

Teichmann, Kai; Borchardt, Andreas

**Working Paper — Digitized Version**

## Fallstudien zu virtuellen Unternehmen

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 559

**Provided in Cooperation with:**

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

*Suggested Citation:* Teichmann, Kai; Borchardt, Andreas (2002) : Fallstudien zu virtuellen Unternehmen, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 559, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/177344>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Nr. 559

## **Fallstudien zu Virtuellen Unternehmen**

Kai Teichmann/Andreas Borchardt

Dipl.-Hdl. Dipl.-Kfm. Kai Teichmann  
Andreas Borchardt, M.A.  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel  
Westring 425  
24098 Kiel

Tel.: 0431-880-4696, [teichmann@bwl.uni-kiel.de](mailto:teichmann@bwl.uni-kiel.de)  
Tel.: 0431-880-4740, [borchardt@bwl.uni-kiel.de](mailto:borchardt@bwl.uni-kiel.de)  
Fax: 0431-880-3963  
URL: [www.bwl.uni-kiel.de/orga](http://www.bwl.uni-kiel.de/orga)

## **Inhalt**

Comtrans .....	3
ConVerve .....	6
dhs consult .....	9
ECG Management Consulting GmbH.....	11
Gerusia AG .....	13
Lynx nbs .....	16
missing.link.....	19
Spektrum-Raum .....	21
TeamDesign .....	24
Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz-Mittelland .....	26

## Comtrans

---

Interviewpartner:	Jörn Rehder (Spedition Fintzen/Wees)
Interviewer:	Kai Teichmann
Ort:	Telefoninterview
Datum:	12.03.2002
Interviewdauer:	45 Minuten

Die ComTrans GmbH mit Sitz in Bonn ist ein Verbund von etwa 30 Möbelspediteuren, die an 90 Standorten im ganzen Bundesgebiet Dienstleistungen beim Umzug von Privatpersonen, Unternehmen und Behörden anbieten. Jedes der Partnerunternehmen akquiriert und wickelt zunächst einmal im Rahmen der normalen Unternehmensaktivitäten Aufträge innerhalb seines regionalen Einzugsbereiches ab. Darüber hinaus sind die Unternehmen Gesellschafter der Comtrans GmbH und zahlen - abhängig von dem über Comtrans abgewickelten Transportvolumen - einen Beitrag an die Dachorganisation. Comtrans wirkt auf die Partnerunternehmen durch folgende Maßnahmen ein:

- Setzen von gemeinsamen Qualitätsstandards durch eine bundesweite Zertifizierung der Partnerunternehmen nach ISO 9001,
- Erreichung eines gemeinsamen Marktauftritts, der durch einheitliche Farbgestaltung der Lastwagen in den Farben rot/weiß und einheitliche Dienstkleidung der Fahrer und anderer Arbeiter erzielt wird,
- Bereitstellung eines gemeinsamen Software-Programms (IMIS Transportbörse), über das der Informationsfluss zwischen Partnerunternehmen und Zentrale einerseits sowie zwischen den Partnerunternehmen andererseits erfolgt.

Neben der Möglichkeit, Vorleistungen wie Verpackungsmaterial über die Zentrale günstig zu beschaffen, kann die Zusammenarbeit innerhalb des Comtrans-Verbundes auf verschiedenen Wegen erfolgen:

- Die vertikale Variante: Comtrans kann selbst Aufträge akquirieren. Die Akquisiteure besuchen dabei den potenziellen Kunden und stellen alle auftragsrelevanten Informationen über einen Umzug zusammen. Diese Informationen werden in die Transportbörse eingestellt und so jedem Partnerunternehmen zugänglich gemacht. Falls ein Partnerunternehmen den Auftrag übernehmen möchte, meldet er sein Interesse über das Informationssystem an die Zentrale. Falls Comtrans den Auftrag erhält, rechnet Comtrans extern mit dem Kunden ab. Intern vergütet Comtrans die Leistungen der Partnerunternehmen nach einheitlichen Verrechnungssätzen. Ein gegenseitiges Unterbieten der Partnerunternehmen bis hin zu Aufträgen, die unterhalb der Kosten abgewickelt werden, wird damit ausgeschlossen. Der Verteilungsmechanismus funktioniert hier nach dem Windhund-Prinzip („wer zuerst kommt, mahlt zuerst“). Da ein über Comtrans akquirierter Umzug natürlich nur für die Partnerunternehmen interessant

ist, die in der Nähe von Start- oder Zielort ansässig sind, bleibt die Zahl der interessierten Speditionen überschaubar.

- Die horizontale Variante: Einzelne Partnerunternehmen können freie Kapazitäten wie Leerfahrten, die häufig bei einer Rückfahrt im Rahmen eines Umzuges entstehen, über die Transportbörse anbieten und den Partnerunternehmen damit kostengünstige Transportmöglichkeiten verschaffen. Auch dafür existieren einheitliche Verrechnungssätze. Umgekehrt kann jedes Unternehmen seinen eigenen Transportbedarf anmelden. Eine andere Form der dezentralen Zusammenarbeit ist die Anforderung von Personal von Partnerunternehmen am Zielort. Werden bei einem Umzug etwa von Flensburg nach Landshut vier Mitarbeiter benötigt, beladen in Flensburg vier Mitarbeiter des Comtrans-Partners Fintzen den LKW, der dann mit nur noch zwei Mann Besatzung nach Landshut fährt. Dort stoßen zwei Mitarbeiter des dortigen Partnerunternehmens dazu und entladen den LKW. Auf diese Weise können die Ressourcen besser ausgenutzt und die Kosten deutlich reduziert werden.

Die Koordination des Netzwerkes erfolgt weiterhin über die Gesellschafterversammlung, die alle sechs Monate stattfindet. Aufgaben der Versammlung sind u.a. die Festlegung der Verrechnungssätze sowie die Entscheidung über die Aufnahme neuer Mitglieder in den Unternehmensverbund. Daneben werden alle für den Unternehmensverbund relevanten Themen besprochen. Darüber hinaus spielt auch Vertrauen eine wichtige Rolle, da die einzelnen Partnerunternehmen sich auf die Richtigkeit der auftragsrelevanten Informationen verlassen müssen, auf deren Basis sie ihre eigene Kapazitätsplanung durchgeführt haben.

Die wirtschaftliche Bedeutung des Netzwerkes für die Unternehmensaktivitäten der Spedition Fintzen bezeichnete Herr Rehder als relativ gering, was er mit der geographischen Randlage seines Unternehmens begründete. Er betonte aber, dass andere Gesellschafter mehr Aktivitäten über Comtrans abwickeln.

Comtrans ist ein Unternehmensverbund, der aus Teilnehmern aus unterschiedlichen Regionen, aber mit einer hohen Übereinstimmung der Leistungsprofile besteht. Insofern ist gerade im Transportgewerbe, wo per definitionem Gebietsgrenzen überschritten werden, ein zentraler Koordinationsmechanismus erforderlich, der hier ja besteht. Weiterhin ist die Existenz einheitlicher Verrechnungspreise sowie die einheitliche Software für die Koordination des Verbundes relevant.

