisationen mit langen Verträgen binde, dann sind sie zwar zu Anfang gut, ich habe aber keine Garantie dafür, daß sie auf Dauer mitwachsen und daß ihr Wissen sich in der Form hält, wie man es braucht. Also erzwingt doch allein diese Komponente ständige Fluktuation und es erzwingt auch, die Organisation auf solche Perturbanzen einzustellen. Das bedeutet, von langen Verträgen auf kurze Verträge zu gehen. Ob das nun Part-time oder Projektverträge sind, dafür gibt es ein ganzes Spektrum von Möglichkeiten. Dazu gehört eine Gruppe von Freelancern und Leuten, die der neue Mittelstand genannt werden können. Diese Menschen werden projektweise verpflichtet und lernen darin eine Menge, was sie in der eigenen Firma in einer solchen Vielfalt gar nicht lernen können. Dadurch daß sie wechseln, werden sie noch attraktiver.

Uwe Jean Heuser:

Kurze Verträge sind ja in Ordnung, aber ich glaube schon auch, daß eines nicht verschwindet: das Bedürfnis der Leute nach einer Art längerfristiger Motivation, ob sie nun Lieferanten sind oder Mitarbeiter.

Gero von Randow:

Wenn Sie vor 20 Jahren bei einem Unternehmen angefangen haben, war Stabilität kein Thema, es war gar keine Stabilitätssehnsucht zu verspüren, weil man die Instabilität gar nicht vermutete.

Stephan Jansen:

Brauchen diese neuen Unternehmen dann nicht etwas, das klassische Unternehmen noch nicht ernst nehmen: soziales Kapital?

Birger Priddat:

Natürlich, sie bilden es ja. Das Individuum anonymisiert in dieser hochvirtuellen, hochflexiblen und auch relativ kurzfristigen Projektarbeit, wie kurzfristig, das wollen wir jetzt nicht festlegen, das kann auch 2 Jahre dauern oder 3 oder auch 5 oder auch 3 Monate, da gibt es ja so etwas wie eine Entsozialisierung. Zugleich entstehen aber auch neue Kooperationsqualitäten.

Stephan Jansen:

Wir haben so viel ökonomischen Sachverstand hier am Tisch versammelt, da möchte ich auch eine wissenschaftliche Provokation wagen: Es ist ja heute klassisch geworden, die Neoklassik zu kritisieren und ihr Versagen anzuprangern. Betrachtet man allerdings die Virtualisierung von Organisationen, von Produkten und von Märkten, dann ist doch wieder eine empirische Relevanz der Neoklassik zu beobachten. Wir haben es mit Spotmärkten zu tun oder Preisagenten, die durch das Netz wabern und die günstigsten Tarife heraussuchen, und mit einer zunehmend automatisierten Marktsituation?

Uwe Jean Heuser:

Was heißt Neoklassik? Ich kenne nur wenige Ökonomen, die nicht Neoklassiker sind, die meisten – und das ist auch die Definition, die mir als erste einfällt – sind Leute, die sich beim Denken am Gleichgewicht ausrichten. Wenn aber diese Welt, die wir im Moment bekommen, zumindest eines nicht ist, dann eine Gleichgewichtswelt, sondern es ist eine Welt der Brüche. Insofern finde ich den Begriff nicht sehr passend.

Birger Priddat:

Wir haben zahlreiche Partialmärkte, die schnell aufkommen und wieder verschwinden. So bildet sich nicht nur innerhalb der Märkte Konkurrenz, sondern auch Konkurrenz zwischen Märkten. Wir haben es mit dem neuen Phänomen zu tun, daß kleine start-up-Firmen ganze Märkte übernehmen und in unmittelbare

Konkurrenz zu großen Märkten treten. Wenn man das mit den üblichen Markttheorien analysiert, bleibt ein wichtiges Phänomen unbeachtet. Der *rational actor* in diesen Märkten muß ja selbst Situationen definieren, die ihm sonst gegeben sind. Er muß also definieren, in welchem Weltabschnitt, innerhalb dessen er sich entscheiden kann, er sich befinden möchte. Und genau so verhalten sich die Leute tatsächlich. Gerade auch auf den angesprochenen schnellen Arbeitsmärkten, die im Grunde eher Unternehmermärkte sind und keine reinen Angestellten- und Arbeitermärkte mehr. Wir haben es nicht nur mit einer Evolution von neuen Märkten zu tun, in der die großen Unternehmen in Nischen geraten können, sondern auch mit einem zunehmenden „switching“ zwischen Märkten, also mit höherer Kontingenz.

Uwe Jean Heuser:

Ich darf einmal einen anderen Punkt anführen. Öfter als früher gibt es in diesen neuen Märkten, die vor allem im Internet stattfinden, natürliche Monopole. Dies liegt an den anderen Kostenverläufen, die sie aufweisen. Weil Informationen bei mehrfachem Verbrauch nichts mehr kosten und deswegen im Grunde nur noch die Fixkosten für die Entwicklung entstehen, fallen die Durchschnittskosten rapide. Das heißt also, daß auf vielen dieser Märkte rund um das Internet eine Konkurrenz um das Monopol stattfindet. Wer den Markt mit einer neuen Idee betritt – oder überhaupt erst definiert – ist Monopolist und kann gut abschöpfen. Er kann aber auch mit den gleichen Mitteln, mit denen er in den Markt gekommen ist, wieder verdrängt werden. Neue Ideen – neues Glück.

Stephan Jansen:

Die Informations- und Kommunikationstechnologien führen dabei zu neuen Organisationsformen, nämlich zu einer echten Volks-Wirtschaft. Mit Volks-Wirtschaft meine ich, daß jeder einzelne relevant als Anbieter und Nachfrager in der Wirtschaft vorkommt und auch in der Lage ist, Monopole und temporäre Monopole zu knacken und eigene aufzubauen, was vorher immer unmöglich schien. Es muß aus Ihrer Perspektive doch die Erfüllung eines Ökonomentraumes sein, daß man eine Demokratisierung des Marktes erreicht hat, daß man ein Volk von marktrelevanten Anbietern und Nachfragern sein kann.

Birger Priddat:

Allerdings bewegen wir uns hier im oberen Bereich der Einkommen und reden vor allem von jungen Leuten, die einerseits eine „gambling“-Leidenschaft mitbringen und andererseits als „new mental-workers“ Arbeit, Leidenschaft und Leben in einer neuen Art und Weise zusammenbringen. Wir wissen nicht, wie diese Leute agieren, wenn sie 50 Jahre alt sind, ob diese Mentalität lebensstabil werden kann. Welchen

Platz haben diese Start-up-Charakter, diese permanenten Innovateure, und wie fängt die Gesellschaft das auf und moduliert es? Wie sehen Krisen in dieser neuen Volks-Wirtschaft aus? Ich meine, wir nehmen derzeit noch einen Beobachterstatus in einem Phasenzyklus ein, dessen ganze Dimension wir noch nicht überblicken. Das Moment der Leidenschaft ist in diesem System etwas neues, weil Arbeit nicht mehr Pflicht ist, nicht nur mehr „gaining“, sondern eine neue Motivation, deren krankhafte Form der Workaholic ist. Eine Demokratisierung der Märkte findet statt, aber in der Form repräsentativer Demokratie, an der nicht alle beteiligt sind.

Uwe Jean Heuser:

Das ist ja nicht unkritisch, man hört heraus, daß das Virtuelle Unternehmen genau auf dieser Leidenschaft des Einzelnen, des Individuums basiert. Es entsteht also eine Individualisierung von Arbeitsverhältnissen, Produkten und Dienstleistungen. Diese Euphorie, die nun individualisiert ist, war vorher eine gemeinschaftliche Angelegenheit. Organisationen hatten dabei die Funktion, diese Leidenschaft zu organisieren, gleichzeitig aber auch Risikopositionen zu übernehmen. Aber durch Virtualisierung werden Risikopositionen zu Lasten des Individuums umgeschichtet. Es ist also eine durchaus ambivalente Entwicklung: einerseits neue Selbstentfaltungsmöglichkeiten wie zum Beispiel Telearbeit, andererseits starke Selbstausschüttungsmechanismen. In diesem Zusammenhang möchte ich an zwei klassische Begriffe erinnern: das Reich der Notwendigkeit und das Reich der Freiheit. Die Frage ist, ob hier nur einfach die Grenze aufgehoben wird, oder ob nicht vielmehr das Reich der Notwendigkeit eine Invasion in das Reich der Freiheit unternommen hat und ob das, was uns als Selbstverwirklichung erscheint, nicht eigentlich etwas anderes ist. Der Bestandteil des Lebens, der sozusagen zweckfrei und spielerisch ist – und ich sehe das Spiel als eine der höchsten Kulturleistungen des Menschen an – wird in den Hintergrund gedrängt. Typische Freizeitbetätigungen werden heute unter dem Zweck vorgenommen, für die Arbeit fit zu sein oder für den Markt der Geschlechter.

Stephan Jansen:

Der Leidenschaft, der Freude an den Möglichkeiten und der Selbstverwirklichung stehen Risiken gegenüber. Andere Talente als früher sind gefragt. Man war in der Industriegesellschaft gut integriert, wenn man mit repetitiven Tätigkeiten, mit Stabilität, mit Hierarchie umgehen konnte. Heute ist es eher Selbstmarketing, eine gewisse Art von Kreativität, in Bildern denken. In dieser Verteilung wird es ein Durcheinander geben, da werden eine Menge Leute nach unten, andere nach oben gespült. Die Frage ist dann volkswirtschaftlich nicht mehr, wie verteilt sich das Einkommen, sondern wie verteilt sich das Risiko.

Birger Priddat:

Deswegen brauchen wir den Staat, das heißt, wir werden Sozialversicherungssysteme nicht absolut deregulieren und privatisieren können, weil wir eine Ebene haben, in der Leute herausfallen, die sich in diesem neuen Wettbewerbszusammenhang nicht wieder fangen können. Das neue soziale System wird langsamere Tätigkeitsfelder einrichten, für die „Change-Kranken“ und Atemlosen. Es geht dann nicht mehr nur um sozialen Transfer, sondern auch um Therapie: langsame Arbeit als Entschleunigungs-Therapie

Peter Littmann:

Wir unterstellen also bei der Diskussion, daß die Virtualität Bestand haben wird, daß es keinen Lebenszyklus gibt, der dazu führt, daß Virtualität bei den Individuen und auch bei den Unternehmen irgendwann in stabile Strukturen übergeht.

Birger Priddat:

Wir wissen es im Grunde noch nicht. Ich denke, wir werden wahrscheinlich rhythmisiertere Formen des Arbeitslebens haben, das können Tageszeitrhythmen wie auch Jahreszeitrhythmen sein, aus der Überlegung heraus, wenn man das hohe Produktivitätslevel halten will, muß man auch dafür sorgen, daß es erhalten bleibt, man muß mit Körper, Seele und Geist haushalten, um am Markt wettbewerbsfähig zu sein.

Stephan Jansen:

Das Individuum muß also eine Kernkompetenz ausbilden. Das, was bisher noch auf Unternehmensebene diskutiert wird, gilt jetzt auf der Individuumsebene. Und es gilt eben wie bei jeder Kernkompetenz, daß sie mit zeitlichen Rhythmen versehen sind und eine Halbwertszeit haben. Das stellt eine gewaltige Anforderung im Hinblick auf Flexibilität und Mobilität an jeden einzelnen Mitarbeiter dar. „Speed Speed Speed“, wie es Herr Schrempp propagiert oder die rasenden Kollektions- und Trendwechsel in der Modeindustrie sind dafür Zeichen der Zeit. Eine Gegenseite dazu ist die durch Sten Nadolnys Roman bekanntgewordene Entdeckung der Langsamkeit. Ist diese Langsamkeit nicht der nächste Trend, die Antwort auf die gegenwärtigen Entwicklungen? Es gibt schon Langsamkeits-Vereine oder einen Montblanc-Store, der über einen Ruheraum verfügt, in dem Kunden in Ruhe Füller ausprobieren und Zeitungen lesen können, eine Art chill-out-area, als Kontrast zur Hektik des Arbeitens und Konsumierens. Wie viele Zumutungen der Individualisierung wird sich das Individuum denn noch gefallen lassen, was Flexibilität angeht?

Peter Littmann:

Als das Automobil erfunden wurde, haben manche Leute ja behauptet, daß der menschliche Organismus diese Geschwindigkeit nicht ertragen wird. Ich weiß es wirklich nicht, wieviel Geschwindigkeit noch möglich ist. In der Modebranche führt diese Zunahme der Geschwindigkeit zu einer Perversion der gesamten Industrie. Derjenige für den das Ganze eigentlich veranstaltet wird, nämlich der Verbraucher, wird davon völlig überrollt und macht es auch nicht mehr mit. Ich kann mir vorstellen, daß wir hier eine paradoxe Situation erleben werden: Zunahme und gleichzeitige Abnahme von Geschwindigkeit, je nach Lebens-, Arbeits- oder Konsumzusammenhang.

