

Virtuelle Unternehmen als neue Kooperationsform

Journal Article**Author(s):**

Girmscheid, Gerhard; Schulte, Markus

Publication date:

1998

Permanent link:

<https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-a-005976156>

Rights / license:

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#)

Originally published in:

Bauwirtschaft 52(12)

Kooperationen – Erfolgsgeneratoren für marktorientierte Bauunternehmen

Virtuelle Unternehmen als neue Kooperationsform

Als neue Möglichkeit der Kooperation hat sich in den letzten Jahren das Konzept der virtuellen Unternehmung entwickelt. Waren es bis vor kurzem noch einige wenige Vorzeigeprojekte aus dem Bereich der Unternehmensberatung oder innovativer Software- und High-tech-Betriebe, so werden nun auch in der Bauwirtschaft konkrete Bemühungen erkennbar, diese neue Kooperationsform zu etablieren.



Prof. Dr.-Ing.
Gerhard
Girmscheid,
Institut für
Bauplanung und
Baubetrieb,
ETH Zürich

Virtuelle Unternehmen in der Bauwirtschaft basieren auf einem langfristig ausgerichteten Unternehmensnetzwerk und dienen der Ergreifung temporärer Marktchancen, wie z.B. der Abwicklung eines Bauprojektes [1]. An der Bildung einer virtuellen Unternehmung beteiligen sich je nach Erfordernis der zu bewältigenden Bauaufgabe verschiedene Unternehmensteile der Netzwerkteilnehmer vornehmlich im Rahmen ihrer eigenen Kernkompetenzen. Durch die teilnehmenden Unternehmen wird eine maximale Wertschöpfung erzielt.

Virtuelle Unternehmen sind extrem flexibel und stark kundenorientiert, da sie in ihrer Form in erster Linie von der zu erfüllenden Aufgabe bestimmt werden. Sie unterscheiden sich damit stark von herkömmlichen Unternehmensorganisationen, die zumeist hierarchisch und kapazitätsorientiert aufgebaut sind. Die sich aus der auftragsbezogenen Organisation ergebende Flexibilität versetzt virtuelle Unternehmen in die Lage, dem Projektcharakter des Baugeschäfts besonders gerecht zu werden.

Aufbau eines virtuellen Kooperationsnetzwerks

Beim Aufbau eines virtuellen Kooperationsnetzwerkes sollte die Auswahl der Netzwerkteilnehmer möglichst durch einen Hauptunternehmer erfolgen. Dieser wählt nach Maßgabe seiner eigenen Kernkompetenzen weitere Partner aus. Neben der Zusammenstellung eines ausgewogenen Kompetenz-Portfolios kommt es darauf an, die in der Vergangenheit mit verschiedenen Partnern gesammelten Projekterfahrungen

in die Kooperationsüberlegungen mit einzubeziehen. Nur solche Unternehmen, die die genannten Anforderungen als Kooperationspartner erfüllen, dürfen zur Sicherstellung des Gesamterfolges der Kooperationsstruktur für eine Zusammenarbeit in Betracht gezogen werden. Der Hauptunternehmer kennt durch seine zentrale Funktion in der herkömmlichen Projektabwicklung gegenüber den Kunden sowie den bisher als Subunternehmern fungierenden Nachunternehmern sowohl die Ansprüche an eine erfolgreiche Kooperation als auch die Kooperationsfähigkeit der in Frage kommenden Partnerunternehmen.

Bild 1 zeigt die Struktur eines virtuellen Kooperationsnetzwerkes. Die innerhalb des Kooperationsnetzes verfügbaren Ressourcen werden in Abhängigkeit der jeweiligen Projekterfordernisse zu einer virtuellen Unternehmung zusammengefaßt.

Initiierung virtueller Unternehmen

Nach erfolgtem Netzwerkaufbau ist der Hauptunternehmer zuständig

für die Initiierung virtueller Unternehmen zur Realisierung konkreter Bauaufgaben. Er bildet innerhalb der Netzwerkorganisation den Kristallisationspunkt, um den herum sich eine virtuelle Unternehmung aufbaut. Trotz dieser Sonderstellung des Hauptunternehmers muß die Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes zur Sicherstellung einer vertrauensvollen Partnerschaft als Voraussetzung zum Know-how-Transfer und zur Entfaltung des angestrebten Innovationspotentials auf einem gleichberechtigten Umgang miteinander beruhen. Bei der Abwicklung von Bauprojekten mit Hilfe virtueller Unternehmensorganisationen ist es darüber hinaus von entscheidender Bedeutung, daß die beteiligten Unternehmen dem Kunden gegenüber in geschlossener Form auftreten. Ganzheitliche Baulösungen dürfen nicht um den Preis einer kundenfeindlichen, zersplitterten Kunde-Anbieter-Beziehung erbracht werden.