### Tabellarische Darstellung der Virtualitätsmerkmale und Erfüllungsgrad bei Comtrans

<b>Virtualitätsmerkmal</b>	<b>Erfüllungsgrad</b>
Stabiles Netzwerk	Gegeben
Zeitliche Befristung	Durch projektorientiertes Leistungsspektrum gegeben
Ergänzende Kernkompetenzen	Durch regionale Aufteilung gegeben
Art der Leistungsbeziehungen	Vertikal und horizontal
Keine Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen	Nicht gegeben, da die Comtrans GmbH als Kernunternehmen fungiert
Bedeutung der IuK	Hohe Bedeutung
Vertrauen	Mittlere Bedeutung
Einheitlicher Marktauftritt	Durch Standardisierungsanforderungen der Zentrale gegeben
Individualisierte Produkte	Durch Art der Leistungserstellung gegeben

## ConVerve

---

Interviewpartner:	Mark Kessels, Inhaber und Geschäftsführer
Interviewer:	Kai Teichmann, Andreas Borchardt
Ort:	Itzehoe
Datum:	30.01.2002
Interviewdauer:	70 Minuten

Die ConVerve GmbH wurde im Jahr 2000 von Mark Kessels in Itzehoe gegründet. Das Unternehmensziel besteht darin, ausländischen Unternehmen den Marktzutritt in Deutschland zu erleichtern. Im einzelnen bietet die ConVerve GmbH folgende Dienstleistungen an:

- Marktstudien (dabei existieren individuelle und standardisierte Verfahren, der Detaillierungsgrad ist jedoch gering, da tendenziell ein Branchenüberblick angestrebt wird),
- Ermitteln potenzieller Kooperationspartner in Deutschland und Organisation von Besuchsprogrammen („matching-program“),
- E-Business-Lösungen: Web-Auftritt („multilingual-solutions“: d.h. der Kunde kann sich in seiner Muttersprache über die Leistungen des Unternehmens informieren), Beantragung von Domains (.de), Suchmaschinen-Einträge, Platzierung auf Online-Märkten,
- „virtual company“: „eine Art Briefkastenfirma, hier jedoch nicht im negativen Sinne gemeint, sondern als Anlaufstelle in Deutschland für (potenzielle) Kooperationspartner mit Postadresse, Tel./Fax, E-Mail. Die Kommunikation wird dabei durch die automatische Sprachübersetzung erleichtert.

Die von der ConVerve GmbH angebotenen Dienstleistungen sind durch eine konsequente Kundenorientierung gekennzeichnet, was sich etwa in der Verwendung von Übersetzungstools sowie in der Gestaltung von Internetauftritten, die an die landesspezifischen Besonderheiten angepasst sind sowie durch das Angebot des kundenindividuellen Aufbaus und der Gestaltung von Marktforschungsberichten zeigt.

Die ConVerve GmbH arbeitet als rechtlich selbständiges Unternehmen mit anderen europäischen Partnern (Niederlande und Schweden) in einem Netzwerk zusammen. Die Partner sind alle aus dem persönlichen Netzwerk von Herrn Kessels rekrutiert worden. Die Partnerunternehmen bieten in ihren jeweiligen Ländern/Regionen ähnliche Dienstleistungen wie die ConVerve GmbH an, wobei der niederländische Partner seine Kernkompetenzen mehr im Bereich der Personalentwicklung für Unternehmen im internationalen Handel aufweist. Die Zusammenarbeit gründet sich dabei weniger auf rechtliche Aspekte, sondern vielmehr auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses.

Als Grundlage dieses Geschäftsverständnisses spielt das Vertrauen der Kooperationspartner eine entscheidende Rolle. Dies zeigt sich insbesondere in der anfänglich notwendigen persönlichen Kommunikation, die erst im Laufe der Zeit durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologie teilweise substituiert werden kann. Ein weiteres Indiz für die Notwendigkeit gegenseitigen Vertrauens besteht darin, dass die Zusammenarbeit im Rahmen einzelner Projekte nicht auf der Grundlage detaillierter juristischer Verträge aufbaut, sondern lediglich durch Rahmenverträge begründet wird.

Da das Netzwerk sich derzeit erst im Aufbau befindet (2 Jahre), ist die Zahl der Partner und der damit anfallende Koordinationsbedarf noch verhältnismäßig gering. In den nächsten Jahren sollen weitere Partner aus anderen europäischen Ländern in das Netzwerk aufgenommen werden. Die Partnersuche wird dabei in erster Linie von der ConVerve GmbH betrieben. Eine endgültige Zustimmung bzgl. der Aufnahme weiterer Kooperationspartner erfolgt jedoch nur unter Einwilligung der Netzwerkpartner. Somit ist eine geringe hierarchische Koordination festzustellen. Jedoch kann die ConVerve GmbH als Motor des (weiter aufzubauenden) Virtuellen Unternehmens angesehen werden. Als Sanktionsmöglichkeit bei Verletzung des Netzwerkgedankens wurde die Einschränkung des Informationsflusses genannt.

Die Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkpartnern erfolgt in der Regel so, dass ein potenzieller Kunde bei Interesse an einem über das Einzugsgebiet eines Partners hinausgehende Engagement an den entsprechenden Netzwerkpartner verwiesen wird. Angestrebt wird, dass alle Netzwerkpartner unter einem gemeinsamen Markennamen auftreten (corporate identity). Die Partner arbeiten schon jetzt projektorientiert in verschiedenen Konfigurationen zusammen. Dabei werden sie durch das einheitliche und von der ConVerve GmbH selbst entwickelte Projektmanagement-Tool „ProTracking“ unterstützt, das alle relevanten Projektdaten verfügbar macht.

Da sich die Bildung des Netzwerkes noch im Aufbau befindet, ist der Koordinationsbedarf noch eher gering einzuschätzen. Eine besondere Bedeutung wird dem Vertrauen der Partnerunternehmen sowie der einheitlichen Gestaltung der Informations- und Kommunikationstechnologie eingeräumt. Ansonsten erscheint die Bindungsintensität der Unternehmen untereinander relativ gering. Regeln zur Aufteilung von Projekten auf einzelne Partner sind nicht notwendig, da eine Spezialisierung der Partner auf unterschiedliche Länder vorliegt, die somit untereinander in keiner Konkurrenzbeziehung stehen.

**Tabellarische Darstellung der Virtualitätsmerkmale und Erfüllungsgrad bei der ConVerve GmbH**

<b>Virtualitätsmerkmal</b>	<b>Erfüllungsgrad</b>
Stabiles Netzwerk	Bisher wenige Partner, im Aufbau befindlich
Zeitliche Befristung	Durch Abwicklung von Projekten gegeben
Ergänzende Kernkompetenzen	Durch länderspezifische Aufteilung gegeben
Art der Leistungsbeziehungen	Bisher nur unverbindliche Weitergabe von Informationen
Keine Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen	Gegeben
Bedeutung der IuK	Hohe Bedeutung
Vertrauen	Hohe Bedeutung
Einheitlicher Marktauftritt	Wird angestrebt
Individualisierte Produkte	Größtenteils gegeben, jedoch zum Teil standardisierte Dienstleistungen

## **dhs consult**

---

Interviewpartner: Dieter H. Schmidt, Inhaber und Geschäftsführer  
Interviewer: Kai Teichmann  
Ort: per Telefon  
Datum : 06.02.2002  
Interviewdauer: 15 Minuten

dhs consult wurde von Herrn Schmidt gegründet und bietet Dienstleistungen wie Desktop Publishing, Sprachendienst, Internet-Grafik-Design und Telearbeit an. Herr Schmidt sorgt dabei für den Vertrieb und vergibt je nach Kundenauftrag Teilleistungen an externe Partner bzw. Lieferanten. Er greift dabei auf einen Pool von etwa 300 möglichen Partnern zu, die hauptsächlich Freiberufler sind und mit denen er auch aufgrund der weiten geographischen Streuung fast ausschließlich online kommuniziert.