Birger Priddat:

Genau, man kann versuchen, beides integriert zu denken: im Moment, in dem Geschwindigkeit Wettbewerbsvorteil bedeutet, schnell sein, und wenn man nicht schneller werden kann, abbremsen. Die Herausforderung ist dann, es biographisch hinzubekommen, die Integration Schnelligkeit-Langsamkeit zu kombinieren. Also müssen Pausen inszeniert werden, notfalls auch Zwangsurlaub oder „recreation areas“. Weil wir so hochproduktiv sind, werden wir viel mehr „weiche“ Lebensphasen benötigen, also Bremszeit, Reorientierung und Neuadjustierungen in der Lebensmatrix – und auch Formen der Lernlust. Wir werden einen Aufschwung der Bildung erleben.

Uwe Jean Heuser:

Das ist individual zu entscheiden. Früher hat die Organisation bestimmt, wann Freizeit ist, wann Arbeit und wann Urlaub, jetzt ist der Mensch selbst für sein Management der Geschwindigkeiten und Lebensphasen verantwortlich.

Peter Littmann:

Ein passendes Beispiel sind ja auch die hochqualifizierten Frauen, die irgendwann Mutter werden möchten und den Wiedereinstieg nach Jahren außerhalb des Berufes nicht mehr schaffen können, weil die Gesellschaft hier einen Filter einbaut.

Gero von Randow:

Das sagt ja auch schon der Begriff Karriere, deswegen wird es ja auch immer als Leiter bezeichnet, anstatt einer Vorstellung, daß es sich vielleicht um Felder, um ein Patchwork, handelt und daß es keine Karriere, sondern eine Art des Lebensweges ist. In einer Gesellschaft wie unserer, in der die Ochsentour das Typische ist, ob nun in der SPD oder bei Hoechst, ist das Unterbrechen der Karriere ihr Ende. An der Westküste der USA hingegen gibt es eine ganze Reihe von jungen Leuten, die sehr

schnell viele Millionen gemacht haben und sich jetzt überlegen, wie sie für die Community tätig werden und dabei neue Geschäftszweige schaffen.

Stephan Jansen:

Herr Heuser, Sie haben ein vielbeachtetes Buch geschrieben „Tausend Welten“, in dem Sie von der Auflösung der Gesellschaft durch Virtualisierung sprechen. Befinden wir uns denn wirklich in einem Auflösungsparadigma oder nicht vielleicht in einem Paradigma, in dem sich die Gesellschaft immer wieder mit wechselnden Funktionen neu erfindet?

Uwe Jean Heuser:

Man kann ja Untertitel nicht immer so schreiben, daß sie auch genau stimmen, genauer hätte es heißen müssen, die Auflösung der tradierten Gesellschaftsstrukturen im digitalen Zeitalter. Ich sehe schon, daß die alten Strukturen ihre Effizienz und Wirksamkeit durch das, was wir beschrieben haben, verlieren, ob das jetzt Arbeitsmarktstrukturen sind oder Organisationsstrukturen der Unternehmen. Das ist der eine Punkt. Der zweite Punkt ist die Frage: Bekommen wir jetzt ein neues Paradigma? Geht nicht nur etwas kaputt, sondern entstehen neue Bausteine, mit denen Gesellschaftsstrukturen aufgebaut werden? Daß sich die Gesellschaft immer wieder neu erfindet, analog zu den Unternehmen, die sich ja in ihrem Geschäftszweck momentan ständig neu erfinden, das halte ich wirklich für Managementmode. Man darf auch Übergänge nicht mit neuer Struktur verwechseln. In einem Übergang gibt es immer etwas Neues auszuprobieren, zu experimentieren. Irgendwann muß es aber dann eine Struktur geben, die so etwas wie Routinen erlaubt, zu denen auch Ruheroutinen gehören. Warum? Weil ich glaube, daß Routinen etwas sehr Menschliches und sehr Notwendiges sind. Noch eines: Wir reden hier über einen Teil der Wirtschaft, der real existiert, und wir kennen auch alle Unternehmer und Angestellte, die so agieren. Doch das ist sehr weit weg von der anderen, traditionellen Welt, die auch noch existiert und große Bedeutung hat. Die Explosion zwischen diesen beiden Welten steht uns in gewisser Weise noch bevor.

Peter Littmann:

Das glaube ich auch, im Moment bewegen wir uns mit den von uns diskutierten Entwicklungen auf einer Wolke, die noch sehr weit weg ist von dem, was sich sonst noch tut. Die Frage ist ja, wird sich diese – ich nenne sie einmal Infektionskrankheit – verbreiten oder bleibt sie isoliert? Ich glaube, der Virus wird die traditionelle Gesellschaft, von der Sie sprechen, sehr stark beeinflussen und auch unangenehm werden. Auf der anderen Seite ist diese Gesellschaft aber auch ein ungeheures Dick-schiff mit erheblichem Beharrungsvermögen.

Uwe Jean Heuser:

Die Frage ist doch die: Wird der Dampfer mit den kleinen Schiffen zusammenstoßen oder, da hört für mich das Bild auf, wird er sich vorher schon in kleine Teile zerlegen?

Birger Priddat:

Ich würde diese Zwei-Teile-Welt eher als ein Spektrum betrachten, in der die Mischformen überwiegen. Die Enden dieses Spektrums heißen bei uns auf der einen Seite „virtual organization“, es ist die Avantgarde, das andere sind die alten Schiffe, die sich aber auch bewegen müssen.

Dies sind große Organisationsgebilde, die aber trotzdem auf die Wettbewerbsentwicklung reagieren müssen. Also versuchen sie, ihre Leute zu entwickeln, intern ein Zulernen zu bewerkstelligen, beispielsweise über „corporate universities“.

Gero von Randow:

Unter der Voraussetzung, daß die These stimmt, daß die Schnellen die Langsamen fressen, dann funktioniert der Marktmechanismus und der Wettbewerb und dann müssen die Langsamen schnell werden oder sie verschwinden.

Birger Priddat:

Aber wenn die Langsamen Kapital haben, dann können sie lange leben.

Stephan Jansen:

Das Virtualisierungskonzept selbst arbeitet ja mit einer Zeitlichkeit, mit sozialen, temporären Partnerschaften, mit temporären Mitgliedschaften von Personal usw. Ich glaube deswegen, daß das Virtualisierungskonzept selbst auch zeitlich bedacht werden muß, daß man sozusagen Virtualisierungsstrategien auch nur in zeitlichen Abschnitten in Organisationen einführen kann und dann zum Teil auch wieder zurückfahren muß. Dazu ist man nur als Organisation in der Lage. Deswegen habe ich mit den zwei Polen ein wenig Schwierigkeiten.

Ich möchte aber noch einmal auf Herrn Heusers Punkt der Routinen zurückkommen. Ich höre da so ein wenig den Sennettschen Imperativ heraus – „Rettet die Routine“ – und dabei kommen wir auf das vieldiskutierte „Ende sozialer und ethischer Aspekte“. Herr Priddat, Sie haben sich als Volkswirt und Philosoph viel mit Fragen der Moral und Ethik beschäftigt, könnte man nicht auch die Gegenthese aufstellen: Virtualisierungstendenzen sind die Wiederentdeckung des Sozialen in der Wirtschaft, weil es keine Institutionen mehr gibt, sondern interaktiv zwischen den Interessengruppen verhandelt wird, und weil Vertrauen so eine große Rolle spielt, das reziprozitäre Nehmen und Geben in Virtuellen Kooperationsformen?

Birger Priddat:

Ich denke, daß ein Ende des Sozialen nicht absehbar ist, sondern es werden neue Formen der Sozialität entstehen, ich nenne sie in Ihrem Sinne Kooperationsformen. Es heißt, Virtualisierung erhöht den Wettbewerbsdruck auch der Leute untereinander. Hier würde ich nicht zustimmen: In Networks, entstehen neue soziale Beziehungen, Networks sind die Satelliten um den Kompetenzkern herum, die sich auch untereinander Dienstleistungen anbieten. Damit ist jeder auf ein Network angewiesen, Network braucht Network, also soziale Beziehungen. Das sind natürlich im wesentlichen Leistungsbeziehungen, aber daraus entstehen auch Freundschaften, Bekanntschaften verschiedener Intensität und Grade, eine neue Form der Sozialität. Man kennt sich untereinander, weiß, was der andere wert ist, weiß auch, wo er Schwächen hat, kann ein Leistungstief und Leistungshoch einschätzen. Man verteilt also Arbeit und das in neuen Formen des „social networking“. Diese sind auch noch profitabel, d. h. je mehr Leute man kennt, um so besser kann man arbeiten, es ist also eher noch ein Attraktor für eine bestimmte Form der Sozialität. Schwierig wird es natürlich, wenn man aus dem Network herausfällt, denn dann haben wir keine sozialen Auffangstationen mehr. Dieses Problem würde ich aber nicht auf die Virtualisierung zurückführen.

Uwe Jean Heuser:

Für diesen Fall haben wir in unserer jetzigen gesellschaftlichen Konstruktion die Solidarität. Doch Solidarität ist in aller Vorsicht und in Anführungsstrichen gesprochen, billig. Es ist eine relativ simple Sache sich helfen zu lassen und zu helfen. Die Frage ist: „Wieweit geht diese Solidarisierungstendenz? Wie weit kann man sie aufnehmen?“ Und da kommen wir dann wieder zu der Rolle des Staates, denn je nachdem wie weit sie geht, muß der Staat in irgendeiner Form einspringen.

Stephan Jansen:

Das ist ein interessanter Punkt. Sie sprechen ja in Ihren Publikationen davon, daß es so eine Art von Brüchigkeit, Flüchtigkeit von Solidarität gibt. Eine andere These wäre, daß das Internet und die Telekommunikationsmedien auch dazu dienen können, räumlich und zeitlich verteilt, Virtuelle Communities zu erzeugen, und dabei eine wesentlich andere Art von Solidarität erzeugen können, die vorher in der Form gar nicht möglich war. Ist das substitutiv zu denken? Fangen solche Virtuellen Communities die Brüchigkeit der bekannten Solidaritätsformen auf?

Uwe Jean Heuser:

Um die Abstraktion einmal zu verlassen, ein Beispiel eines Freundes von mir: Thorsten Rauser aus Reutlingen hat die führende Firma zur Herstellung von Compu-

terspielen zu Werbezwecken aufgebaut. Sie ist nach all unseren Kriterien ein virtuelles Unternehmen, sie sind zu fünft in der Zentrale, arbeiten aber mit einem weltweiten Netz von Spezialisten. Er hat, um seine Mitarbeiter zu motivieren und an sich zu binden, ein Privilegiensystem eingeführt, das Freelancern das Leben erleichtert.

Um ein anderes Beispiel zu nennen: Es gibt Seniorennetze in ganz Baden-Württemberg, in denen mit ein wenig koordinierender Hilfe aus dem Ministerium Jungsenioren für Altsenioren Dienste verrichten. Die 55–70jährigen helfen also den über 70jährigen und dafür werden sie in Punkten oder in Geld entlohnt. Die meisten wählen dann Punkte, die sie verwenden können, wenn sie selbst einmal in das Alter kommen. Auch das ist im Grunde eine Form der dezentralen Selbstorganisation. Es schafft eine neue Form von Solidarität, angepaßt an die neuen wirtschaftlichen Verhältnisse.

Gero von Randow:

Das ist die Wiederkehr von Familienprinzipien auf einer anderen Ebene und wenn wir von Netzen reden, dann sollte man nicht immer sofort allein das Internet assoziieren. Internet ist mehr als nur ein Instrument, nämlich eine richtige Sphäre. Aber das, was Herr Heuser Netze nannte, funktioniert zum Teil auch ganz ohne eine solche Sphäre. Sie erlauben in der Tat das Aufspannen von neuen Formen des Sozialen, auch jenseits des Staates und auch nicht unbedingt nur im Rahmen von Unternehmen.

Stephan Jansen:

Ich würde an dieser Stelle jetzt gerne das Feld „Virtualisierung und Politik“ beackern. Wir haben es ja tatsächlich mit neuen Strukturen zu tun, bei der Zusammenarbeit von Unternehmen, beispielsweise das Konzept der *co-opetition*, wo also Kooperations- und Konkurrenzsituationen zusammengeführt werden oder sich zeitlich ablösen. Derzeit finden introorganisationale virtuelle Unternehmen in der Regel als Rationalisierungskartelle statt.