Virtuelle Organisationsformen zur unternehmensinternen Projektabwicklung

Die meisten überregional operierenden Bauunternehmen sind heute in geographischer Hinsicht dezentralisiert. Die weitgehende Autonomie der einzelnen Niederlassungen wurde mit der Zielsetzung einer maximalen Flexibilität sowie einer größtmöglichen Erfolgstransparenz eingeführt. Die einzelnen Niederlassungen müssen sich in ihrer Wirtschaftlichkeit kontinuierlich dem Markt stellen und werden somit einem permanenten effizienzinduzierenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Doppelspurigkeiten in den verschiedenen Niederlassungen wer-

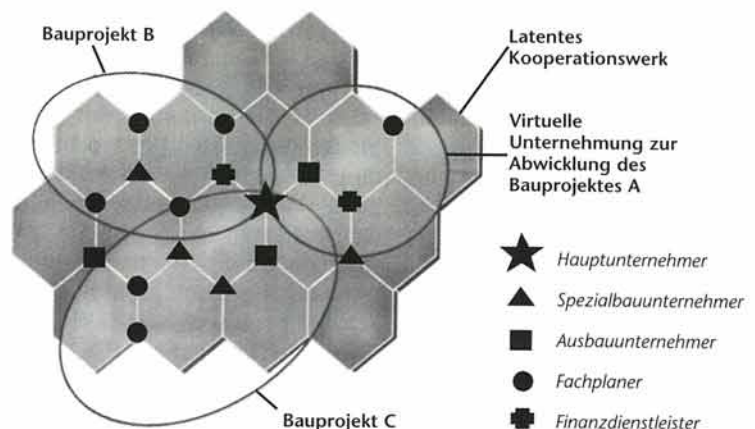


Bild 1 : Kooperationsnetzwerk – virtuelle Unternehmung

den dabei bewußt in Kauf genommen. Auf die Nutzung von Synergiepotentialen einer übergeordneten Zusammenarbeit wird weitestgehend verzichtet [2].

Als Reaktion auf den allgegenwärtigen Preisdruck steht die Maximierung der Organisationseffizienz im Vordergrund.

Der Aufbau konzentrierter Systemanbieterleistungen stellt nun ganz neue Anforderungen an die Organisationsstruktur großer Bauunternehmen. Der Anspruch einer Know-how-Führerschaft innerhalb eines bestimmten Zielsegmentes zum Aufbau einer marktrelevanten Differenzierung erfordert die Nutzung unterschiedlicher unternehmensinterner Erfahrungswerte. Ein Bauunternehmen, das beispielsweise als ein Zielsegment den Bau von Multiplex-Kinos evaluiert hat, wird das bei der Durchführung solcher Projekte in den verschiedenen Niederlassungsbezirken gewonnene Wissen zur systematisierten Bewirtschaftung zentral bündeln müssen.

Zweidimensionaler Charakter der Dezentralisierung

Das Prinzip der effizienzmaximierenden Dezentralisierung wird deshalb einen zweidimensionalen Charakter haben müssen. Neben der bisherigen geographischen Dezentralisierung wird die Untergliederung in auf Marktsegmente orientierte, divisionale Strukturen eine zweite Dimension darstellen.

Skalen- und Breitenvorteile generieren

Große überregional operierende Unternehmen müssen bestrebt sein, durch die verstärkte Ausnutzung von Synergien aus ihrer Größe und aus ihrer Leistungsvielfalt wettbewerbsrelevante Vorteile (Economics of Scale and Scope) zu erzielen.