Die Auswahl der Partner erfolgt weltweit über Kooperationsbörsen und Mailinglisten, wie z.B. [www.projektwerk.de](http://www.projektwerk.de) oder [www.proz.com](http://www.proz.com), wo Spezialisten für bestimmte Projekte gesucht werden. Persönlich ist Herrn Schmidt keiner der Partner bekannt. Auch untereinander sind diese Lieferanten nicht miteinander verbunden. Aufgrund der alleinigen Integration der Teilleistungen fungiert dhs consult als Generalunternehmer.

Das Aushandeln der Vertragsbeziehung erfolgt ebenfalls online, wobei Herr Schmidt den geringen Detaillierungsgrad hervorhebt. Durch die vergangenen Projekte hat es sich aber ergeben, dass bestimmte Leistungen immer wieder von denselben Lieferanten erbracht werden.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es sich bei dhs consult um ein typisches Beispiel des Virtuellen Generalunternehmens handelt, da die Partnerunternehmen von dhs consult, das als einzige Schnittstelle dem Kunden gegenüber existiert, lediglich Subunternehmer bzw. Lieferanten sind. Daher steht die marktliche Koordination im Vordergrund. Daneben führen Vertrauen durch Erfahrungen aus vergangenen Projekten sowie der Zwang zur schnellen und individuellen Erstellung der Dienstleistungen zu kurzen und relativ formlosen Verträgen zwischen dhs consult und seinen Partnern.

**Tabellarische Darstellung der Virtualitätsmerkmale und Erfüllungsgrad bei dhs consult**

<b>Virtualitätsmerkmal</b>	<b>Erfüllungsgrad</b>
Stabiles Netzwerk	Nicht gegeben
Zeitliche Befristung	Durch projektorientiertes Leistungsangebot gegeben
Ergänzende Kernkompetenzen	Gegeben
Art der Leistungsbeziehungen	Vertikal
Keine Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen	Nicht gegeben, da dhs consult als Kernunternehmen fungiert
Bedeutung der IuK	Hohe Bedeutung
Vertrauen	Mittlere Bedeutung
Einheitlicher Marktauftritt	Durch Kernunternehmen gegeben
Individualisierte Produkte	Durch individualisierte Dienstleistungen gegeben

# **ECG Management Consulting GmbH**

---

Interviewpartner: Martin Bernhard, Partner  
Interviewer: Kai Teichmann  
Ort: Telefoninterview  
Datum: 07.03.2002  
Interviewdauer: 30 Minuten

Die ECG ist eine seit fünf Jahren bestehende Unternehmensberatung und bietet Consulting-Leistungen in den Bereichen Strategie- und Organisationsentwicklung, Informationsmanagement und Innovationsmanagement an. Der Sitz des Unternehmens ist Berlin, jedoch operieren einige Partner auch von Stuttgart aus.

Die ECG arbeitet in einem relativ lockeren Netzwerk mit etwa zwölf weiteren Unternehmensberatungen und IT-Dienstleistern in Deutschland und den USA zusammen. Die anderen Unternehmensberatungen decken zum größten Teil andere Beratungsfelder ab und positionieren sich insofern komplementär zu den Kernkompetenzen von ECG. Die Zusammenarbeit mit den IT-Dienstleistern (ca. sieben) ist historisch gewachsen und ebenfalls komplementär aufeinander ausgerichtet.

Es existieren zwischen den Unternehmen keine Kooperationsverträge, sondern die Zusammenarbeit basiert auf einer unternehmensübergreifenden Kultur der Zusammenarbeit, die folgendes beinhaltet:

1. Da alle Unternehmensberatungen (ca. fünf) von ehemaligen Mitarbeitern von Arthur D. Little geleitet werden, haben die Mitarbeiter der verschiedenen Unternehmen den dort herrschenden Wertekanon internalisiert und handeln entsprechend.
2. Es herrscht ein gemeinsamer Grundkonsens darüber, wie die gegenseitige Integration bei Projekten gehandhabt wird.

Das Netz ist zum einen daraus entstanden, dass aufgrund der früheren gemeinsamen Tätigkeit für Arthur D. Little vielfältige persönliche Kontakte bestanden. Zum anderen betreibt die ECG eine rege Öffentlichkeitsarbeit, was sich in zahlreichen Veröffentlichungen, Seminaren und damit Kontakten zu Multiplikatoren niederschlägt, was wiederum für Kontakte sorgt. Ausgangspunkt für dieses Vorgehen war und ist ein frühzeitiger Einstieg in neue Themen (Themenführerschaft in Nischen).

Auf der konkreten Projektebene ist es üblich, dass ein Unternehmen als Projektführer agiert und Kapazitäten eines Kooperationspartners dafür einsetzt, wobei der Kunde nur den Kontakt zum Projektführer hat. Die Rollen wechseln dabei regelmäßig, so dass etwa ECG sowohl Projektführer als auch Projektmitarbeiter ist. Die Projektführer entlohnen die beteiligten Partnerunternehmen anhand ihres geleisteten Arbeitsaufwandes. Da die Tagessätze unter den

Partnern bekannt sind, sind die internen Verrechnungspreise für alle Partner von vornherein transparent.

Herr Bernhard erwähnte, dass zwischen 15 und 30 % der Projekte über Kooperationen ablaufen. Da die Netzwerkpartner unterschiedliche Kernkompetenzen abdecken und auch auf unterschiedlichen Märkten tätig sind, ist die Gefahr gering, dass Kunden von mehr als einem Netzwerkpartner akquiriert werden. Außerdem ist die Kommunikation untereinander sehr stark, so dass auch dadurch dieser Gefahr vorgebeugt wird.

Eine herausragende Stellung der IuK für das Zusammenarbeiten im Netzwerk wurde nicht erwähnt.

### **Tabellarische Darstellung der Virtualitätsmerkmale und Erfüllungsgrad bei ECG Management Consulting**

<b>Virtualitätsmerkmal</b>	<b>Erfüllungsgrad</b>
Stabiles Netzwerk	Netzwerk gegeben, aber relativ locker
Zeitliche Befristung	Durch projektorientiertes Leistungsspektrum gegeben
Ergänzende Kernkompetenzen	Gegeben
Art der Leistungsbeziehungen	Horizontal
Keine Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen	Gegeben
Bedeutung der IuK	Mittlere Bedeutung
Vertrauen	Hohe Bedeutung
Einheitlicher Marktauftritt	Nicht gegeben
Individualisierte Produkte	Durch Art der Leistungserstellung gegeben

Bei ECG Management Consulting handelt es sich um ein Unternehmen in einem relativ lockeren Netzwerk, das in erster Linie durch Vertrauen und gemeinsame Wertvorstellungen koordiniert wird.