Deswegen würde ich gerne fragen, welche Herausforderungen uns in wirtschaftspolitischer Hinsicht bevorstehen. Gibt es eine wettbewerbspolitische Gefahr der Cliquenwirtschaft in dieser vernetzten Unübersichtlichkeit? Oder ist es ein Moment des möglichen Abwechslens von Monopolen?

Uwe Jean Heuser:

Wir haben Virtualisierung, Netzwerke, andererseits aber auch viele Fusionen und Übernahmen. Was diese echten Weltkonzerne angeht, die es früher so nicht gab, existiert eine internationale Dimension von Wettbewerbspolitik. Diese Unterneh-

men optimieren global jede ihrer Funktionen. Somit braucht man auch irgendeine Form globaler Kontrolle. Ich glaube, diese Fragen führen dazu, daß die Kriterien der Wettbewerbspolitik sich ganz grundlegend verändern müssen. Sie müssen weg von der statischen Betrachtung eines Marktes zu einer dynamischen führen.

Stephan Jansen:

Wir haben ja über so viele Themen gesprochen, Risikoverschiebung, neue Formen der Solidarität, neue Sozialität, neue Politikverfahren. Dies sind so viele Herausforderungen, hat man da eigentlich überhaupt noch Lust auf Virtuelle Unternehmen und virtuelle Strategien? Können wir eigentlich noch ernsthaft sagen: „Die Virtuelle Unternehmung ist eine alternative Organisationsform?“

Birger Priddat:

Virtuelle Unternehmen sind alternative Organisationsformen, und sie werden stärker werden, weil sie eine neue Form der Kooperation ausbilden, in der Wettbewerb und Solidarität parallel und gleichzeitig bestehen können: Also „co-opetition“. Und das ist tatsächlich neu.

Nachwort

Hyperlink: Anschluß statt Abschluß!

Sie sind am Ende! Am Ende eines Buches, das Sie mit der Zumutung der Paradoxie und der Oszillationsfähigkeit konfrontiert hat. Am Ende eines Buches, das Ihnen systematisch keine Handlungsempfehlungen und keine direkten Instrumente für die Umsetzung gibt. Am Ende eines Buches, das vermutlich mehr neue Fragen aufgeworfen hat, als es alte beantwortet hat.

Sie sind am Anfang! Denn, das was im Fußball gilt, ist auch für die praktische und wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Organisationen richtig: "Nach dem Spiel ist vor dem Spiel!"

Sie sind am Ende und am Anfang eines Buches, das kein Vorwort hat und mit diesen Zeilen auch kein Nachwort bzw. Resümee. Die Virtualisierung von Unternehmen ist eines der komplexesten Spiele in der aktuellen Diskussion über Organisationen und Netzwerken, das genau davon lebt, daß es keiner Abschlüsse, sondern Anschlüsse bedarf. Wir hoffen, das Sie durch dieses Buch den Spaß am Spinnen wiederentdeckt haben, am Spinnen von neuen, unkonventionellen Gedanken und Ideen wie auch am Spinnen von persönlichen Netzwerken.

Dieses Buch ist selbst ein Ergebnis der Ideen von Menschen, die einen großen Spaß am Spinnen haben und sich entschlossen hatten, in einem Virtuellen Netzwerk an einem Thema mitzuarbeiten, von dem man nicht weiß, aus was man sich einläßt. Ahnen Sie eigentlich, worauf Sie sich bei oszillodoxen Unternehmen einlassen?

Lassen Sie uns an dieser Stelle eines potentiellen Anschlusses, all denen danken, die mitgesponnen haben. Also zunächst einmal: Ihnen!

Unser aufrichtiger Dank gilt allen Multilogpartnern, die spontan ihre Mitarbeit angeboten haben und uns mit ihren persönlichen Erfahrungen und Thesen wertvolle Einschätzungen über das Konzept der Unternehmensvirtualisierung gegeben haben.

Daniel Kohler danken wir sehr herzlich für seine engagierte Mitarbeit bei der Dokumentation der Multiloge und bei der kritischen Durchsicht des Manuskriptes in unterschiedlichen Stadien.

Wir danken herzlich dem Verleger Michael Klett und auch Hannelore Ohle-Nieschmidt vom Verlag Klett-Cotta, die sich schon sehr früh für diese unkonventionelle Manuskriptidee eingesetzt hat.

Weiterhin gilt der Universität Witten/Herdecke, insbesondere der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft unser Dank, die in gewohnter Art das Projekt quergedacht hat. Die Freiräume für die Erstellung des Buches und die Denkräume mit den enga-

gierten Studierenden im Rahmen der begleitenden Veranstaltung im Jahr 1999 haben die Auseinandersetzung beflügelt.

Einigen Studierenden möchten wir an dieser Stelle gesondert danken: Katja Völcker für das interessierte Lesen der Druckfahnen, Kathrin Schwan, Tim Kolwitz, und Dominik Vonier für das Heranschaffen der physischen Literatur und Dirk Richter für die Unterstützung bei der „virtuellen Literatur“.

An der Stanford University hat die Diskussion mit Prof. Dr. Mark Granovetter viele Anregungen für das Buch geliefert. Ihm wie auch Prof. Dr. Dirk Baecker an der Universität Witten/Herdecke verdanken wir viele der anregenden theoretischen Aufregungen für die Praxis.

Nicht zuletzt bedanken wir uns sehr herzlich bei den Benediktinerinnen, insbesondere bei dem Gastpater Bruder Franz-Josef, vom Kloster Gerleve, einem Ort, der für die Konzeption eines Buches, das sich mit der Oszillation in Paradoxien bei Virtualisierungsstrategien beschäftigt, vermutlich der geeignetste ist.

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel! Zum Anschluß laden wir Sie zur Vernetzung ein: Werden Sie Mitglied in der oszillodox.community! E-Mail reicht. Unter der www.oszillodox.com können Sie sich im Diskussionsforum oder im Chatroom mit anderen Lesern, den Multilogpartnern und uns über alle Fragen der Virtualisierung austauschen.

Hamburg / Witten, im Januar 2000

Peter Littmann und Stephan A. Jansen

Anmerkungen

Zu Teil I: Von Moden, Mythen, Metaphern ...

1. Karl E. Weick (1995). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main, S. 375.
2. Peters, Tom (1993). *Jenseits der Hierarchien – Liberation Management*. Düsseldorf, S. 198.
3. Vgl. Lyotard, Françoise (1979). *La Condition Postmoderne: Rapport sur le Savoir*. Paris. Mittlerweile sucht die Philosophie im Abgesang auf den Abgesang der Moderne in schon fast be-raterischer Tradition Bilanzierungsmöglichkeiten und Antworten auf das „Danach“ der Post-Moderne; vgl. die Ausgabe Der Merkur. *Postmoderne – eine Bilanz*. Heft 9/10, 1998.
4. White, Harrison C. (1992). *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*. Princeton.
5. Weber, Max (1985). *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriß einer verstehenden Soziologie*. 5. rev. Auflage, besorgt von Johannes Winkelmann, Tübingen.
6. Parsons, Talcott (1960). *Structures and Process in Modern Societies*. New York.
7. Luhmann, Niklas (1993). *Paradoxie des Entscheidens*. In: *Verwaltungsarchiv*, 84. Band, S. 287–306.
8. Baecker, Dirk (1998). *Mit der Hierarchie gegen die Hierarchie*. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Witten/Herdecke, 1996.
9. Vgl. z. B. eine Übersicht in: Kieser, Alfred (1996). *Moden & Mythen des Organisierens*. In: *DBW* 56, 1, S. 21–38.
10. Übersetzung von Simon, Herbert (1946). *The Proverbs of Administration*. In: *Public Administration Review*, 6, 1946, S. 52–67, hier S. 53 (eigene Übersetzung).
11. Vgl. Luhmann, Niklas (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main, S. 505.
12. Ebd., S. 507.
13. De Geus, Arie (1997). *The Living Company*. Boston, Mass.
14. Handy, Charles (1998). *Die Fortschrittsfalle*. München. Peters, Tom (1988). *Kreatives Chaos – Die neue Management-Praxis*. Hamburg. Zitat von Baecker, Dirk (1996). *Ein Widerspruch kommt selten allein – Die Organisation und ihre Kultur*. In: Hutter, Michael (Hrsg.). *Das Witten-er Jahrbuch der Ökonomie*, Marburg, S. 25–35. hier: S. 26.
15. Ashby, W. Ross (1956). *An Introduction to Cybernetics*. New York et al.
16. Peters, Tom (1988). A. a. O., S. 469.
17. Morgan, Gareth (1986). *Images of Organization*. Newbury Park, CA.
18. Vgl. z. B. Peters, Tom (1993). A. a. O., S. 214 ff. und Weick, Karl E. (1995), A. a. O.
19. Kieser, Alfred (1996). A. a. O., S. 24.
20. Vg. z. B. Miles, Raymond E. / Snow, Charles C. (1986). *Organizations: New Concepts for New Forms*. *California Management Review*, Vol. XXVIII, 3, 1986, S. 63–73. Snow, Charles C. / Miles, Raymond E. / Coleman, Henry J. (1992). *Mangaging 21st Century Network Organizations*. In: *Organizational Dynamics*, S. 5 ff. Warnecke, Hans Jürgen (1996). *Die Fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur*. Reinbeck bei Hamburg. Martin, James (1997). *Das Cyber-Unternehmen – total digital vernetzt*. Wien. Quinn, James Brian (1992). *Intelli-*

- gent Enterprise. *A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York. Mowshowitz, Abbe (1986). *Social Dimensions of Office Automation*. In: *Advances in Computers*, Vol. 25, S. 335–404.
21. Zitiert nach Byrne, John A. (1993). *The Horizontal Corporation*. *Business Week*, 20. Dezember, S. 80.
 22. Schwarzmann, Oliver W. (1997). *Cyber-Ökonomie*. URL: <http://www.heise.de/tp/deutsch/special/eco/6199/1.html> [Stand: 15. November 1999].
 23. Vgl. z. B. Porter, Michael E. (1992). *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 7. Auflage, Frankfurt am Main, S. 25–61 und S. 173–207.
 24. Vgl. auch Darstellungen bei Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (1996). *Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*. 2. Auflage, Wiesbaden; bei Bullinger, Hans-Jörg / Brettreich-Teichmann, Werner / Fröschle, Hans-Peter (1995). *Das Virtuelle Unternehmen – Koordination zwischen Markt und Hierarchie*. In: *Office Management* 12/1995, S. 18–22; Tapscott, Don (1996). *Die digitale Revolution: Verheißungen einer vernetzten Welt – die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft*. Wiesbaden; Negro Ponte, Nicholas (1995): *Total Digital – Die Welt zwischen 0 und 1 oder Die Zukunft der Kommunikation*. München.
 25. Weick, Karl E. (1995). A. a. O., S. 341 und S. 346; unsere Hervorhebung.
 26. Nohria, Nitin / Eccles, Robert G. (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, Mass., S. 304–305. (eigene Übersetzung).