Marktnähe zur Effizienzinduzierung

Die segmentorientierten Unternehmenseinheiten werden sich wie die einzelnen regionalen Niederlassungen dem Wettbewerbsdruck stellen müssen [3]. Vom Markt losgelöste Servicecenter sind in ihrem Leistungsbeitrag nur wenig transparent, sie bergen stets die Gefahr erhöhter Gemeinkostenanteile in

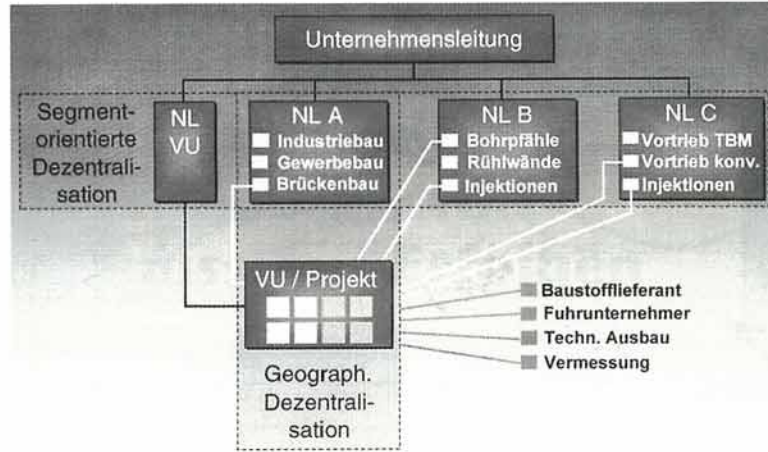


Bild 2: Unternehmensinterne Projekt-Abwicklung mit Hilfe virtueller Organisationsformen

sich, die das Unternehmen als Ganzes im Wettbewerb belasten.

Handlungsautonomie der Unternehmenseinheiten

Von den segmentbezogenen, überregionalen Unternehmenseinheiten ist eigenverantwortlich zu entscheiden, bis zu welchem Grad sie sich zur größtmöglichen Ausnutzung vorhandener Marktchancen konzentrieren. Als Kompetenzführer steuern sie die Realisierung von Bauprojekten innerhalb ihres Zielsegmentes in engem Verbund mit der jeweils zuständigen Regionalniederlassung. Die Kooperation marktsegment- und objektorientierter Unternehmenseinheiten darf dabei keinen zwanghaften Charakter besitzen, sondern muß sich zum beiderseitig meßbaren Marktanteil ergeben.

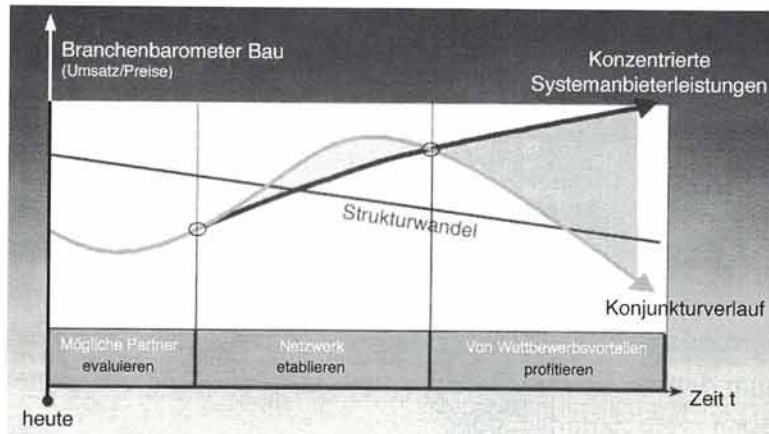
Große Bauunternehmen bieten bereits vielfältiges Leistungsspektrum

Große Bauunternehmen sind vielfach in der Lage, innerhalb ihrer eigenen Organisationsstruktur umfangreiche Leistungsangebote bereitzustellen. Ihnen bieten sich virtuelle Organisationsformen an, um Kooperationsbarrieren, die aus Abteilungsgrenzen, ausgegliederten Unternehmensteilen, Tochterunternehmen etc. bestehen, leichter zu überwinden.

Gleichrichtung interner Interessen

Unternehmerische Beteiligungen am Gewinn und Verlust eines Bauprojektes bewirken eine Gleichrichtung der bisher oft unterschiedlichen internen Interessen. Virtuelle Organisationsformen führen über den Abbau der hierarchischen Unternehmens- bzw. Konzerngeflech-

Bild 3:
Von der Branchen-
zur Zielsegment-
konjunktur
Bilder: Autoren



te zu einer aufgabenorientierten Organisationsstruktur und bieten somit die Möglichkeit, die spezifischen Erfordernisse eines Bauprojektes zur gesteigerten Kundenausrichtung ins Zentrum der unternehmerischen Tätigkeit zu rücken.

