

C:

Günther Schuh / Kai Millarg / Åsa Göransson

Virtuelle Fabrik

Neue Marktchancen
durch dynamische Netzwerke

Mit 56 Bildern



Carl Hanser Verlag München Wien

Vorwort	9
1 „Wozu Virtuelle Fabriken?“	13
1.1 Interne Flexibilisierung	13
1.1.1 Flexible Produktion... aber noch nicht flexibel genug	13
1.1.2 Die Produktion ist wegen der Fixkostenfalle prädestiniert	14
1.1.3 Informations- und Kommunikationstechnologie als Zwang und Wegbereiter zugleich	15
1.1.4 Auf der Suche nach der geforderten Flexibilität	16
1.2 Flexibilisierung im Zentrum der Organisationsentwicklung	17
1.2.1 Intraorganisatorische Virtualisierung	20
1.2.2 Interorganisatorische Virtualisierung	22
1.3 Virtualisierung als Katalysator für den (innerbetrieblichen) Wandel	23
1.3.1 Virtuelle Unternehmen als Leitstern organisatorischen Wandels	25
1.3.1.1 Zum Virtualitätsbegriff	25
1.3.1.2 Das Virtuelle Unternehmen als idealtypischer Leitstern	28
1.3.2 Entwurf einer Typologie	33
1.3.2.1 Systemführer	35
1.3.2.2 Systempionier	39
1.3.2.3 Regionale Plattformen	41
1.3.2.4 Virtuelle Märkte	44
1.4 Volkswirtschaftliche Vorteile: Wertschöpfungsoptimierung in Unternehmensnetzwerken	46
1.4.1 Wertschöpfungsmaximierung - Ein Kurzer Rückblick -	46
1.4.1.1 Wunsch und Wirklichkeit bezüglich Skalen-Effekten	46
1.4.1.2 Flucht ins Nischengeschäft	47
1.4.1.3 Kernkompetenzkonzentration	48
1.4.2 Wertschöpfungsoptimierung durch Kapazitäts- und Kompetenzmanagement	49
1.4.2.1 Kapazitätsmanagement im Netzwerk	52
1.4.2.2 Kompetenzmanagement im Netzwerk	54
1.4.2.3 Kombiniertes Kapazitäts- und Kompetenzmanagement im Netzwerk	55
1.5 Innovationsvehikel Virtuelle Fabrik	55
1.5.1 Schnelle und kostengünstige Anbahnung der Markterschließung....	57
1.5.2 Markteintritt: Rückgriff auf bestehende Kompetenzen	59
2 Konzept Virtuelle Fabrik	63
2.1 Kooperationsnetzwerk: Plattform für den gemeinsamen Marktauftritt	69
2.1.1 Ausgewählte Beispiele	71
2.1.2 Exzellenz durch Wettbewerb im Kooperationsnetzwerk	75

2.1.3	Die Vertrauenskultur als integrierende Kraft	80
2.1.3.1	Kooperationsfähigkeit: Neue Denkmodelle und Strukturen	82
2.1.3.2	Kooperationsbereitschaft: Unternehmer aktivieren die Virtuelle Fabrik	84
2.1.3.3	Von der Gemeinschaft zur Gemeinsamkeit	85
2.1.4	Anforderungen an das Unternehmen im Netzwerk	86
2.1.4.1	Autonomie durch gesundes Stammesgeschäft	88
2.1.4.2	Kooperationskompetenz als strategische Erfolgsposition erkennen	90
2.2	Kooperationsprinzipien: Rollen, Regeln und Instrumente	92
2.2.1	Rollen und Aufgaben: Netzwerkmanagement durch überbetriebliche Dienstleistungen	93
2.2.1.1	Netzwerkcoach	95
2.2.1.2	Broker	97
2.2.1.3	Leistungsmanager	101
2.2.1.4	Auftragsmanager	104
2.2.1.5	Auditor	108
2.2.1.6	In-/Outsourcingmanager	109
2.2.2	Spielregeln der Kooperation	111
2.2.2.1	Aufnahmebedingungen	112
2.2.2.2	Aufnahmeprozess	114
2.2.2.3	Qualität	115
2.2.2.4	Leistungsklärung	118
2.2.2.5	Auftragskalkulation	120
2.2.2.6	Kooperatives Verhalten	127
2.2.3	Informations- und Kommunikationstechnologien	131
2.3	Vermarktung der Virtuellen Fabrik	134
2.3.1	Zielharmonisierung und Produktformung	137
2.3.2	Gemeinsame Akquisition	139
2.3.3	Entwicklung der Marke Virtuelle Fabrik	140
2.4	Produktion im Netzwerk	140
3	Nutzen der Virtuellen Fabrik	143
3.1	Nutzenpotentiale der Virtuellen Fabrik	145
3.1.1	Multiplikationspotentiale	145
3.1.2	Marktpotentiale	146
3.1.3	Kompetenzentwicklungspotentiale	149
3.1.4	Synergiepotentiale	150
3.1.5	Konzentrationspotentiale	150
3.2	Steigerung der Agilität am Beispiel der Virtuellen Fabrik Euregio Bodensee	151

3.2.1	Typologie der Partner	.151
3.2.2	Ziele und Nutzen der Partnerunternehmen	.152
3.2.2.1	Flexibles Kooperationsnetzwerk	.153
3.2.2.2	Akquisitionsinstrument	.155
3.2.2.3	Diversifikationsinstrument	.156
3.2.2.4	Lernarena	.156
3.2.3	Zielkorridor: Von der Kooperationsübung bis zur Eroberung neuer Märkte	.157
4	Wieviel Virtualisierung ist sinnvoll?	.159
4.1	Grenzen der Virtualität	.161
4.1.1	Volatilität des Marktes	.162
4.1.2	Portionierbarkeit der Gesamtleistung	.165
4.1.3	Verfügbarkeit der Kompetenzen	.166
4.1.4	Wertschöpfungsfokus	.166
4.2	Der Weg der Virtualisierung	.167
5	Literaturverzeichnis	.169
	Anhang	.183
	Autorenbiografien	.185