Zu Teil II: Schärfung der Unschärfe

1. Flusser, Vilém (1993). *Vom Virtuellen*. In: Rötzer, Florian / Weibel, Peter (Hrsg.): *Cyberspace. Zum medialen Gesamtkunstwerk*, München, S. 65 ff.
2. Engen, Rudolf (1998). *Alles virtuell*. In: *DIE ZEIT*, 22, 20. Mai 1998, S. 32.
3. Krystek, Ulrich / Redel, Wolfgang / Reppegather, Sebastian (1997). *Grundzüge virtueller Organisationen*, Wiesbaden, S. 4.
4. Mittelstrass, Jürgen (1996). *Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie*. Stuttgart, S. 548. Faßler, Manfred (1996). *Öffentlichkeiten im Interface*. In: Marech, Rudolf (Hrsg.). *Medien und Öffentlichkeit*, München. S. 313. Scholz, Christian (1997). *Strategische Organisation – Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung*. Landsberg/Lech, S. 321. Esposito, Elena (1995). *Der Computer als Medium und Maschine*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 22, 5, S. 338–354. *American Heritage Dictionary*. Pons Globalwörterbuch. *Concise Oxford Dictionary*. Mowshowitz, Abbe (1986). A. a. O. S. 389–390. Klein, Stefan (1995): *Virtuelle Organisation – Informations- und kommunikationstechnische Infrastrukturen ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit*. Papier des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Hochschule St. Gallen, S. 2, URL <http://www.iwi.unisg.ch/iwi4/cc/genpubs/virtorg.html> [Stand: 20.07.1997]; Welles, E. (1993). *Virtual Realities*, zitiert nach: Müller-Stewens, Günter (1997). *Virtualisierung von Organisationen*. Stuttgart und Zürich, *Entwicklungstendenzen im Management* Band 16, S. 32., Müller-Stewens, Günter (1997). a.a.o., S. 32; Brosziewski, Achim (1997). *Virtualität als Modus unternehmerischer Selbstbewertung*. Beitrag der Virtu-

- ellen Konferenz „Virtuelle Wirtschaft“ der Universität Witten/Herdecke Juni 1997 unter der URL: <http://www.uni-wh.de/de/wiwi/virtwirt/unterneh/brosneu.htm> [Stand: 15. 11.1999].
5. Vgl. Prechtel, Peter / Burkard, Franz-Peter (1996). *Metzler-Philosophie-Lexikon: Begriffe und Definitionen*, Stuttgart, S. 557.
 6. Mittelstraß, Jürgen (1996). a. a. O. S. 548.
 7. Rajchman zitiert nach Stippel, Peter (1997). *Die beste aller Welten ...* In: absatzwirtschaft 5/1997, S. 23.
 8. Vgl. hierzu Luhmann, Niklas (1984). A. a. O. S. 216 ff. insbesondere S. 220 f. und ders. (1997). *Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main, Kapitel 2.
 9. Lem, Stanislaw (1980). *Summa technologiae*. Berlin, S. 311 ff. und S. 317.
 10. Flusser, Vilém (1993). A. a. O. S. 66.
 11. Scholz, Christian (1997). A. a. O., S. 322.
 12. Peters, Tom (1993). A. a. O. S. 677.
 13. Rayport, Jeffrey F. / Sviokla, John J. (1996). *Die virtuelle Wertschöpfungskette – kein fauler Zauber*. In: Harvard Business manager 2/1996, S. 106 ff.
 14. Mowshowitz, Abbe (1986). A. a. O. S. 389 und 391. (Eigene Übersetzung).
 15. Vgl. zu einem solchem Evolutionsmodell auch die Darstellung von Scholz, Christian (1996). *Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation*. In: Zeitschrift für Organisation, 4/1996, S. 204 ff. Vgl. dazu ausführlich Jansen, Stephan A. (1998). *Virtuelle Unternehmen: Merkmale, Begriffe und Konzepte – Ein formtheoretisches Strukturierungsangebot*. Diskussionspapier der Universität Witten / Herdecke, Nr. 15.
 16. Nagel/Dove (1991), in: Davidow, William H. / Malone, Michael (1993). A. a. O. S. 14.
 17. Davidow, William H. / Malone, Michael S. (1993). A. a. O. S. 11.
 18. Davidow, William H. / Malone, Michael S. (1993). A. a. O. S. 160.
 19. Byrne, John A. / Brandt, Richard / Port, Otis (1993): *The Virtual Corporation*. In: Business Week, 8. 2. 1993, S. 37 (Eigene Übersetzung).
 20. Vgl. in der Reihenfolge Olbrich, Thomas J. (1994). *Das Modell der „Virtuellen Unternehmen“ als unternehmensinterne Organisations- und unternehmensexterne Kooperationsform*. In: Information Management 4/1994, S. 28–36. Chesbrough, Henry W./Teece, David J. (1996). *When is Virtual Virtuous? Organizing or Innovation*. In: Harvard Business Review, January-February 1996, S. 65 ff. Reiss, Michael (1996a). *Virtuelle Unternehmung – Organisatorische und personelle Barrieren*, in: Office Management 5/1996, S. 10 ff. Reiss, Michael (1996b). *Grenzen der grenzenlosen Unternehmung – Perspektiven der Implementierung von Netzwerkorganisationen*. In: Die Unternehmung 3/96, S. 195 ff.
 21. Schumpeter, Josef Alois (1928). *Unternehmer*. In: Elster, Ludwig / Weber, Adolf / Wieser, Adolf (Hrsg.) Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Vierte Auflage, Achter Band, 1928, S. 476–487.
 22. Gutenberg, Erich (1929). *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*, Berlin.
 23. Barnatt, Christopher (1995). *Office Space, Cyberspace and Virtual Organization*. In: Journal of General Management, Vol. 20, No. 4, Summer 1995, S. 83. Eigene Übersetzung.
 24. Baecker, Dirk (1994). *Postheroisches Management*. Berlin, S. 21.

25. Barnatt, Christopher (1995). A. a. O. S. 87 und 88. (Eigene Übersetzung).
26. Mertens, Peter (1994). *Virtuelle Unternehmen*. In: Wirtschaftsinformatik, 36, 1994, S. 169–172.
27. Die Konzepte der Modularisierung, der Fraktalisierung und der Molekularisierung werden von Picot, Arnold et al. (1996). A. a. O. Teil 5, S. 199 f., von Warnecke, Hans Jürgen (1996), a. a. O. und von Tapscott, Don (1996). A. a. O. diskutiert. Die Grundidee liegt für beide Konzepte in der Umstellung von einer funktionalen zu einer am Markt orientierten prozessualen Organisation einerseits und andererseits in dem Komplexitätsreduzierenden Aspekt durch die Bildung kleinster kombinatorisch zusammensetzbarer Einheiten mit den Merkmalen der Selbstähnlichkeit und Selbstorganisation.
28. Olbrich, Thomas J. (1994). A. a. O. und Klein, Stefan (1995). A. a. O.
29. Linden, Frank A. (1997). *Wachsen im Netz*. In: Manager Magazin 7/1997, S. 102–113.
30. Carlos J. Jarillo als Begründer des Strategischen Netzwerkes führt das Konzept wie folgt aus: „[N]etworks are conceptualized as a mode of organization that can be used by managers or entrepreneurs to position their firms in a stronger competitive stance. That is why the term ‚strategic‘ has been added to ‚networks‘: I see strategic networks as long-term, purposeful arrangements among distinct but related for-profit organizations that allow those firms in them to gain or sustain competitive advantage vis-à-vis their competitors outside the network.“ Vgl. Jarillo, Carlos J. (1988). *On Strategic Networks*. In: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 32. Vgl. auch Sydow, Jörg (1992). *Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation*, Wiesbaden, S. 82. Vgl. für die Dynamic Networks Miles, Raymond E. / Snow, Charles C. (1986). A. a. O.
31. Als Übersicht z. B.: Tichy, Noel M. / Tushman, Michael L. / Fombrun, Charles (1979). *Social Network Analysis for Organizations*. In: Academy of Management Review, 4, S. 507–519.
32. Semich, J. William (1994). *Information replaces Inventory at the Virtual Corp*. Datamation July 15, 1994, S. 37–42.
33. Höhn, Hilmar (1997). *Firmen ohne Heimat*. In: Die Woche, 14.11.97; und Tomasko (1987), zitiert in: Sydow, Jörg (1992). A. a. O., S. 3.
34. Davidow/Malone (1993). A. a. O., S. 170.
35. Klein, Stefan (1995). A. a. O. S. 5.
36. Bleicher, Knut (1996). *Der Weg zum virtuellen Unternehmen – Neue Arbeits- und Organisationsformen*. In: Office Management 1–2/1996, S. 14 f. Scholz, Christian (1994). *Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft?* URL: <http://www.orga.uni-sb.de/ARCHIV/Publikationen/allgvo.html> [Stand: 15. 11. 1999]. Arnold, Oksana / Faisst, Wolfgang / Härtling, Martina / Sieber, Pascal (1995). *Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?* in: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, S. 8–23.
37. Sydow, Jörg (1992). A. a. O. S. 7.
38. Scholz, Christian (1997). A. a. O. S. 349 f.
39. Martin, James (1997). A. a. O. S. 164–165.
40. Scholz, Christian (1997). A. a. O. S. 330.
41. Sydow, Jörg (1992). A. a. O. S. 316; unsere Hervorhebung.
42. Vgl. als Überblick Jansen, Stephan A. (1999). *Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen – Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*. 2. Auflage, Wiesbaden.

43. Williamson, Oliver E. (1991). *Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. American Science Quarterly, 36, S. 269–296, hier S. 283 f. und ders. (1975). *Markets and Hierarchies – Analysis and Antitrust Implications*, New York.
44. Picot, Arnold et al. (1996). A. a. O. S. 269.
45. Sydow, Jörg (1992). A. a. O. S. 102.
46. Vgl. grundlegend Hannan, M. T. / Freeman, J. (1977). *The Population Ecology of Organizations*. In: American Journal of Sociology, 82, S. 929–964.
47. Vgl. zum Überblick Caroll, G. R. (1988). *Ecological Modells of Organizations of Organizations*. Cambridge, Mass.
48. Hagel, John III (1996). *Spider versus Spider*. In: McKinsey Quarterly, 1, S 4–19.
49. Brandenburger, Adam M. / Nalebuff, Barry J. (1995). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, in: HBR July-August 1995, S. 57 ff.
50. Vgl. als Überblick und weitere Entwicklungen Axelsson, Björn / Easton, Geoffrey (Hrsg.) (1992). *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge.
51. Teubner, Gunther (1992). *Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung*. In: Krohn, W. / Küppers, G. (Hrsg.): *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*, Frankfurt am Main, S. 189–216.
52. Bleeke, Joel / Ernst, David (1991). *The Way to Win in Cross-Border Alliances*. In: Harvard Business Review, November – December 1991, S. 128 f.
53. Behme, Wolfgang (1995). *ZP-Stichwort: Virtuelle Unternehmen*. In: Zeitschrift für Planung 1995, S. 299.
54. Heuer, Stefan (1999). *Totengräber im Silicon Valley*. In: econy, 03/99, S. 34–42.
55. Luhmann, Niklas (1984). A. a. O. S. 78.
56. Tom Peters (1989). A. a. O. S. 469.
57. Cole, Tim (1996): *###Internet, Special*, in: Capital 10/96, S. 292.
58. Vgl. Porter, Michael (1992). A. a. O. S. 73. Er wies explizit darauf hin, daß eine Strategiemischung zu einem geringen *Return on Investment* führen würde.
59. Vgl. z. B. Gerken, Gerd (1990). *Abschied vom Marketing – Interfusion statt Marketing*. Düsseldorf.
60. Vgl. von Hippel, E. (1988). *The Source of Innovation*. New York, 1988.
61. Priddat, Birger P. (1998). *virtual work / virtual product – Skizze einer Theorie der Arbeit in modernen Umgebungen*. In: Brill, Andreas / de Vries, Michael (Hrsg.) (1998). *Virtuelle Wirtschaft*, Opladen, S. 167.
62. Scholz, Christian (1996). A. a. O. S. 208 (eigene Hervorhebung).
63. Pine, Joseph B. (1993). *Mass Customization – The New Frontier in Business Competition*. Boston, Mass.
64. Pine II, B. Joseph / Victor, Bart / Boynton, Andrew C. (1993). *Making Mass Customization Work*. Harvard Business Review, September-October 1993, S. 108–119 (eigene Übersetzung).
65. Olson, Mancur (1982). *The Rise and Decline of Nations – Economic Growth, Stagflations, and Social Rigidities*. New Haven/London.
66. Foerster, Heinz von (1993). *Wissen und Gewissen*. Frankfurt am Main, S. 234.

67. Hedberg, Bo L. T. / Nystrom Paul C. / Starbuck William H. (1976). *Camping on Seasaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization*. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, March 1976, S. 41–65.

Zu Teil III: Virtuose Nachbarschaftspflege

1. Weick, Karl E. (1976). *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. In: Administrative Science Quarterly, March 1976, S. 1 (eigene Übersetzung).
2. Wittgenstein, Ludwig (1980). *Philosophische Untersuchungen*. In: Schriften 1, 4. Auflage, Frankfurt am Main.
3. Bateson, Gregory (1992). *Ökologie des Geistes*. 4. Auflage, Frankfurt am Main.
4. Crozier, Michel / Friedberg, Erhard (1979). *Macht und Organisationen. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königsstein/Ts.
5. Axelrod, Robert (1988). *Die Evolution der Kooperation*. München.
6. Eigene Darstellung mit Anleihen von Powell, Walter W. (1990). *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. In: Research of Organizational Behaviour, 12, S. 295–336 und Willke, Helmut (1995). *Systemtheorie III, Steuerungstheorie*. Stuttgart, S. 137.
7. Granovetter, Mark (1985). *Economic Action and Social Structure – The Problem of Embeddedness*. In: American Journal of Sociology, 91, S. 481–510.
8. Womack, James P. / Jones, Daniel T. (1994). *Das schlanke Unternehmen: Ein Kosmos leistungsstarker Firmen*. In: Harvard Business manager, 3, S. 92.
9. Delphi 98 Umfrage. *Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik*. Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Methoden- und Datenband, Karlsruhe, 1998, S. 106–107.
10. Vgl. Wildemann, Horst (1997). *Koordination von Unternehmensnetzwerken*. In: Zeitung für Betriebswirtschaft, 67, 4, S. 417–439.
11. Scholz, Christian (1997). A. a. O. S. 382., und ders., in: Linden (1997), a. a. O. S. 104.
12. Vgl. Jansen, Stephan A. (1999). A. a. O., S. 87 und Wüthrich, Hans A. / Philipp, Andreas F. / Frenzt, Martin H. (1997). *Vorsprung durch Virtualisierung*. Wiesbaden, S. 212 ff.
13. Vgl. Jansen, Stephan A. (1999). A. a. O. S. 86 und Alter, Catherine / Hage, Jerald (1993). *Organizations Working Together*, Newsbury Park, CA., S. 36 f.
14. Prahalad, C. K. / Hamel, Garry (1990). *The Core Competence of the Corporation*. In: Harvard Business Review, May-June 1990, S. 79–91. s. S. 82 und 83.
15. Zitat von Jack Welch in dem Annual Report General Electric 1990.
16. Lipnack, Jessica / Stamps, Jeffrey (1994). *The Age of the Network*. New York et al., S. 16. (Hervorhebung im Original)
17. Badaracco, Joseph L. (1): *The 991a Boundaries of the Firm*. In: Etzioni, A. (Hrsg.): Socio-Economics, London, S. 293–327. Picot, Arnold et al. (1996), a. a. O. Ashkenas, Ron / Ulrich, Dave / Jick, Todd / Kern, Steve (1995): *The Boundaryless Organization*, San Francisco. Ohmae, Kenichi (1990). *Strategic Alliance in the Borderless World*, in: Backhaus, Klaus / Piltz, Klaus (Hrsg.). *Strategische Allianzen*, Zeitung für die betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27/1990, S. 11–20.