Prozeß- und kundenorientierte Organisationsgestaltung

Durch die regelmäßige Auflösung unternehmensinterner Grenzen wird letztendlich eine bauprojektorientierte Organisationsform geschaffen, die die Erfüllung der Kundenansprüche als oberste Handlungsmaxime anstrebt. Die selbständigen, segment- und ortsbezogenen Unternehmenseinheiten verschmelzen projektbezogen vorübergehend zu einer einheitlichen Projektorganisation.

Fortführung des Outsourcing-Gedankens

Virtuelle Organisationsformen bedeuten die konsequente Fortführung des Outsourcing-Gedankens und ermöglichen trotz einer weitgehenden Beschränkung auf die Kernkompetenzen der einzelnen Unternehmenseinheiten das Angebot integraler Bauleistungsprogramme.

Eine Möglichkeit, virtuelle Projektorganisationsformen innerhalb einer dezentralisierten Bauunternehmung zu integrieren, ist in Bild 2 dargestellt. Innerhalb einer schlanken Zentralstelle, hier der Niederlassung VU, werden die in der Gesamtunternehmung vorhandenen Kompetenzen zielmarktbezogen erfaßt.

Im Falle einer zielmarktrelevanten Projektanbahnung werden die in den einzelnen Niederlassungen de-

zentral verfügbaren Kompetenzen von der Niederlassung VU in Zusammenarbeit mit der zuständigen Regionalniederlassung in einer segmentbezogenen virtuellen Unternehmenseinheit gebündelt und in eine virtuelle Projektorganisation eingebracht. Anschließend werden externe Projektteilnehmer evaluiert und in die virtuelle Projektorganisation mit einbezogen.

Die Niederlassung VU ist die Koordinationstelle zum Aufbau, zur Abwicklung und zur Auflösung virtueller Projektorganisationen.

Bei dieser Form der Projektabwicklung weist die Unternehmensorganisation einen zweiseitigen Charakter auf.

Zum einen wird sie von der herkömmlichen geographischen Dezentralisierung geprägt. Die segmentbezogenen Einheiten liegen demgegenüber in virtueller Form vor und werden projektbezogen konzentriert.

Schlussbemerkung

Die Bewältigung der Herausforderungen, denen sich die Bauwirtschaft zur Zeit gegenübergestellt sieht, erfordert die aktive Umsetzung neuer strategischer Lösungsansätze.

Versäumnisse oder Fehler, die der strategischen Unternehmensführung unterlaufen, lassen sich im operativen Geschäft nicht mehr korrigieren. Die von den Bauunternehmen zur Geschäftssicherung in langfristig stagnierenden Gesamtmärkten zu entwickelnde Aktivität besteht in der Entwicklung wirklich konkurrenzunterscheidender Verbesserungen. Ausschließlich branchenübliche und allgemein anerkannte Maßnahmen umzusetzen, kommt einem wettbewerbsneutralen und damit passiven Wettbe-

wehensverhalten gleich. Man unterwirft sich zwangsläufig dem langfristigen Strukturwandel und lebt letztendlich von der Hoffnung auf kurzfristige Konjunkturerholungen.

Erfolgreiche Bauunternehmen werden sich in der Zukunft mit Hilfe ungewöhnlicher individualisierter Angebote ein Maximum an Kundenzufriedenheit erarbeiten.

Flexible, schlanke Organisationsformen werden sie in die Lage versetzen, schneller als ihre direkten Wettbewerber neue Marktchancen zu erkennen und in erfolgreiche Angebote umzusetzen. Kooperationen und virtuelle Organisationsformen bieten die Möglichkeit, sich durch die Erarbeitung konzentrierter Systemanbieterleistungen vom langfristigen Strukturwandel in der Bauwirtschaft abzukoppeln und einen den eigenen Bemühungen wieder angemessenen Geschäftserfolg zu erzielen (Bild 3).

Dipl.-Ing. Markus Schulte und
Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid,
Institut für Bauplanung und
Baubetrieb, ETH Zürich

BW

Literatur

- [1] Girmscheid, Gerhard: Neue unternehmerische Strategien in der Bauwirtschaft – Systemanbieterwettbewerb und virtuelle Unternehmen, Hrsg.: Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, Zürich: 1997
- [2] Gomez, Peter; Zimmermann, Tim: Unternehmensorganisation, Profile, Dynamik, Methodik.– Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1992.
- [3] Girmscheid, Gerhard: Unternehmerische Restrukturierungsstrategien. In: Bauindustrie im Umbruch – Wie weiter?, Hrsg.: SBI – Gruppe der Schweizerischen Bauindustrie; Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, Zürich: 1998.