## Gerusia AG

---

Interviewpartner:	Stefan Schrader, Vorstand
Interviewer:	Kai Teichmann, Andreas Borchardt
Ort:	Kiel
Datum :	15.02.2002
Interviewdauer:	100 Minuten

Die Gerusia AG wurde im Februar 2001 gegründet. Das Unternehmen hat elf Aktionäre, die allesamt selbständige Unternehmer (Finanzberater, Steuerberater, IT-Spezialisten etc.) sind und ihre Kernkompetenzen in das Netzwerk einbringen. Jenseits dieses Kreises existiert noch ein weiteres Expertennetzwerk, das mit Gerusia eher mittelbar, d.h. aufgrund weiterer persönlicher Kontakte der einzelnen Partner verbunden ist.

Das Leistungsangebot von Gerusia besteht

- aus der Durchführung von maßgeschneiderten Seminaren, in denen Unternehmen und Unternehmer speziell aus dem Mittelstand von den verschiedenen spezifischen Kompetenzen von Gerusia profitieren sollen,
- aus sogenannten Foren, in denen Experten aus Großunternehmen und Mittelstand zu speziellen Themen referieren und dieses Wissen in Workshops und persönlichen Gesprächen an die Zielgruppe von Gerusia weitergeben.

Gerusia tritt als ein rechtlich selbständiges Unternehmen am Markt auf. Die interne Verrechnung der Teilleistungen erfolgt über vorher zwischen den Partnern vereinbarten Verrechnungspreisen, die aufgrund der gegenseitigen Kostentransparenz für alle nachvollziehbar sind.

Jeder Partner ist verpflichtet, einen ex ante definierten Anteil von Projekten in das Gemeinschaftsunternehmen einzubringen. Diese Vereinbarungen werden auf der Grundlage von Plänen getroffen, die als wesentliche Koordinationsinstrumente in der Gerusia AG aufgefasst werden können. Durch die Verwendung von Plänen und die Existenz eines Unternehmensvorstands ist ein relativ hoher Formalisierungsgrad erkennbar.

Herr Schrader bezeichnete auch sorgfältig geplante und vorbereitete Partnertreffen als wichtig für das Unternehmensnetzwerk. Diesbezüglich machte er darauf aufmerksam, dass die Partnertreffen möglichst zweitägig (mit Übernachtung) angesetzt werden sollten, um soziale Kontakte unter den Kooperationspartnern weiter ausbauen zu können.

Der Ausbau dieser Kontakte ist für die Effizienz und Effektivität eines Netzwerks aus zweierlei Sicht von Bedeutung.

- Einerseits kann Vertrauen zwischen den Partnern aufgebaut werden, das dabei hilft, Koordinations- und Opportunitätskosten zu senken.
- Andererseits werden durch informelle Zusammenkünfte die für Kooperationsnetzwerke wichtigen Rollenkonzeptionen weiter ausgebaut, die die Effektivität im Kooperationsnetzwerk positiv beeinflussen.

Die Bedeutung von Rollenkonzeptionen zeigt sich beispielsweise in Bezug auf die Lösung bzw. Kanalisierung von Konflikten: Der Interviewpartner wies darauf hin, dass das Konfliktpotenzial in einem Netzwerk aufgrund der Vielzahl von Interessen und Vorstellungen beträchtlich sei. Dies zeige sich z.B. darin, dass alle Netzwerkpartner selbständige Unternehmer sind und ihren Einfluss gemäß diesem Rollenverständnis auch gegenüber den anderen Netzwerkpartnern ausüben wollen. Da es in einem Netzwerk jedoch darauf ankommt, kompromissbereit zu sein, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, hat die Gerusia AG einen „Beziehungsmanager“ bzw. Schnittstellenmanager, der durch seine Sozialkompetenz bei Konflikten moderierend und schlichtend einwirken kann, so dass der Bestand des Netzwerks erhalten bleibt und unterschiedliche Auffassungen konstruktiv verwendet werden können. Dieser Schnittstellenmanager ist dabei kein extra für diesen Zweck einberufener Spezialist, sondern ein Kooperationspartner, der sich im Laufe der Unternehmenskooperation dieser Rolle angenommen hat.

Im Vergleich zu anderen untersuchten Unternehmensnetzwerken wird der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie trotz der bei Gerusia vorhandenen technologisch hochwertigen Ausstattung eine weniger erfolgskritische Bedeutung zugesprochen.

Geht man vom Modell des virtuellen Unternehmen aus, so zeigt sich deutlich, dass die Gerusia AG durch die Existenz einer Dachorganisation der geforderten geringen hierarchischen Strukturausprägung nur eingeschränkt folgt. Andererseits können die Partner in ihrer Rolle als Aktionäre ihren Einfluss gegenüber dem Vorstand der Gerusia AG geltend machen und so für eine Ausgewogenheit sorgen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es sich bei der Gerusia AG um ein Unternehmensnetzwerk handelt, das in besonderem Ausmaß sowohl durch Pläne und Rollenzuweisungen als auch durch die im Netzwerk herrschende Vertrauenskultur koordiniert wird.

**Tabellarische Darstellung der Virtualitätsmerkmale und Erfüllungsgrad bei der Gerusia AG**

<b>Virtualitätsmerkmal</b>	<b>Erfüllungsgrad</b>
Stabiles Netzwerk	Gegeben
Zeitliche Befristung	Auf Projektebene gegeben
Ergänzende Kernkompetenzen	Gegeben, jedoch zum Teil auch überlappend
Art der Leistungsbeziehungen	Vertikal, zum Teil auch horizontal
Keine Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen	Nicht gegeben, da die Gerusia AG als Kernunternehmen fungiert
Bedeutung der IuK	Mittlere Bedeutung
Vertrauen	Hohe Bedeutung
Einheitlicher Marktauftritt	Gegeben
Individualisierte Produkte	Größtenteils gegeben

## Lynx nbs

---

Interviewpartner:	Dr. Dirk Bisping, geschäftsführender Gesellschafter
Interviewer:	Kai Teichmann, Andreas Borchardt
Ort:	Itzehoe
Datum:	05.02.2002
Interviewdauer:	50 Minuten

Die Lynx consulting group besteht seit 1989 aus mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung, die alle den gemeinsamen Namen „Lynx“ verwenden und qualifizierte Management- und Technologieberatung für die Konzeption, Einführung und Betreuung informationstechnischer Anwendungen, Infrastrukturen und Produkte für große (z.B. Deutsche Bank, Metro, Dr. Oetker) und größere mittelständische Unternehmen liefern.

Eines dieser Unternehmen ist seit Februar 2000 die Lynx nbs mit Sitz in Itzehoe mit derzeit 20 Mitarbeitern. Die Partnerunternehmen, die alle verschiedene Schwerpunkte hinsichtlich ihres Leistungsspektrums aufweisen, bieten ihre Leistungen selbständig am Markt an.