18. Badaracco, Joseph L. (1991b): *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Cambridge, Mass., S. 4.
19. Picot et al. (1996). A. a. O. S. 263–264.
20. In: Arthur D. Little (Hrsg.) (1996). *Management im vernetzten Unternehmen*, Wiesbaden, S. 288.
21. Szyperki, Norbert / Klein, Stefan (1993). Informationslogistik und virtuelle Organisationen – Die Wechselwirkung von Informationslogistik und Netzwerkmodellen der Unternehmung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 53, S. S. 195–196.
22. Ashkenas, Ron / Ulrich, Dave / Jick, Todd / Kern, Steve (1995). A. a. O. S. 11–13.
23. Luhmann, Niklas (1984). A. a. O. S. 35.
24. Luhmann, Niklas (1988a). *Organisation*. In: Küpper, W. / Ortman, G. (Hrsg.). *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen, S. 166.
25. Luhmann, Niklas (1984). A. a. O. S. 268; vgl. auch ders. (1988a). A. a. O. S. 171.
26. Hagel, John III (1996). A. a. O. S. 4–19.
27. Starbuck, William H. (1983). *Organization as Action Generators*. In: *American Sociological Review*, 48, S. 91–102.
28. Hirschhorn, Larry / Gilmore, Thomas (1992). *The New Boundaries of the „Boundaryless“ Company*. In: *Harvard Business Review*, May-June 1992, S. 104–115, s. S. 105.
29. Baecker, Dirk (1994). A. a. O. S. 18–19.
30. Deal, Terrence E. / Kennedy, Allen A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Redwood City, CA.
31. Ergänzt und modifiziert nach Tichy, Noel / Fombrun, Charles (1979). *Network Analysis in Organizational Settings*. In: *Human Relations*, 32, 11, S. 923–965.
32. Vgl. Tichy, Noel / Tushman, Michael L. / Fombrun, Charles (1979). A. a. O.
33. Vgl. Hedberg, Bo / Dahlgren, Göran / Hansson, Jörgen, Olve, Nils-Göran (1997). *Virtual Organizations and Beyond – Discover Imaginary Systems*. Chichester und Snow, Charles C. / Miles, Raymond E. / Coleman, Henry J. (1992). A. a. O.
34. Westerlund, Gunnar / Sjöstrand, Sven-Erik (1981). *Organisationsmythen*. Stuttgart, S. 114 f.
35. Luhmann, Niklas (1994). *Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main, S. 328.
36. Willke, Helmut (1995). A. a. O. S. 4.
37. Barnard, Chester I. (1968). *The Functions of the Executives*. Thirtieth Anniversary Edition, Cambridge, Mass., S. 168.
38. Weick, Karl E. (1995). A. a. O. S. 340.
39. Vgl. auch Baecker, Dirk (1994). A. a. O. S. 32–33.
40. March, James G. / Simon, Herbert A. (1958). *Organizations*. New York.
41. Burt, Ronald (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Mass.
42. Baecker, Dirk (1994). A. a. O. S. 24.
43. Bleicher, Knut (1996). A. a. O. S. 15.
44. Martin, James (1997). A. a. O. S. 162–163 (eigene Hervorhebung).
45. Vgl. Kauffman, Stuart (1988). *The Evolution of Economic Webs*. In: Andersen, W. A. / Arrow, K. J. / Pines, D. (Hrsg.): *The Economy as an Evolving Complex System*, Redwood City, CA.,

- 125–146. Mill, Ullrich / Weissbach, Hans-Jürgen (1992): *Vernetzungswirtschaft*. In: Malsch, Thomas / Mill, Ullrich (Hrsg.): *ArBYTE: Modernisierung der Industriosozologie?*. Berlin, S. 315–342.
46. Mathews 1993, in: Miles/Snow (1995). A. a. O. S. 9.
47. Ausführliche Informationen dazu unter der URL <http://www.pzn.de/projekt/konzept/screen.htm>. [Stand 17.06.1999]
48. Broschüre des PZN, die im Oktober und November 1996 erarbeitet wurde.
49. McCulloch, Warren S. (1989). *A Heterarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets*, in: ders. (1989). *Embodiments of Mind*, second printing, Cambridge, Mass., S. 40–45.
50. Foerster, Heinz von (1993). A. a. O. S. 243.
51. DePree, Max (1989). *Leadership is an Art*. New York.
52. Vgl. z. B. Prigogine, Ilya / Stengers, Isabelle (1993). *Dialog mit der Natur – Neue Wege wissenschaftlichen Denkens*. München.
53. Vgl. z. B. Haken, Hermann (1987). *Synergetics: An Approach to Self-Organization*. In: Yates, F. Eugene (Hrsg.). *Self-Organizing Systems*, New York.
54. Vgl. z. B. Eigen, Manfred / Schuster, P. (1979). *The Hypercycle: A Principle of Selforganization*. Heidelberg.
55. Vgl. z. B. Obring, K. (1992). *Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen*. München.
56. Willke, Helmut (1989). *Controlling als Kontextsteuerung*. In: Eschenbach, Rolf (Hrsg.): *Supercontrolling: Vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden*, Wien, S. 63–93, s. S. 86.
57. Moore, James F. (1996). *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York.
58. Perrow, Charles (1977). *The Bureaucratic Paradox: The Efficient Organization Centralizes in Order to Decentralize*. In: *Organizational Dynamics*, Spring 1977, S. 3–14.
59. Boos, Frank / Exner, Alexander / Heitger, Barbara (1992). *Soziale Netzwerke sind anders*. In: *Organisationsentwicklung*, 11, 1, S. 55.
60. Nohria, Nitin (1992). *Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?*, in: Nohria, Nitin / Eccles, Robert G. (Hrsg.). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Harvard Business School Press, S. 1–22.
61. Weick, Karl E. (1976). A. a. O. und auch Kauffman, Stuart (1988). A. a. O.
62. Granovetter, Mark (1973). *The Strength of Weak Ties*. In: *American Journal of Sociology* 78, S. 1360–1380 und ders. (1982). *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. In: Marsden, P. V. / Lin, N. (Hrsg.). *Structure and Network Analysis*. Newsbury Park, CA., S. 105–130.
63. Krackhardt, David (1992). *The Strengths of Strong Ties: The Importance of Philos on Organizations*. In: Nohria, Nitin / Eccles, Robert G. (Hrsg.). A. a. O., S. 216 – 239.
64. Peters, Tom (1993). A. a. O. S. 495.
65. Ackoff, Russell L. (1981). *Creating the Corporate Future*. New York.
66. Westerlund, Gunnar / Sjöstrand, Sven-Erik (1981). A. a. O., S. 162.
67. Mintzberg, Henry (1995): *Strategische Planung*. München, Wien, S. 32
68. Sydow, Jörg (1992). A. a. O. S. 268; Hervorhebung im Original.

69. Vgl. Luhmann, Niklas (1988b). *Macht*. 2. durchgesehene Auflage, Stuttgart, S. 4 ff.
70. Scharpf, Fritz W. (1996). *Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen*, in: Kenis, Patrick / Schneider, Volker (Hrsg.). *Organisation und Netzwerk – Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*, Frankfurt, S. 497–534.
71. Deyle, Albrecht (1984), zitiert in Weber, Jürgen (1994). *Einführung in das Controlling*. 5. Auflage, Stuttgart, S. 13.
72. Küppers, H.-U. / Weber, J. / Zünd, A. (1990). *Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling*. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60, 1990, S. 281–293.
73. Willke, Helmut (1989). A. a. O.
74. Scholz, Christian (1995). *Controlling in Virtuellen Unternehmen*. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.). *Rechnungswesen und EDV*, 16. Saarbrücker Arbeitstagung 1995 – Aus Turbulenzen zum gestärkten Konzept?, Heidelberg, S. 171–192.
75. Picasso, Pablo (1988). *Über Kunst*. Zürich. S. 27.
76. Brandt, Ulrike (1998). *In Sekunden zerstört*. In: WirtschaftsWoche, 45, 29. 10. 1998, S. 156–160.
77. Jansen, Stephan A. (1995). *Heureka! Henkaku: Ein japanisch-deutscher Vergleich der Umgangsweise mit den Kosten, den Kennzahlen, der Motivation, der Information, dem Markt, dem Mitarbeiter ...* In: Witten/Herdecker Wirtschaftsgespräche Heft 25, S. 56–69.
78. Willke, Helmut (1989), a. a. O. S. 79, Hervorhebung durch ihn.
79. Weick, Karl E. (1995). a. a. O. S. 355.
80. Quinn, James Brian (1992). a. a. O. S. 242. Eigene Übersetzung.
81. Kensinger, John W. / Martin, John D. (1991). *Financing Network Organizations*. In: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 4, No. 1, S. 67 und 69 (eigene Übersetzung).
82. Ebd., S. 74.
83. Nohria, Nitin / Eccles, Robert G. (1992). a. a. O. S. 290 (letzter Satz steht im Original zuerst).
84. Behme, Wolfgang (1995). a. a. O. S. 299.
85. Vgl. auch Arthur D. Little (Hrsg.) (1996). *Management im vernetzten Unternehmen*, Wiesbaden.
86. Vgl. auch Faisst, Wolfgang (1997). *Information Technology as an Enabler of Virtual Enterprise: A LifeCycle-Orientated Description*. Internes Arbeitspapier des Bereichs Wirtschaftsinformatik I der Universität Erlangen-Nürnberg, S. 1.
87. Modifizierte und ergänzte Darstellung nach Klein, Stefan (1997). *Zur Rolle moderner Informations- und Kommunikationstechnologie*. In: Müller-Stewens, Günter (Hrsg.): a. a. O. S. 43–60, s. S. 52 und S. 54
88. Vgl. hierzu Luhmann, Niklas (1997). a. a. O. S. 39 f.
89. Baecker, Dirk (1999). *Kommunikation, ästhetisch*. Manuskript für Barck, Karlheinz et al. (Hrsg.). *Historisches Wörterbuch ästhetischer Grundbegriffe*, Stuttgart.
90. Handy, Charles (1995). a. a. O. S. 41.
91. Luhmann, Niklas (1989). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 3. durchgesehene Auflage, Stuttgart, S. 20, die letzten zwei Sätze s. S. 39.
92. Zu den Quellen des Vertrauens vgl. Kramer, Roderick M. (1999). *Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions*. In: Annual Review of Psychology, 50, S. 569–598, insbesondere S. 575 ff.

