

# Virtuelle Unternehmen und virtuosos Management

In jüngster Zeit wird zunehmend über „virtuelle Unternehmen“ diskutiert. Darunter läßt sich jedoch verschiedenes begreifen. Ethnologisch kennzeichnet „virtuell“ etwas, das nicht wirklich existiert, aber auf Grund gegebener Voraussetzungen vorstellbar ist. Virtuelle Bilder, Realitäten und Speicher sind etwa aus den Naturwissenschaften und der Datenverarbeitung bekannt. Betriebswirtschaftlich werden die möglichen Auswirkungen von Entscheidungen und/oder von Veränderungen der Umweltbedingungen auf die wirtschaftliche Situation von Unternehmen mittels spezieller Computerprogramme an wirklichkeitsnah modellierten Unternehmen simuliert. Das programmierte Unternehmen ist deshalb virtuell.

Wird in einem realen Unternehmen hingegen wirklichkeitsnah geplant, so entsteht ein virtuelles Unternehmen anderer Art. Diese Planung bewirkt eine den Voraussetzungen gemäß machbare, gedankliche Antizipation der organisatorischen Neuausrichtung eines bestehenden oder zu gründenden Unternehmens.

Planungen, welche die künftigen Anforderungen und Abhängigkeiten perfekt berücksichtigen, sind virtuos. Manager, die entsprechend planen und die sich daraus ergebenden Marktchancen des Unternehmens für Mitarbeiter und Anteilseigner konsequent wahrnehmen, sind Virtuosen. Sie beherrschen vollendet und meisterhaft Umgang und Einsatz der hierfür erforderlichen Techniken und Instrumente. Hierauf und auf die unternehmensinterne Organisation Bezug nehmend sind Unternehmen gestaltbar, in denen die Mitarbeiter ihrer Arbeit nahezu ortsungebunden nachgehen können. Gewährleistet wird eine jederzeitige Kommunikation mit und Koordination durch die Zentrale auf Grund informationstechnologischer Vernetzung. Solche Unternehmen sind potentiell jederzeit bereit und imstande, arbeitsorganisatorisch notwendige Anpassungen an Anforderungsänderungen durchzuführen. Sie können daher virtuell genannt werden.

Abweichend von diesen Erklärungsansätzen wird als virtuelles Unternehmen häufig eine bestimmte Organisationsform der Zusammenarbeit von Unternehmen bezeichnet und als derzeit aktuellster Stand betrieblicher Organisationsentwicklung diskutiert. Dabei wird die ursprüngliche Bedeutung von virtuell verdrängt, und es entsteht überflüssiges und vermeidbares Begriffsgewirr.

Als virtuelles Unternehmen wird nun die unternehmensübergreifende, nahezu vertragsfrei gestaltete, temporäre Kooperation von Unternehmen begriffen. Dabei ergeben sich andere Formen arbeitsteiliger Zusammenarbeit als üblicherweise in auf Dauer angelegten Unternehmenszusammenschlüssen. Durch Bündelung jeweils vorhandener Kernkompetenzen sollen Marktchancen gemeinsam kurzfristiger und effizienter wahrgenommen werden. Zu diesem Zweck integriert das virtuelle Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen kooperierend zu Netzwerken. Auf dem Markt tritt es gegenüber Kunden als homogenes Unternehmen mit den Leistungen auf, die arbeitsteilig von den Kooperationspartnern erstellt werden. Verbindendes und tragendes Glied der Netzwerkpartnerschaft ist die Informations- und Kommunikationstechnologie. Ihre aktuellen Entwicklungen sind geeignet, unterschiedliche Kooperationen nicht nur zu ermöglichen, sondern sogar zu fördern. Die Anpassung an sich ständig ändernde Marktbedingungen erfordert größere Flexibilität in bezug auf Informationstechnik und angeblich auch hinsichtlich der Unternehmenskultur. Es scheint jedoch äußerst problematisch, die auf temporäre Kooperation und leichter vollziehbare Partnerwechsel ausgerichteten Organisationsformen deshalb höher zu schätzen als auf Dauer angelegte. Die nachfolgenden Überlegungen rechtfertigen kaum, diese Form der Zusammenarbeit als virtuelles Unternehmen zu bezeichnen.

Ist die Kooperation realisiert, so ist erstens die gedankliche Möglichkeit der Kooperation, für die alle Voraussetzungen gegeben zu sein schienen, Wirklichkeit geworden. Virtualität wurde in Realität umgesetzt. Zweitens steht der Begriff des Unternehmens als der Rechtsform der Unternehmung, unter der der Betrieb unter marktwirtschaftlichen Bedingungen Geschäfte betreibt, dem Begriff des virtuellen Unternehmens als lockerer Kooperationsform rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen entgegen. Drittens ist keinesfalls allgemeingültig anzunehmen, daß alle kooperierenden Unternehmen latent die Voraussetzungen erfüllen, um zu

einer juristischen Einheit verschmolzen zu werden. Deshalb scheint die Bezeichnung virtuelles Unternehmen für beschriebene Konstellationen ungeeignet.

Die nahezu vertragsfreie Vereinbarung unternehmensübergreifender Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen. Sie kommt umso eher zustande, je besser die sonstigen Interessen der Partner abgrenzbar sind, ist meistens auf Zeit angelegt und besitzt eher operativ-taktischen als strategischen Charakter. Sie dient daher überwiegend der Überbrückung von Situationen, zu deren fristgerechter Bewältigung sich ein Unternehmen allein außerstande sieht.

Der Auf- und Ausbau strategisch relevanter Potentiale, die operative Wahrnehmung sich bietender Chancen, die Verfügbarmachung und der optimale Einsatz der benötigten Ressourcen gehören eigentlich zum Tagesgeschäft jedes echten Unternehmers. Gleiches gilt im Hinblick auf die Notwendigkeit, die jeweilige Aufbau- und Ablauforganisation permanent an die jeweiligen Aufgaben anzupassen. Dies ist kontinuierlich und reibungslos mit den vorhandenen Mitteln zu bewerkstelligen. Sachkenntnis, Fingerspitzengefühl und Gestaltungsvermögen sind dazu gefragt.

Die aktuelle Diskussion um virtuelle Unternehmen vernachlässigt Überlegungen in diese Richtung. Daher erscheint es unangemessen und irreführend, die beschriebenen temporären Netzwerke als virtuelle Unternehmen zu bezeichnen. Von der Wortherkunft ausgehend stellt Virtualität auf latente Fähigkeiten ab. Deshalb rechtfertigen höchstens solche Unternehmen die Titulierung virtuell, die auf Grund der ihnen eigenen Potentiale befähigt sind, möglichen künftigen Anforderungsänderungen der Märkte, der Mitarbeiter, der Anteilseigner sowie der berechtigten interessierten Öffentlichkeit permanent und unabhängig von Organisationsstrukturen zu entsprechen. Hierauf müssen die Unternehmen vorbereitet werden. Dazu ist virtuosos Management erforderlich.

Universität und Wirtschaft sind gefragt, für Ausbildung und Einsatz entsprechend kompetenter Manager zu sorgen. Dies ist für die nachhaltige Zukunftssicherung von Unternehmen erfolversprechender als die Generierung von und die Beschäftigung mit unproduktiven Begriffen.

**Prof. Dr. Volkmar Botta**

## Adresse:

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling  
Carl-Zeiß-Str. 3 · D - 07743 Jena  
Telefon 03641/6-31950  
Telefax 03641/6-31952  
e-mail: bovo@amun.wiwi.uni-jena.de