Um den Partnern die Konzentration auf ihre Kernkompetenzen zu erleichtern, übernimmt die Lynx-network GmbH als zentrale Dienstleistungsgesellschaft diejenigen Funktionen, die zentral effektiver zu erbringen sind. Dazu zählen unter anderem die Sicherstellung eines einheitlichen Marktauftritts sowie insbesondere die Bereitstellung umfangreicher Informationssysteme. In diesem Rahmen stehen den Partnerunternehmen unter anderem folgende Datenbanken auf Lotus Notes Basis zur Verfügung:

- Die sog. **Contact Base**, in der Informationen über alle Kunden, Kooperationspartner, Lynx-Mitarbeiter und –Projekte enthalten sind. Diese Informationen werden von den einzelnen Partnern dezentral gepflegt.
- Der sog. **Group Guide**, der u.a. Formatvorlagen, Präsentationen, Musterverträge, Berichte, Protokolle, Handbücher etc. enthält. Dieses Tool ist für das Knowledge-Management der Gruppe zuständig.
- Der **Gruppenterminkalender**.

Diese Tools gewährleisten die Koordination zwischen den Kooperationspartnern. Um zu verhindern, dass verschiedene Partnerunternehmen denselben potenziellen bzw. bestehenden Kunden ansprechen, wird der erste Kontakt, den ein Lynx-Unternehmen bei einem Kunden aufgebaut hat, in die Contact-Base aufgenommen. Somit ist dieser Kunde für alle anderen Lynx-Unternehmen gesperrt. Sollte ein Partnerunternehmen diese Abmachung trotzdem brechen, wird es durch eine Geldstrafe sanktioniert. Dieser Fall ist bisher jedoch noch nicht eingetreten.

Ergänzend zur Koordination über das zentrale Informationssystem finden etwa alle 3 bis 6 Monate sogenannte Partnertreffen der Geschäftsführer der einzelnen Lynx-Gesellschaften statt. Im Rahmen dieser Treffen stimmen sich die Partner über Fragen von gemeinsamen Interesse ab. Daneben existieren zu einzelnen Themenbereichen (z.B. Marketing oder Personal) Kommissionen, an denen sich die einzelnen Unternehmen nach Interesse beteiligen. Diese verhältnismäßig informell gemanagten Arbeitskreise legen den Partnertreffen entscheidungsreife Vorlagen vor.

Als weiteres Koordinationsinstrument existiert eine weitgehend gemeinsame Unternehmenskultur, die sich insbesondere aus den Erfahrungen vergangener Projekte entwickelt hat. In diesem Zusammenhang wird auf die hohe soziale Kompetenz der Mitarbeiter verwiesen, die neben den technischen Kompetenzen gerade in der Beratungsbranche von hoher Bedeutung ist. Da die Lynx-Gruppe ausdrücklich ihre Offenheit gegenüber neuen Partnern hervorhebt, ist man bestrebt, Unternehmensphilosophie und –kultur auf diese zu übertragen. Zu den zentralen Werten der Lynx-Gruppe wird gegenseitiges Vertrauen und Fair Play gezählt, was sich besonders in der Offenheit der Informationssysteme zeigt. Die gegenseitige Offenheit zeigt sich nach Ansicht von Herrn Dr. Bisping auch durch ständige informelle Kontakte zwischen den Partnern.

Sollte ein Partnerunternehmen für ein zu realisierendes Projekt nicht die notwendigen quantitativen und qualitativen Ressourcen aufweisen, kann es sich in der Contact Base Informationen über entsprechend qualifizierte und verfügbare Mitarbeiter anderer Partnergesellschaften informieren und diese nach Abschluss eines individuellen Kontraktoren-Vertrages für das Projekt „ausleihen“. Durch die gemeinsame Firmierung unter „Lynx“ erscheint das Projektteam wie aus einem einzelnen und großen Unternehmen, obwohl Mitarbeiter unterschiedlicher Partner beteiligt sind.

Bei der Lynx-Gruppe handelt es sich um eine virtuelles Unternehmen, das sämtliche Merkmale dieses Organisationskonzept in zum Teil erheblichem Ausmaß erfüllt. Gestützt auf die Dualität zwischen Fach- und Sozialkompetenz der in den Lynx-Gesellschaften arbeitenden IT-Spezialisten und die klare Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe, insbesondere den Regeln zur Akquisition der Kunden, konnte seit Bestehen ein starkes Wachstum erzielt werden. Dieses macht Lynx zu einer der bisher seltenen Erfolgsgeschichten unter den Virtuellen Unternehmen.

## Tabellarische Darstellung der Virtualitätsmerkmale und Erfüllungsgrad bei Lynx

<b>Virtualitätsmerkmal</b>	<b>Erfüllungsgrad</b>
Stabiles Netzwerk	Gegeben
Zeitliche Befristung	Auf Projektebene gegeben
Ergänzende Kernkompetenzen	Gegeben, jedoch zum Teil überlappend
Art der Leistungsbeziehungen	Horizontal
Keine Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen	Eine zentrale Unterstützungseinheit ist gegeben
Bedeutung der IuK	Hohe Bedeutung
Vertrauen	Hohe Bedeutung
Einheitlicher Marktauftritt	Gegeben
Individualisierte Produkte	Durch Art der Leistungserstellung gegeben

## **missing.link**

---

Interviewpartner:	Sigrid Büter, Geschäftsführerin
Interviewer:	Kai Teichmann, Andreas Borchart
Ort:	Kiel
Datum :	18.03.2002
Interviewdauer:	50 Minuten

Die missing.link GmbH als „Virtuelles Büro für Mediendesign“ bietet Dienstleistungen in den Bereichen Internet, Multimedia, Intranet und Interface Design für private und institutionelle Kunden unterschiedlicher Größenordnung vornehmlich im norddeutschen Raum an.

Gesellschafter von missing.link sind zwei Unternehmen, deren Geschäftsführer diese Funktion auch gemeinsam bei missing.link ausüben:

- Die pur.pur GmbH Visuelle Kommunikation ist ein Unternehmen aus Kiel mit derzeit 13 Angestellten, das seine Kernkompetenzen in den Bereichen Grafikdesign und DTP aufweist.
- Die URW++ Design & Development GmbH ist in Hamburg ansässig und beschäftigt dort momentan 15 Mitarbeiter. Die Kernkompetenzen von URW++ liegen bei der missing.link GmbH in den Bereichen Datenbankprogrammierungen, E-Commerce und Schrifttechnologie.

Beide Unternehmen ergänzen sich in ihren Kernkompetenzen, da pur.pur für die Umsetzung grafischer Konzeptionen auf Schriften und Logos, die von URW++ geliefert werden, zurückgreift. Umgekehrt liefert auch pur.pur an URW++, wenn diese Kapazitäten im Design für einen Kundenauftrag benötigen. Die Leistungsbeziehung ist also wechselseitig. Sofern Projekte bestehen, an denen sowohl pur.pur als auch URW++ beteiligt sind, tritt dem Kunden missing.link als Vertragspartner gegenüber.