93. Vgl. zur Ökonomik des Vertrauens die zusammenfassende Dissertation von Ripperger, Tanja (1998). *Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen.
94. Semlinger, Karl (1993): *Effizienz und Autonomie in Zulieferernetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation*. In: Staehle, W. H. / Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung* 3. Berlin/New York, S. 309–354. Insbesondere S. 333–334 (eigene Hervorhebung).
95. Vgl. hierzu ähnlich für das Mißtrauen. Ortman, Günther (1994). „Lean“ – *Zur rekursiven Stabilisierung von Kooperation*. In: Schreyögg, G. / Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung* 4. Berlin/New York, S. 160.
96. Deutsch, Morton (1962). *Cooperation and Trust. Some Theoretical Notes*. in: Jones, M. R. (Hrsg.). *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, S. 275–319.
97. Scharpf, Fritz W. (1996). a. a. O. S. 517.
98. Luhmann, Niklas (1989). a. a. O. S. 47.
99. Bacharach, Michael / Gambetta, Diego (1997). *Trust in Signs*. Discussionpaper University of Oxford, November 1997.
100. Sydow, Jörg (1996). *Virtuelle Unternehmung – Erfolg als Vertrauensorganisation?* In: *Office Management*, 7–8 1996, S. 13 (eigene Hervorhebung).
101. Vgl. Baecker, Dirk (1998). *Fünf Ausätze zur Kultur*. In: Wittener Diskussionspapiere, Heft Nr. 3, April 1998, S. 61 und 62.
102. Vgl. Hüser, Rembert in: Binczek, Natalie (1999) (Hrsg.). *Zeitfenster. Erinnerung, Wahrnehmung, Kommunikation – Anschlüsse an Chris Marker*. Würzburg; und dies. (1999). *Jurassic Technology*. In: Fohrmann, Jürgen / Kasten, Ingrid / Neuland, Eva (Hrsg.). *Autorität*. Vorträge des Deutschen Germanistentags 1997, Bielefeld.
103. Peters, Thomas J. / Waterman, Robert H. (1982). *In Search of Excellence*. New York.
104. Deal, Terence E. / Kennedy, Allen A. (1982). a. a. O.
105. Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*. San Francisco.
106. Smircich, Linda (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. In: *Administrative Science Quarterly*, 28, S. 343–344.
107. Vgl. zu diesem Kulturbegriff Luhmann, Niklas (1984). a. a. O. S. 224f.
108. Baecker, Dirk (1996). a. a. O. S. 30ff.
109. Vgl. Bleicher, Knut (1992). *Der Strategie-, Struktur- und Kulturfit Strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor*. In: Bronder, Christoph / Pritzl, Rudolf (Hrsg.). *Wegweiser für strategische Allianzen*, Wiesbaden, S. 265–322.
110. Scholz, Christian (1995). a. a. O. S. 182.
111. Naisbitt, John (1994). *Global Paradox – Warum in einer Welt der Riesen die Kleinen überleben werden*. Düsseldorf et al., S. 27.
112. Segal, Lynn (1986). *Das 18. Kamel oder Die Welt als Erfindung*. Zum Konstruktivismus Heinz von Foersters. München.

Zu Teil IV: Zukünfte der @rbyte

1. European Communication Council (Hrsg.) (1999). *Die Internet-Ökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft*. Berlin.
2. Küng, Hans (1994). *Arbeit und Lebensinn angesichts von Wertewandel und Orientierungskrise*. In: Alfred Herrhausen Gesellschaft für internationalen Dialog (Hrsg.). *Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeit*, Stuttgart, S. 7–36.
3. Beck, Ulrich (1999). *Schöne neue Arbeitswelt – Vision: Weltbürgergesellschaft*, Frankfurt et al.
4. Daten zitiert nach Sattelberger, Thomas (1998). *Söldnerorganisationen oder Wertegemeinschaften*. In: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (Hrsg.). *Das vernetzte Unternehmen – Organisationen auf dem Weg ins 21. Jahrhundert*, Tagungsband, Stuttgart, 20. Oktober 1998, S. 84.
5. Ruigrok, Winfried (1988). *The Emergence of Network Modes in Organising: Concepts and Evidence*. In: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (Hrsg.). A. a. O. S. 117 ff.
6. Vgl. in der Reihenfolge: ManagerMagazin 4/1999. *Geld oder Leben*. S. 150 ff.; Auskünfte mehrerer Beratungshäuser; ManagerMagazin 5/1999, S. 235; Schmidt, Holger (1998). *Arbeit in der digitalen Ökonomie*. FAZ, Nr. 285, 08.12.98, S. 17; der VDE-Vorsitzende Rolf Windemöller zitiert in der Hannoveraner Messe Zeitung 19.04. 1999.
7. Vgl. die Untersuchung von Charles Jonscher aus dem Jahre 1983 in: Schmiede, Rudi (1996). *Informatisierung und gesellschaftliche Arbeit: Strukturveränderungen von Arbeit und Gesellschaft*. In: ders. (Hrsg.). *Virtuelle Arbeitswelten – Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“*, Berlin, S. 107–128.
8. Rifkin, Jeremy (1995). *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft*. Frankfurt am Main, S. 21.
9. Vgl. dazu Kollmann, Karl (1998). *Kommunikation oder Arbeit? Die Ausdünnung der Mitte*. In: telepolis, Doppelnummer 4–5, Köln, S. 62–72.
10. Tapscott, Don (1996). *Die digitale Revolution*. Wiesbaden, S. 78–81.
11. Heuser, Uwe Jean (1996). *Tausend Welten – Die Auflösung der Gesellschaft im digitalen Zeitalter*. Berlin, S. 49.
12. Küng, Hans (1994). A. a. O. S. 19.
13. Giarini, Orio / Liedtke, Patrick M. (1998). *Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome*. Hamburg, S. 30.
14. Vgl. zur Definition von Arbeit als Transformation auch Priddat, Birger P. (1998). A. a. O.
15. Baudelaire, Charles (1887). *Journaux intimes*, zitiert nach Küng, Hans (1994). A. a. O., S. 12.
16. Reich, Robert B. (1991). *The Work of Nations. Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism*. New York.
17. Vgl. z. B. Hochschild, Arlie Russel (1983). *The Managed Heart. The Commercialisation of Human Feeling*, Berkeley.
18. Gulick, Luther (1937). *Notes on the Theory of Organizations*. In: ders. et al. (Hrsg.). *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, 1937, S. 1–45.
19. Burns, Tom / Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, S. 119 ff.

20. Pribilla, P. / Reichwald, R. / Goecke, R. (1996). *Telekommunikation im Management*. Stuttgart.
21. Priddat, Birger P. (1998). A. a. O. S. 164.
22. Schmidt-Wulffen, Stephan (1999). *Die Kunst von heute braucht kein Haus – Warum das Museum seine gesellschaftliche Funktion verloren hat*. In: Die Zeit, 13, 25. 3. 1999, S. 54–55.
23. Vgl. Levitt, Theodore (1991). *Thinking About Management*. New York und Baecker, Dirk (1993). *Die Form des Unternehmens*. Frankfurt am Main.
24. O. V. (1997). *Wäre Nietzsche heute Angestellter?* in: Die Presse, 16.08.1997.
25. Vgl. auch Linnenkohl, Karl (1997). *Die Virtualisierung von Arbeitsbeziehungen*. In: Brill, Andreas / de Vries, Michael (Hrsg.). A. a. O. S. 146 ff.
26. Ebd., S. 150.
27. Vgl. das Weight-Watchers-Urteil vom 9.5.1996 des zweiten Senats des Bundesarbeitsgerichts und Linnenkohl, Karl (1997). A. a. O. S. 151 f.
28. Ebd., S. 152 f.
29. Handy, Charles (1989). *The Age of Unreason*. Boston, Mass.
30. Davidow / Malone (1993). A. a. O. S. 15.
31. Vgl. Martin, James (1997). A. a. O. S. 299.
32. Hilb, Martin (1997). *Management der Human-Ressourcen in der virtuellen Organisation*. In: Müller-Stewens, Günter (Hrsg.). A. a. O. S. 86.
33. Rifkin, Jeremy (1995). A. a. O. S. 148.
34. Vgl. z. B. auch die Darstellung von Sattelberger, Thomas (1998). A. a. O. S. 77 f.
35. Vgl. zu dieser Untersuchung im Auftrag der Wirtschaftswoche Ramthun, Christian (1999). *Hervorragende Aussichten*. In: Wirtschaftswoche, 18, 29.4.1999, S. 32–40.
36. Davis, Stan / Meyer, Christopher (1998). *Das Prinzip Unschärfe – Managen in Echtzeit*. Wiesbaden, S. 140
37. Scholz, Christian (1996). A. a. O. S. 206
38. Dostal, Werner (1996). *Telearbeit – Stand und Entwicklung*. In: Personalführung 8/96, S. 648–654.
39. O'Hara-Devereaux / Johansen (1994). S. 199, in: Picot, Arnold et al. (1996). A. a. O. S. 358.
40. Vgl. als Überblick Picot, Arnold (Hrsg.) (1997). *Telekooperation und virtuelle Unternehmen*, Heidelberg.
41. Picot, Arnold et al. (1996). A. a. O. S. 367.
42. Delphi 98 Umfrage (1998). A. a. O. S. 18.
43. Vgl. zu diesen Zahlen die Ausgabe 10/1995 der Zeitschrift Office Management.
44. WirtschaftsWoche (1996). *Exklusivstudie: Telearbeit in deutschen Unternehmen – Ein ungeahntes Potential*, Juni 1996.
45. Veröffentlicht in: Meyer-Timpe, Ulrike (1998). *Einsamkeit und Recht und Freiheit*. In: DIE ZEIT, 43, 15. Oktober 1998, S. 38.
46. Exklusivstudie der WirtschaftsWoche (1996). A. a. O., und Office Management 10/1995, S. 78.
47. Vgl. dazu Kilian, Wolfgang (1997). *Rechtliche Rahmenbedingungen für die Telekooperation von Unternehmen*. In: Picot, Arnold (Hrsg.). A. a. O., S. 239–250.

48. Zitiert nach Brauner, Josef / Bickmann, Roland (1996). *Cyber Society*. Düsseldorf, München, S. 53–54.
49. Friedrich, Claas (1998). *Auswirkungen von Telearbeit auf kulturbewußte Führung*. In: Zeitschrift für Organisation, 4/1998, S. 207–212.
50. Baecker, Dirk (1993). A. a. O. S. 180.
51. Sennett, Richard (1998). *Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin, S. 133.
52. Zahlen nach Deysson, Christian (1999) *So tun, als ob*. In: WirtschaftsWoche, 11, 11. 3. 1999, S. 166–171.
53. Vgl. Berschens, Ruth (1998). *Grosse Lücke*. In: WirtschaftsWoche, 13, 19. 3. 1998, S. 188–190.
54. Vgl. das erfolgreiche Paar, die das Beratungsunternehmen „The Networking Institute“ leiten: Lipnack, Jessica / Stamps, Jeffrey (1998). *Virtuelle Teams – Projekte ohne Grenzen*. Wien/ Frankfurt am Main.
55. Mayo, Elton (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston, Mass.
56. Smith, Kenwyn K. / Berg, David N. (1987). *A Paradoxical Conception of Group Dynamics*. In: Human Relations, 40, S. 633–658 und die Zusammenfassung bei Baecker, Dirk (1993). A. a. O. S. 185–191.
57. Baecker, Dirk (1993). A. a. O. S. 191.
58. Z. B. Sennett, Richard (1998). A. a. O. Und von Zugbach, Reggie (1998). *Nur Einzelkämpfer siegen: Im Team kommen Sie nie an die Spitze*. Düsseldorf.
59. Deysson, Christian (1999). A. a. O. S. 171.
60. Hackmann, J. Richard (1990). *Creating More Effective Work Groups in Organizations*. In: ders. (Hrsg.). *Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*, San Francisco, S. 479–504.
61. Fuchs, J. / Besier, K. (1991). *Personalentwicklung mit Perspektive – Querdenker statt Aufsteiger*. In: Fuchs, J. (Hrsg.). *Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen*. Wiesbaden, S. 183.
62. Sattelberger, Thomas (1996). *Zehn Thesen zu Human-Ressourcen in virtueller werdenden Unternehmen*. In: Personalführung, 11/1996, S. 976.
63. Scholz, Christian (1995). *Die virtuelle Personalabteilung – Ein Denkmodell für das Jahr 2000?* in: Personalführung, 28, S. 198–403.
64. Ebd.
65. Vgl. die Dokumentation des Forums unter der URL <http://www.wiwi.uni-regensburg.de/drumm/forum.htm> [Stand: 12. 03. 1999] sowie Drumm, Hans Jürgen (1998). *Virtualität in Organisation und Personalmanagement*. In: Zeitschrift für Organisation, 4/1998, S. 196–200.
66. Ebd. S. 199.
67. Reiß, Michael (1996). *Personelle und organisatorische Grenzen der virtuellen Unternehmung*. In: zwf, 91, 6, S. 268–272.
68. Barrenstein, Peter (1999). *Der Kampf um Talente*. In: akzente, 11, Mai 1999, S. 2–7.
69. Ebd. S. 3.
70. Ebd. S. 4–5.
71. Prahalad, C. K. / Hamel, Gary (1990). A. a. O.

72. Vgl. den gut dargestellten Prozeß dieser Reorganisation bei Gronwald, Silke (1999). *Job-Karussell*, in: Manager Magazin, April 1999, S. 136–147.
73. Reischauer, Claudia (1999). *Hass auf den Chef*. In: WirtschaftsWoche, 2, 7. 1. 1999, S. 60–67.
74. Sprenger, Reinhard K. (1991). *Mythos Motivation*. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt am Main, S. 15.
75. Reinhold Restani, Geschäftsführer der Mercuri International, München, zitiert nach: Mohr, Rita (1998). *Hans Dampf*. In: WirtschaftsWoche, 16, 9. 4. 1998, S. 76–79.
76. Barrenstein, Peter (1999): a. a. O. S. 4.
77. Zitiert nach: O. V. (1999). *Mit dem Coach im Konzern voran*. In: Die Welt, 26. 7. 1999, S. BR1
78. Vgl. z. B. Keller Pfrunder, Andrea (1995). *Individualisierung der Personalwirtschaft*. In: Die Unternehmung, 4/95, S. 259–271.
79. Granovetter, Mark (1974). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Cambridge, Mass.
80. Sennett, Richard (1998). A. a. O.
81. Zitiert nach Peters, Tom (1993). A. a. O. S. 289.
82. Rifkin, Jermy (1996). *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft*. Frankfurt am Main. Heuser, Uwe Jean (1999). *Der Mensch im Netz*. In: gdi-impuls, 4/99.
83. Vgl. Reicherzer, Judith (1999). *Lieber hier als dort*. In: DIE ZEIT, 28, 8.7.99, S. 61.
84. Vgl. zu den Studien Reicherzer, Judith (1998). *Angst essen Seele auf ...* In: DIE ZEIT, 48, 19.11.98, S. 45.
85. Dohrn-van Rossum, Gerhard (1998). *Vom lichten Tag zur Stechuhr*. In: DIE ZEIT, 1, 30. 12. 1998, S. 22.
86. Geissler, Karlheinz A. (1999). *Die Zeiten ändern sich – Vom Umgang mit der Zeit in unterschiedlichen Epochen*. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 30. Juli 1999, S. 4.
87. Hochschild, Arlie Russel (1998). *The Time Bind – When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York.
88. Vgl. zu dem Langsamkeits- und Entschleunigungstrend als Übersicht, aus denen auch einige der genannten Beispiele stammen: Gloger, Axel (1999). *Die Entdeckung der Langsamkeit*. In: managerSeminare, 37, Juli 1999, S. 22 –28. Massow, Martin (1998). *Gute Arbeit braucht ihre Zeit – Die Entdeckung der kreativen Langsamkeit*. München. Backhaus, Klaus / Bonus, Holger (Hrsg.) (1998). *Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte*. Stuttgart.
89. Vgl. dazu den wettbewerbsrechtlich eher schwierigen Vorschlag zur verabredeten Entschleunigung bei Backhaus, Klaus (1999). *Im Geschwindigkeitsrausch*. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 30. Juli 1999, S. 24 und Reheis, Fritz (1999). *Zeit lassen. Ein Plädoyer für eine neue Zeitpolitik*. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 30. Juli 1999, S. 32.
90. Geißler, Karlheinz A. (1999). *Ende des Zeitvorsprungs*. In: gdi_impuls, 1/99, S. 8.
91. Interview mit Sten Nadolny „Zeit zum Denken“ durch Axel Gloger, in: managerSeminare, 37, Juli 1999, S. 29.
92. Ebd. nimmt auch Geißler die tierische Hast der Gazellen und Löwen auf.

Zu Teil V www.kun.de:

1. Vgl. aus der soziologischen Perspektive aber White, Harrison C. (1987). *Where do Markets Come From?* In: American Journal of Sociology, 87, S. 543–544.
2. Siehe auch den gleichnamigen Wettbewerb ausgerichtet von der Wirtschaftswoche in Zusammenarbeit mit BBDO, Sun, concept!, Deutsche Bank und der Boston Consulting Group.
3. Vgl. auch die Darstellung bei Burger, Christoph / Entenmann, Mathias / Neputé, Stefano (1996). *Konsumgüterindustrie und Handel im Jahr 2005: Handel endgültig entmanchet.* In: Arthur D. Little (Hrsg.). *Management im vernetzten Unternehmen.* Wiesbaden, S. 127–155.
4. Zusammengesetzter Begriff aus *Marketplace* und *Cyberspace* vgl. Rayport, Jeffrey F. / Svio-
kla, John J. (1996). *Die virtuelle Wertschöpfungskette – kein fauler Zauber.* In: Harvard Business Manager 2/1996, S. 106 ff.
5. Vgl. Burger, Christoph et al. (1996). A. a. O. S. 127–128.
6. Shapiro, Carl / Varian, Hal R. (1999). *Information Rules – A Strategic Guide to the Network Economy.* Boston, Mass.
7. European Communication Council Report (Hrsg.) (1999). *Die Internet-Ökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft.* Berlin et al.
8. Vgl. z. B. Tapscott, Don (1996). A. a. O. S. 81.
9. Vgl. Porter, Michael (1992). A. a. O. S. 73 f.
10. Vgl. Porter, Michael (1996). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten.* Frankfurt.
11. Brandenburger, Adam M. / Nalebuff, Barry J. (1995). *The Right Game Theory to Shape Strategy.* In: Harvard Business Review, July-August 1995.
12. Gove, Alex (1999). *Margin of Error – Internet Retailers Ponder a World of Zero Gross Margins,* in: The Red Herring Magazin, 63, February 1999.
13. Vgl. z. B. European Communication Council Report (Hrsg.) (1999). A. a. O. S. 16.
14. Barret, Craig R. (1999). *E-Business: Ein Blick in die Zukunft.* In: Harvard Business Manager, 4/1999, S. 9–12.
15. Choi, Soon-Yong / Stahl, Dale O. / Whinston, Andrew B. (1997). *The Economics of Electronic Commerce.* Indianapolis, IN.
16. Thome, Rainer / Schinzer, Heiko (1997). *Electronic Commerce – Anwendungsbereiche und Potentiale der digitalen Geschäftsabwicklung.* München, S. 1.
17. O. V. (1999). *Neuer Beruf: „Cybermediaries“ – Der elektronische Handel und seine Kinder.* In: ZDNet News, 2. Juni 1999.
18. Vgl. z. B. die URL <http://www.e-commerce-systeme.de/informationsangebote/ecom-ebus.htm> [Stand: 10.06.1999].
19. Vgl. URL <http://www.eco.de/EC/319.htm> [Stand: 16.06.1999].
20. KPMG Management Consulting (1999). *Electronic Commerce – Research Report 1998.* S. 15.
21. Crolly, Hannelore (1999). *Das Internet wird zum Einkaufsparadies.* In: Die Welt, 12. Teil der Welt-Serie „Die digitale Revolution“, S. 16.
22. Vgl. dazu auch URL http://www.softwareag.com/germany/news/pr_releases/06_99/d-symposium99.htm [Stand: 15.11.99].

23. O. V. (1999). *Giga Studie: E-Commerce? Ein Flop!* in: ZDNet News, 4. Mai 1999.
24. Vgl. ähnliche Darstellung bei Hiekel, Hans-Ulrich (1999). *Kunden sind Wiederholungstäter*. In: Horizont, 19/1999, 13. Mai 1999, S. 52.
25. Aktuelle Informationen über die Marktentwicklung stellt im gewissen Umfang auch FTK in Dortmund zusammen, vgl. URL <http://www.electronic-commerce.org/marktbarometer/trends/internetresearch.html>.
26. Vgl. zu der Zusammenfassung der Studie URL <http://www.electronic-commerce.org/marktbarometer/daten/nutzer.html> [Stand 21.8.1999].
27. Roland Berger & Partner (1999) (Hrsg.). *Erfolgsfaktoren im E-Commerce*. Frankfurt.
28. Vgl. URL <http://www.internetindicators.com> [Stand: 25.6.1999].
29. Der Bezug auf den Artikel unter URL <http://heise.de/tp/deutsch/inhalt/te/1655/1.html> [Stand: 11.06.1999].
30. Pritzl, Thomas (1999). *Die Web-Strategen*. In: WirtschaftsWoche, 21, 20.05.1999, S. 155.
31. Gurley, William J. (1998). *The Soaring Cost of E-Commerce*. In: Fortune, 138, S. 226 – 228.
32. Ernst & Young LLP (1998). *Internet Shopping – An Ernst & Young Special Report*, January 1998, Section 2.
33. Angabe unter URL <http://www.electronic-commerce.org/marktbarometer/daten/nutzer.html> [Stand: 21.8.1999].
34. Angabe zitiert in: Crolly, Hannelore (1999) a. a. O.
35. Siehe dazu die URL http://www.bah.com/press/internet_survey.html [Stand: 21.8.1999].
36. KPMG Management Consulting (1999). *Electronic Commerce – Research Report 1998*. KPMG, S. 18.
37. Vgl. dazu URL http://www.bcg.com/features/shop/main_shop_execsum.html [Stand: 11.06.99].
38. Rayport, Jeffrey F. / Sviokla, John J. (1996). *Die virtuelle Wertschöpfungskette – kein fauler Zauber*. In: Harvard Business manager 2/1996, S. 104.
39. Vgl. den Artikel: *WWW bringt Hersteller in die Zwickmühle: Channel Conflict*. URL <http://www.webagency.de/infopool/marketing/channelconflict.htm> [Stand: 11.06.1999].
40. Vgl. die Positionen von Novell, Dell, Volvo und Sony URL <http://www.columnum.de/HTM-Seiten/Horizont/pcecom.htm> [Stand 11.06.1999].
41. So z. B. TechConsult, Kassel (1999). „E-Business-Studie“ erhoben für IBM und Impulse, S. 20.
42. Vgl. dazu Miller, Thomas E. (1999). *The Year ahead in Cyberspace – Nine Consumer-Driven Trends That Will Reshape Cyberspace in 1999*. New York, S. 2 und Forrester Research (1998) in: Gutowski, Katja (1998). *Ausgequetscht wie Zitronen*. In: WirtschaftsWoche, 43, 15.10.1998, S. 101.
43. Vgl. Miller, Thomas E. (1999). A. a. O.
44. Vgl. dazu Burger, Christoph et al. (1996). A. a. O. S. 135.
45. Vgl. dazu Thomas Goette, Mitglied der Geschäftsleitung bei Roland Berger, URL <http://www.softwareag.com/sagd/presse/juni99/d-symposium99.htm> [Stand: 10.06.99].
46. Vgl. z. B. die zusammengestellten Lessons Learned in: Seybold, Patricia B. with Ronni T. Marshak (1998). *customers.com – How to Create Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond*. New York.

47. Vgl. zu diesen Fragestellungen Krause, Jörg (1998). *Electronic Commerce – Geschäftsfelder der Zukunft heute nutzen*. München und Wien, Kapitel 4 und 5 sowie Schneider, Silke (1997). *Juristische Aspekte des Electronic Commerce*. In: Thome, Rainer / Schinzer, Heiko (Hrsg.). A. a. O. S. 159–182. Vgl. auch die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und vom Bundesministerium des Inneren initiierte Initiative <http://www.sicherheit-im-internet.de> [Stand: 02.06.99].
48. Vgl. die Kolumne unter der URL <http://www.zdnet.com/pcmag/insites/willmott/dw970910.htm> [Stand: 23.08.1999].
49. Vgl. die Studie der Universität Texas URL <http://www.internetindicators.com> [Stand: 25.6.1999].
50. Vgl. zu der Studie die URL <http://www.iig.uni-freiburg.de/choder/ece/ece.html> [Stand: 25.6.1999].
51. Vgl. zu einer kritischen Einschätzung der Disintermediationsthese durch E-Commerce bei Alba, J. et al. (1997). *Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces*. In: Journal of Marketing, 61, July 1997, S. 38–53.
52. Vgl. z. B. Albers, S. / Peters, K. (1997). *Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce*. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 19, 2/1997, S. 69–80, und Fritz, Wolfgang (1998). *Handelsmarketing und Electronic Commerce im Internet*. Diskussionspapier am Institut für Wirtschaftswissenschaften der technischen Universität Braunschweig, AP – Nr. 98/04, S. 12 ff.
53. Picot, A. / Bortenlänger, C. / Röhl, H. (1997). *Organization of Electronic Markets: Contributions from the New Institutional Economics*. The Information Society, Vol. 13, Nr. 1, S. 107–123.
54. Vgl. dazu URL <http://www.ibm.com/reports-technical/pricewar-dyn/index.html> und http://www.firstsurf.de/t_luepke01.htm [Stand: 12.05.1998].
55. Zernisch, Peter (1999). *Produkte wie Drogen*. Interview in der WirtschaftsWoche, 24, 10.06.1999, S. 169.
56. Zitiert und übersetzt nach Nester, Eileen (1999). *Service Revolution*. In: Successful Meetings, 47, 7, S. 51–52.
57. Gilmore, James H. / Pine II, B. Joseph (1997). A. a. O., in: Strategy & Leadership May/June 1997, S. 11–18, und dieselben (1999). *The Experience Economy – Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, Mass.
58. Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, vor allem S. 80–106.
59. Übersetzte, modifizierte und ergänzte Darstellung nach Gilmore, James H. / Pine II, B. Joseph (1997). A. a. O. S. 14.
60. Engelhardt, Werner H. / Kleinaltenkamp, Michael / Reckenfelderbäumer, Martin (1993). *Leistungsbündel als Absatzobjekte*. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45, 5, S. 395–426.
61. Davis, Stan / Meyer, Christopher (1998). A. a. O. S. 36–42.
62. Burchill, Julie (1999). *London – Die totale Befriedigung: Warten auf Luxusprodukte*. In: DIE ZEIT, 33, 12. August 1999, Leben, S. 9.
63. Davis, Stan / Meyer, Christopher (1998). A. a. O., S. 38.