Der Gesellschaftervertrag der missing.link GmbH beinhaltet die Eckpfeiler der Kooperation zwischen pur.pur und URW++. Die Gesellschafterversammlung von missing.link tritt etwa alle 3 Monate zusammen. Dabei werden unabhängig von aktuellen operativen Projektaktivitäten strategische Fragen wie die zukünftige gemeinsame Positionierung erörtert.

Aufgrund der langjährigen persönlichen Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern beider Unternehmen existiert eine auf Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung basierende Kultur der Zusammenarbeit. Diese wird durch die durchgeführten Projekte gestärkt. Darüber hinaus kommt es häufig zu informellen Kontakten, die auch durch die räumliche Nähe zwischen Kiel und Hamburg erleichtert werden. Durch die häufigen Kontakte, die trotz eines gemeinsamen Projektmanagement-Programms meistens telefonisch erfolgen, können Probleme schnell und unbürokratisch gelöst werden. Da die Leistungen

beider Partnerunternehmen ausschließlich informationsbasiert sind, ist ein gegenseitiger Austausch von Mitarbeitern zwar möglich, aber nicht unbedingt erforderlich.

Beiden Unternehmen sind die Preise des Partners bekannt, so dass die Erstellung eines Angebotes unter missing.link an potenzielle Kunden für jeden Partner kalkulierbar ist. Zur Koordination der einzelnen Projekte werden die wesentlichen Daten vor Projektbeginn vereinbart. Frau Büter wies darauf an, dass der Anteil der Projekte, die bei pur.pur über das gemeinsame Unternehmen missing.link abgewickelt werden, unter 20 % liegt, so dass bei den überwiegenden Unternehmensaktivitäten pur.pur selbständig am Markt auftritt.

Die hohe Bedeutung von gegenseitigem Vertrauen und dem gemeinsamen Geschäftsverständnis wurde von Frau Büter ausdrücklich betont. Dennoch wurde der Nutzen der gemeinsamen Gesellschaft zur Kapazitätssicherung sowie zum Bestand und weiteren Ausbau der Beziehungen zwischen pur.pur und URW++ hervorgehoben.

Das Virtuelle Unternehmen missing.link wird zwar dezentral durch die beiden Partnerunternehmen koordiniert, es existiert durch die gemeinsame GmbH jedoch zusätzlich ein institutioneller Überbau.

#### **Tabellarische Darstellung der Virtualitätsmerkmale und Erfüllungsgrad bei missing.link**

<b>Virtualitätsmerkmal</b>	<b>Erfüllungsgrad</b>
Stabiles Netzwerk	Gegeben
Zeitliche Befristung	Auf Projektebene gegeben
Ergänzende Kernkompetenzen	Gegeben
Art der Leistungsbeziehungen	Horizontal und vertikal
Keine Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen	Nicht gegeben, da die missing.link GmbH als Kernunternehmen fungiert
Bedeutung der IuK	Mittlere Bedeutung
Vertrauen	Hohe Bedeutung
Einheitlicher Marktauftritt	Nicht gegeben
Individualisierte Produkte	Durch Art der Leistungserstellung gegeben

## Spektrum-Raum

---

Interviewpartner:	Lothar Lenzky
Interviewer:	Kai Teichmann, Andreas Borchardt
Ort:	Kiel
Datum :	25.03.2002
Interviewdauer:	90 Minuten

Die Spektrum-Raum GmbH wurde Anfang 1998 gegründet. Unternehmenssitz sind Lüneburg und Hamburg. Zur Zeit gehören drei Architekten, vier Handwerksbetriebe und zwei Dienstleistungsbetriebe zu Spektrum-Raum. Die Partner ergänzen sich hinsichtlich Ihrer Leistungsangebote, die sich kaum überschneiden. Insgesamt sind in allen Partnerunternehmen etwa 70 Mitarbeiter beschäftigt.

Spektrum-Raum plant und führt raumbildende Bauvorhaben im Innenbereich aus. Die Kunden haben während der gesamten Bauphasen einen zentralen Ansprechpartner. Falls Kunden andere Kompetenzen als die durch die Spektrum-Raum-Betriebe angebotenen verlangen, werden überwiegend durch persönliche Kontakte der einzelnen Unternehmen weitere Handwerksbetriebe für einzelne Projekte hinzugezogen. Bewähren sich einzelne externe Betriebe durch erfolgreiche Zusammenarbeit in mehreren Projekten, ist auch deren Aufnahme in die gemeinsame GmbH denkbar. Eine zu große Partnerzahl sei aber unter Koordinationsgesichtspunkten ungünstig.

Die Akquisition erfolgt prinzipiell durch jedes Unternehmen. Es hat sich aber gezeigt, dass einige Partner aktiver für das Netzwerk tätig sind. Faktisch kann der Geschäftsführer der GmbH, der auch Inhaber eines Betriebes für Büro- und Objekteinrichtungen ist, als Mitinitiator und Motor von Spektrum-Raum angesehen werden.

Der Vertragspartner des Kunden ist stets die Spektrum-Raum GmbH. Diese rechnet mit dem Kunden ab und vergütet die beteiligten Partner nach ihren Vorleistungen. Der Partner, der den Kundenkontakt hergestellt hat, übergibt das Projekt an einen Planer, der die Funktion des Projektleiters übernimmt, dem die anderen beteiligten Partner dann zuarbeiten. Dieses setzt nach Angaben von Herrn Lenzky ein hohes Maß an Teamfähigkeit voraus, da sich auch ein Architekt einem Handwerksmeister unterordnen muss, was für die Baubranche atypisch ist. Generell bezeichnete Herr Lenzky das Herstellen einer gemeinsamen Kultur zwischen Planern und Handwerkern als große Herausforderung, da mentalitätsbedingte Unterschiede bestehen.

Neben dem obligatorischen Gesellschaftervertrag existiert ein schriftlich fixiertes Grundgerüst eines gemeinsamen Prozessablaufes, der jedoch in der Praxis aufgrund der von den Unternehmen verlangten Flexibilität nicht immer eingehalten werden kann. Zur Erstellung eines Angebotes verwenden die Betriebe von Spektrum-Raum das sogenannte

„Raumbuch“, in dem alle Leistungen und Preise für ein Projekt von allen beteiligten Partnern spezifiziert werden. Aufgrund der individualisierten Leistungsangebote sind die internen Verrechnungspreise variabel. Die Spektrum-Raum GmbH strebt selbst keine Gewinnerzielung, sondern lediglich eine Kostendeckung an. Daher wird ein geringer Teil des Rechnungsbetrages für Verwaltungsaufwendungen (Buchführung, Steuerberatung etc.) in der GmbH belassen.

Herr Lenzky bezeichnete Transparenz auch über Honorare sowie ständige und offene Kommunikation als grundlegende Voraussetzung für die Zusammenarbeit. Die Bedeutung von Vertrauen untereinander wurde als sehr hoch eingestuft. Daneben wird die Qualität der Arbeiten als weitere gemeinsame Leitlinie gesehen.

Die Gesellschafterversammlung kommt einmal im Jahr offiziell zusammen. Daneben tragen gemeinsame Veranstaltungen wie ein gemeinsames Essen aller Partner zum Zusammengehörigkeitsgefühl von Spektrum-Raum bei. Darüber hinaus tragen in erster Linie erfolgreich absolvierte Projekte zur Vertrauensbildung bei. Jedes Projekt endet mit einer Projektabschlussbesprechung, bei der die beteiligten Partner eine gemeinsame „Manöverkritik“ vornehmen, die aber stets konstruktiv sein sollte.