64. Drösser, Christoph (1999). *Konzert der schlauen Chips*. In: DIE ZEIT, 24, 10. Juni 1999, S. 31.
65. Baecker, Dirk (1995). *Das Produkt ist ein Gespinst*. unveröffentlichtes Manuskript an der Universität Witten/Herdecke, überarbeitete Fassung des Artikels: Das Produkt ist ein Gespinst, in: Ulrich Binder / Martin Heller (1995) (Hrsg.), *Handbuch über Sicherheit und Zusammenarbeit*, Zürich: Museum für Gestaltung, und Frankfurt am Main, S. 114–123.
66. So z. B. die Inhalte des Programms von Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm W. (1992). *Marketing Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. 6. Auflage, Stuttgart.
67. Z. B. Deighton, John (1997). *Interaktives Marketing: Erfolgreiche Methode oder heiße Luft?* In: Harvard Business manager 2/1997, S. 71–83 und die Beiträge in: Forrest, Edward / Mizerski, Richard (1995) (Hrsg.). *Interactive Marketing – The Future Present*. NTC Business Books. Davidow, William H. / Malone, Michael S. (1993). A. a. O.; Arthur D. Little (Hrsg.) (1996). A. a. O.; Martin, James (1997). A. a. O.
68. Siehe zu den Anfängen die bestehende Literatur ebenfalls in Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm W. (1992). A. a. O. Kapitel 6, S. 245–289 und eine grundlegende Arbeit in Howard, John A. / Sheth, Jagdish N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*, Boston, Mass.
69. GfK-Nürnberg (Hrsg.) (1995). *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*. Spezialausgabe „Konsumtrends“, 3/95 und Gerken, Gerd (1992). *Abschied vom Marketing: Interfusion statt Marketing*, 4. Auflage, Düsseldorf, 1992.
70. Underhill, Paco (1999). *Why we Buy – The Science of Shopping*. New York.
71. Hirschmann, Albert O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge, Mass.
72. Vgl. Martin, James (1997). A. a. O. S. 96. Reichheld, Frederick F. (1997). *Lernen sie von abtrünnigen Kunden, was sie falsch machen*. In: Harvard Business manager, 2/1997, S. 57.
73. Reinartz, Michael J. (1998). *Clienting – Die neue „Partnerschaft“ mit Kunden*. In: Der Standard, 15.05.1998.
74. MacDonald, Stuart (1996). *Wenn zuviel Kundennähe zur Abhängigkeit führt*. In: Harvard Business manager, 2/1996, S. 96–103.
75. Wildemann, Horst (1996). *Haltet den Kunden!* Interview im ManagerMagazin, Mai 1998, S. 129–131.
76. Vgl. dazu Kim, Chan W. / Maubourgne, Renée (1999). *Branchengrenzen sprengen und das Geschäft neu erfinden*. In: Harvard Business manager, 4/1999, S. 49–74.
77. Siehe dazu URL http://www.firstsurf.de/a_06-14-7.htm [Stand: 15.06.1999].
78. Pritzl, Thomas (1998). *Bis tief in die Nacht*. In: WirtschaftsWoche, 48, 19.11.1998, S. 137–140.
79. Vgl. ohne Bezug auf Virtuelle Unternehmen Kleinaltenkamp, Michael (1995). *Kundenorientierung und mehr*. In: Absatzwirtschaft 8/95, S. 77–83 und ders. mit Fliess, Sabine / Jacob, Frank (Hrsg.) (1996). *Customer Integration – Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*. Wiesbaden.
80. Vgl. z. B. Schraudy, Kurt / Werner, Harald / Homburg, Christian (1997). *Schnelle und kundenorientierte Konzeptentwicklung*. In: absatzwirtschaft 4/97, S. 52.
81. Pine II, B. Joseph (1993). *Mass Customization*. Boston, Mass.
82. Gilmore, James H. / Pine II, B. Joseph (1997a). *The Four Faces of Mass Customization*. In: Harvard Business Review, Januar-February 1997, S. 97.

83. Pine II, B. Joseph / Victor, Bart / Boynton, Andrew C. (1993). *Making Mass Customization Work*. Harvard Business Review, September-October 1993, S. 108–119. Piller, Frank Thomas (1997). Kundenindividuelle Produkte – von der Stange, in: Harvard Business manager, 3/97, S. 15–26. Vgl. weiterhin Fallbeispiele auf der URL <http://www.wifak.uni-wuerzburg.de/mc/case/htm> [Stand: 10.03.1999].
84. Vgl. Piller, Frank Thomas (1997). A. a. O., S. 19.
85. Becker, Cordula (1997). *Die Kundenschiene*. In: Manager Magazin Juni 1997, S. 121–129.
86. Vgl. z. B. Mattmüller, Roland / Münzberg, Harald (1999): *Sortimentsbereinigung ist Chefsache – Category Management*. In: Management Berater, 3/1999, S. 32–34.
87. Hahne, Henric (1997). *Category Management – Interface zum Handel*. In: absatzwirtschaft 3/97, S. 72–76.
88. Ross, Judith A. (1997). *Market Research – Why Not a Customer Advisory Board?*. In: Harvard Business Review, January/February 1997, S. 12.
89. Hofmann, Josephin / Kläger, Wolfram / Michelsen, Ulf (1995). *Virtuelle Unternehmensstrukturen – Kommunikations- und Multimediawirtschaft*. In: Office Management 12/1995, S. 24–29.
90. Dickmann, Nicola (1999). *Gläserne Surfer*. In: DIE ZEIT, 34, 19.8.1999, S. 21; und Drösser, Christoph (1999). *Doppelgänger im Netz*. In: DIE ZEIT, 30, 22.7.1999, S. 27.
91. Meiré, Mike (1999): *LIFE – LOVEINTELLIGENCEFREEDOMEVOLUTION: Der Göttliche Plan. Die Marke als Emergenzpunkt in Virtuellen Unternehmen*. Unveröffentlichte Präsentation als Vorbereitung zu dem nachfolgenden Interview.
92. European Communication Council Report (Hrsg.) (1999). A. a. O. S. 198 und Gerken, Gerd (1992). A. a. O.
93. Terkessidis, Mark (1999). *Ich bin (m)ein Unterschied*. In: DIE ZEIT, 11, 11.3.1999, S. 37.
94. Goldhaber, Michael (1998). *Die Ökonomie der Aufmerksamkeit*. Übersetzt von Florian Rötzer, in: TelePolis, Nr. 4–5, April 1998, S. 117–136.
95. Vgl. unterschiedliche Beiträge unter der URL <http://www.heise.de/tp/> [Stand 17.02.1999].
96. Vgl. beispielsweise das Gespräch mit Hirnforscher Wolf Singer über die neurologischen Grundlagen der Aufmerksamkeit unter der URL <http://www.heise.de/tp/deutsch/inhalt/co/2002/1.html> [Stand: 22.04.1998].
97. Linke, Detlef (1997). *Am Anfang stand der Clon*. URL <http://www.heise.de/tp/deutsch/special/klon/2112/1.html> [Stand: 15.11.1998].
98. Hagel III, John / Armstrong, Arthur G. (1997). *Net Gain – Profit im Netz: Märkte erobern mit virtuellen Communities*. Wiesbaden, S. 57.
99. Ebd. S. 23–24.

Die Autoren

Prof. Dr. Peter Littmann

1947 in Prag geboren, studierte Maschinenbau in Bratislava und engagierte sich im Prager Frühling. Kurz vor dessen Niederschlagung 1968 verließ er die damalige ČSSR in Richtung Deutschland. Er verdiente seinen Lebensunterhalt zunächst als Regieassistent beim Westdeutschen Rundfunk und studierte Philosophie und Betriebswirtschaft. Seine berufliche Karriere führte ihn über die Girmes-Werke AG und die Rosenthal AG bis an die Spitze von Vorwerk & Co. Als Vorstandsvorsitzender bei Hugo Boss sorgte er für frischen Wind und erhebliche Gewinnsteigerungen. Von 1997 bis 1999 war er Vorstandsvorsitzender der Wünsche AG, zu der u. a. auch Joop! gehört. Der Freund moderner Kunst ist neben seinen zahlreichen Aufsichtsratsmandaten Honorarprofessor an der Universität Witten/Herdecke.

Stephan A. Jansen

1971 geboren. Bankkaufmann, Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Universität Witten/Herdecke, an der er 1998 das Institute for Mergers & Acquisitions (IMA) gründete und seither leitet. Forschungsaufenthalte an der Tokyo Kezai University sowie der Stanford University und an der Harvard Business School als Visiting Scholar. Er ist in der Beratung aktiv und Autor u. a. des Buches „Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und -kooperationen“. Weiterhin arbeitet er noch immer gelegentlich als DJ von „intelligent electronics“ im kalifornischen Radio.

**Peter M. Senge:
Die fünfte Disziplin**

Kunst und Praxis der lernenden Organisation

Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann

562 Seiten, gebunden, ISBN 3-608-91379-3

»Peter Senge fordert von uns nicht weniger als eine Abkehr von isolierten Denk- und Verhaltensweisen, um unseren Unternehmen eine Zukunftschance zu geben.«

Norbert Hermann / BMW AG

**Peter M. Senge / Art Kleiner / Bryan Smith / Charlotte Roberts /
Richard Ross:**

Das Fieldbook zur Fünften Disziplin

Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann

687 Seiten, gebunden, ISBN 3-608-91310-6

Das Teambuch für alle, die Veränderung wollen. Anhand von authentischen Geschichten und Beispielen wird demonstriert, wie Unternehmen, Gesundheitseinrichtungen, Schulen, Behörden und sogar ganze Gemeinden ihre »Lernhemmnisse« überwinden und Spitzenleistungen erzielen können.

**Chris Argyris:
Wissen in Aktion**

Eine Fallstudie zur lernenden Organisation

Aus dem Amerikanischen von Hans Kray

288 Seiten, gebunden, ISBN 3-608-91838-8

Chris Argyris zeigt anhand eines konkreten Falles, was beim Lernen in einer Organisation schief läuft, warum Mitarbeiter nicht lernen wollen und welche Auswege es aus diesem Dilemma der Hindernisse und Abwehrhaltungen gibt.



James F. Moore:
Das Ende des Wettbewerbs

Führung und Strategie im Zeitalter wirtschaftlicher Ökosysteme
Aus dem Amerikanischen von Monika Noll, Rolf Schubert und Bodo Schulze
375 Seiten, gebunden, ISBN 3-608-91845-0

Moore beschreibt den fundamentalen Wandel im heutigen unternehmerischen Denken – und Verhalten: Die Ökonomie ist nichts Mechanisches, Unternehmen sind keine Maschinen. Sie sind unberechenbare Organismen, die sich gemeinsam weiterentwickeln, und zwar innerhalb eines veränderlichen wirtschaftlichen Ökosystems, das sich unserer Kontrolle entzieht.

David M. Noer:
Die vier Lerntypen

Reaktionen auf Veränderungen im Unternehmen
Aus dem Amerikanischen von Brigitte Mues und Ruth Niel
270 Seiten, gebunden, ISBN 3-608-91874-4

Veränderungen sind unvermeidbar, und Individuen und Organisationen reagieren darauf in bestimmter Weise. Die einen fühlen sich überwältigt und sehen sich als Opfer. Die anderen reißen sich am Riemen und arbeiten noch härter in den gewohnten Bahnen. Die dritten scheinen die Veränderungen offensichtlich zu begrüßen, doch verabschieden sich schnell, wenn die Veränderungen wirklich Fuß fassen sollen. Die vierten schließlich nehmen die Veränderungen als Anlaß, zu lernen.

David M. Noer hat diese vier Typen des Lernverhaltens unter dem Druck von Veränderungen untersucht. Er nennt sie die Überwältigten, die Verschanzten, die Angeber und die Lernenden.

Woran man die einzelnen Typen erkennt und wie sich eine Zusammenarbeit mit ihnen gestalten läßt, das zeigt er in diesem Buch, das ganz für die Praxis geschrieben wurde.