Als große Herausforderung für die Zukunft stufte Herr Lenzky die Entwicklung der Kommunikation über moderne Medien ein. Dieses erklärte er mit der im Handwerk vielfach anzutreffenden Aversion gegenüber Computern. Dieser Schiefelage ist bereits durch eine interne Schulung zum Teil begegnet worden. Auch erschweren die branchenspezifischen und untereinander inkompatiblen Kalkulationsprogramme der einzelnen Handwerker die Etablierung eines einheitlichen Software-Standards. Die Kommunikation zwischen den Partnern erfolgt momentan zum großen Teil über das (Mobil)Telefon.

Spektrum-Raum ist ein „Virtuelles Unterstützungsnetzwerk“, dessen Partner sich qualitativ ergänzen und das so gegenüber Kunden wie ein großes Unternehmen mit einem breiten Leistungsspektrum auftreten kann. Die Existenz eines Kernunternehmens als Koordinationsinstrument ist auch standesrechtlich begründet.

**Tabellarische Darstellung der Virtualitätsmerkmale und Erfüllungsgrad bei Spektrum-Raum**

<b>Virtualitätsmerkmal</b>	<b>Erfüllungsgrad</b>
Stabiles Netzwerk	Gegeben
Zeitliche Befristung	Auf Projektebene gegeben
Ergänzende Kernkompetenzen	Gegeben
Art der Leistungsbeziehungen	Horizontal
Keine Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen	Nicht gegeben, da Spektrum-Raum als Kernunternehmen fungiert
Bedeutung der IuK	Hohe Bedeutung
Vertrauen	Hohe Bedeutung
Einheitlicher Marktauftritt	Gegeben
Individualisierte Produkte	Durch Art der Leistungserstellung gegeben

## TeamDesign

---

Interviewpartner:	Dr. Peter Fischer, Inhaber und Geschäftsführer
Interviewer:	Kai Teichmann, Andreas Borchart
Ort:	Ahrensburg
Datum :	04.02.2002
Interviewdauer:	100 Minuten

Die TeamDesign GmbH wurde 1999 von Dr. Peter Fischer gegründet. Teamdesign bietet Unternehmen ein Internettool („TeDe VAC“) zur Onlineerfassung und -auswertung von Personalbewerbungsdaten, das ausschließlich browserbasiert ist. Dieses Tool setzt sich aus zwei Auswahlverfahren zusammen:

- Das erste Verfahren besteht aus einem biographischen Fragebogen, der auf die Bedürfnisse der zu besetzenden Stelle des Auftraggebers zugeschnitten ist. Durch diesen Fragebogen kann eine Eingrenzung des Bewerberkreises nach den vom Unternehmen gegebenen Kriterien vorgenommen werden. Nach Eingang der Bewerbungen, die aus unterschiedlichen Kanälen (schriftliche und Onlinebewerbungen) stammen können, werden die Bewerber anhand der vom Personal suchenden Unternehmen vorgegebenen Kriterien selektiert.
- Die verbleibenden Bewerber können sich im zweiten Schritt einem psychologischen Auswahlverfahren unterziehen, das wiederum online erfolgt und durch die Vergabe eines Zugangspasswortes nur einmalig absolviert werden kann.

Zu den Kooperationspartnern von TeamDesign, die alle aus dem persönlichen bzw. sozialen Netzwerk von Dr. Fischer rekrutiert wurden, gehören

- ein in Baden-Württemberg ansässiger Programmierer, der die technische Umsetzung des Produktes realisiert,
- ein Psychologe, der das psychologische Auswahlverfahren liefert,
- eine auf Provisionsbasis arbeitende Handelsvertreterin, die mit dem Vertrieb des Produktes beauftragt ist.

TeamDesign fungiert in diesem Unternehmensnetzwerk als Kernunternehmen. Die beteiligten Kooperationspartner stellen Subunternehmer dar und werden von Dr. Fischer je nach Bedarf mit der Umsetzung ihrer jeweiligen Kernkompetenz beauftragt. Mit Hilfe von Rahmenverträgen werden die Leistungen spezifiziert. Daneben existieren von allen Partnern gemeinsam akzeptierte Prinzipien wie Fairness, gegenseitiges Vertrauen und Professionalität im Geschäftsverkehr. Beispielsweise verkehrt Herr Dr. Fischer lediglich per Telefon und Datenleitung (E-Mail) mit dem Programmierer. Ein persönliches Treffen zwischen ihm und diesem IT-Spezialisten gab es bisher noch nicht.

Das Flexibilitätspotenzial von TeamDesign basiert nach Ansicht von Dr. Fischer darauf, dass er für die vermutete temporäre Marktchance seines Produktes eine individuelle Zusammensetzung von Experten konfigurieren kann, die alle für ihre jeweilige Problemlösung erforderlich und verantwortlich sind.

Als Erweiterung des psychologischen Tests plant Dr. Fischer in naher Zukunft die Integration von Multimedia-Inhalten, womit er dann entsprechende Spezialisten beauftragen kann. Durch die marktliche Koordination über die externe Auftragsvergabe ist TeamDesign in der Lage, durch ein Nichtgewähren von Folgeaufträgen leistungsschwache Kooperationspartner zu sanktionieren, was im Fall der IT-Umsetzung des Produktes auch geschehen ist.

Die Individualisierung der Dienstleistungen von TeamDesign besteht in der kundenspezifischen Gestaltung eines kompletten Online-Personalbewertungsverfahrens als auch in der damit verbundenen Wartung, Sicherung und dem Hosting der Anwendung auf eigenen Servern. Somit steht dem Kunden eine stets aktuelle Version zur Verfügung, ohne Aktualisierungen auf seinem System vornehmen zu müssen.

TeamDesign ist als „Virtueller Generalunternehmer“ einzustufen, da die Partnerunternehmen von TeamDesign, das als einzige Schnittstelle dem Kunden gegenüber existiert, lediglich Subunternehmer bzw. Lieferanten sind. Daher steht die marktliche Koordination im Vordergrund. Jedoch erfolgt die Koordination auch über das existierende Vertrauen zwischen TeamDesign und seinen Partnern, das umfangreiche Vertragswerke substituiert.

#### **Tabellarische Darstellung der Virtualitätsmerkmale und Erfüllungsgrad bei TeamDesign**

<b>Virtualitätsmerkmal</b>	<b>Erfüllungsgrad</b>
Stabiles Netzwerk	Gegeben
Zeitliche Befristung	Beschränkt auf Produktlebensdauer
Ergänzende Kernkompetenzen	Gegeben
Art der Leistungsbeziehungen	Vertikal
Keine Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen	Nicht gegeben, da TeamDesign als Kernunternehmen fungiert
Bedeutung der IuK	Je nach Kooperationspartner unterschiedlich
Vertrauen	Je nach Kooperationspartner unterschiedlich
Einheitlicher Marktauftritt	Gegeben
Individualisierte Produkte	Gegeben

## **Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz-Mittelland**

---

Referent/Interviewpartner:	Charles Huber, ZPA Aargau (Partner)
Interviewer:	Kai Teichmann, Andreas Borchardt
Ort:	Neumünster
Datum:	18.02.2002
Interviewdauer:	100 Minuten

Die Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz-Mittelland (im folgenden VF genannt) besteht zur Zeit aus 37 Partnerunternehmen unterschiedlicher Größenordnung. Alle Mitgliedsunternehmen zahlen einen umsatzabhängigen Beitrag an die Dachorganisation, die unter der Rechtsform eines eingetragenen Vereins firmiert. Das Budget des Vereins beträgt jährlich ca. 200.000 SFR. Aus diesem Budget werden die gemeinsamen Aktivitäten wie Öffentlichkeitsarbeit, Messen, Schulungen sowie der Auf- und Ausbau der technischen Infrastruktur finanziert. Jedes Mitglied verpflichtet sich per Statut, eine gewisse Anzahl von Arbeitsstunden für das Netzwerk zu leisten. Die Vereinssatzung formuliert darüber hinaus lose Spielregeln des Umgangs der Unternehmen untereinander.

Die einzelnen Unternehmen verfügen über unterschiedliche Technologien und Kompetenzen und ergänzen sich hinsichtlich ihrer Kernkompetenzen, wobei eine gewisse Redundanz vorhanden ist. Zwischen den Partnern besteht auf der Ebene der Endprodukte keine aktuelle Konkurrenzbeziehung. Die Partner decken nahezu alle Leistungen der industriellen Wertschöpfungskette ab. Interessant ist bei der Auswahl der Partner, dass diese trotz der Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnik alle aus dem Umkreis von 100 km stammen. Dies lässt die hohe Bedeutung persönlicher Kontakte vermuten.

Die Koordination erfolgt neben den Vereinsregeln („Spielregeln“) zum einen über ein zentrales Informationssystem, das im Wesentlichen eine Kompetenzdatenbank, in der sämtliche Kompetenzen der Partnerunternehmen verzeichnet sind, sowie einem Tool zum Anfrage-, Angebots- und Auftragsmanagement enthält. Die Daten werden von den Partnerunternehmen dezentral gepflegt.

Daneben spielt das gegenseitige Vertrauen untereinander eine große Rolle, das durch gemeinsame Aktivitäten wie Messen, gegenseitige Unternehmensbesuche oder zweitägige Veranstaltungen gestärkt wird. Daneben erwächst Vertrauen auch durch erfolgreich durchgeführte gemeinsame Projekte im Zeitablauf.

Darüber hinaus existieren innerhalb des Netzwerks Arbeitskreise zu verschiedenen Themen, die ca. alle sechs Wochen tagen.

Aus diesem Netzwerk bilden sich dann projekt- bzw. auftragsbezogen die einzelnen virtuellen Unternehmen. Zur Akquisition von Aufträgen werden die Vertriebsmitarbeiter aller

Partnerunternehmen als „Broker“ eingesetzt, die durch die Vermarktung der Netzwerkkompetenzen für die Kunden ein breiteres Leistungsspektrum anbieten können.

Die Broker platzieren die Kundenanfragen im zentralen Informationssystem, so dass alle Netzwerkteilnehmer darauf zugreifen können. Ein an diesem potenziellen Auftrag interessiertes Unternehmen kann dann angeben, welche Teillösungen es zu dieser Gesamtlösung beitragen könnte. Da für einen Auftrag zumeist nur für wenige Partner in Frage kommen (in den Referenzbeispielen wurden 4-6 Partner angegeben), bildet sich in der Praxis sehr schnell das eigentliche Virtuelle Unternehmen heraus. Dieses besteht aus einem „Auftragsmanager“, der die einzelnen Teilleistungen integriert und gegenüber dem Kunden als einziger Ansprechpartner der VF fungiert, sowie den für den Kunden „unsichtbaren Teilnehmern“, die im Rahmen dieses Projektes konventionelle Lieferanten des Auftragsmanagers darstellen, so dass die Haftung intern weitergegeben werden kann und das Risiko des federführenden Unternehmens begrenzt wird.

Der „Netzwerkcoach“ ist für Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung des stabilen Netzes sowie dessen Infrastruktur zuständig. Er hat durch eine aktive Akquisition neuer Netzwerkpartner dafür zu sorgen, dass das Netzwerk langfristig vermarktet wird und durch die Weiterbildungen der Partner und die Pflege der Infrastruktur (z.B. Pflege der Beziehungen zu den Schwesternetzwerken in der Schweiz und Deutschland sowie das Konfliktmanagement) der Bestand und die Weiterentwicklung des Netzwerks gesichert wird.

Der „Auditor“ ist der Justitiar, Controller und Wirtschaftsprüfer des Netzwerks. Er hat dazu Sorge zu tragen, dass die jeweiligen Aufträge nach den Vertragsvereinbarungen ablaufen. Darüber hinaus obliegt ihm die Aufsicht über die Einhaltung der Zahlungsfristen sowie der Qualitätssicherung innerhalb des Netzwerks.

Jedes beteiligte Netzwerkunternehmen stellt einen „Leiter In-Outsourcing“. Er ist der zuständige Ansprechpartner für die Kooperation im Netzwerk und ist für die Koordination, Kommunikation, Planung und Leistungserbringung seines Unternehmens im Netzwerk verantwortlich und vertritt die Interessen seines Unternehmens gegenüber den anderen Partnern. Durch die jeweiligen „Leiter In-Outsourcing“ werden kurze Reaktionszeiten im Netzwerk ermöglicht und damit die Flexibilität erhöht. Die „Leiter In-Outsourcing“ stehen in direkter Kommunikation mit den Brokern bzw. dem Leistungsmanager. Dabei werden Fragen der Vermarktung, des Anbietens und Nachfragens von Kompetenzen, der Leistungsklärung und Verhandlung von Zielterminen und -preisen behandelt. Direkte Kontakte zum Auftragsmanager ermöglichen das Management der internen Auftragsabwicklung sowie der Kommunikation über den Stand des Auftrages.

**Tabellarische Darstellung der Virtualitätsmerkmale und Erfüllungsgrad bei der Virtuellen Fabrik Nordwestschweiz-Mittelland**

<b>Virtualitätsmerkmal</b>	<b>Erfüllungsgrad</b>
Stabiles Netzwerk	Gegeben
Zeitliche Befristung	Auf Projektebene gegeben
Ergänzende Kernkompetenzen	Gegeben, zum Teil Überlappung auf Technologieebene
Art der Leistungsbeziehungen	Horizontal
Keine Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen	Eine zentrale Unterstützungseinheit ist gegeben
Bedeutung der IuK	Hohe Bedeutung
Vertrauen	Hohe Bedeutung
Einheitlicher Marktauftritt	Gegeben
Individualisierte Produkte	Gegeben

Die VF ist sicherlich eines der am höchsten entwickelten Modelle eines Virtuellen Unternehmens, das durch eine Kombination mehrerer Instrumente koordiniert wird. Diese reichen von Spielregeln, spezialisierten Rollenkonzeptionen und marktlichen Instrumenten über die Vertrauenskultur bis hin zum zentralen Informationssystem.