

Die grenzenlose Unternehmung

Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation
Ludwig-Maximilians-Universität München

Vortragsreihe der Bayerischen Landesbank in Zusammenarbeit mit dem ifo-Institut
"Gespräche auf der Bank"

München, 28. Mai 1998

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Die grenzenlose Unternehmung

1. Chancen und Potentiale durch neue Entwicklungen der I u. K-Technik
2. Management by Wire: Transformation von Organisationsstrukturen
3. From Market Place to Market Space: Transformation von Marktstrukturen
4. Neue Herausforderungen durch die grenzenlose Unternehmung

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation



Neue Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechniken eröffnen neue Möglichkeiten für die Organisation und Steuerung der Arbeitsteilung

- Leistungssteigerung und Verbesserung des Preis-/Leistungsverhältnisses
- Miniaturisierung
- Digitalisierung und Integration
- Standardisierung

der
I u. K-
Technik

- Entlastung von routinemäßiger, strukturierter Informationsarbeit im Bereich von Analyse, Messung, Steuerung und Kontrolle
- Abruf und Austausch von Wissen und Informationen an jedem Ort zu jeder Zeit
- Durchgängige elektronische Abwicklung von Transaktionen
- geringere Abhängigkeit von Raum und Zeit / Virtualisierung
- Orientierung nach der zugrundeliegenden Aufgabe statt nach vorhandenen Ressourcen
- Plattform für den flexiblen Wechsel von Arbeitspartnern, Kunden und Lieferanten
- Entwicklung neuer Geschäftskonzepte
- Entstehung und Ausschöpfung neuartiger economies of scale
- Senkung der Koordinations- und Transaktionskosten

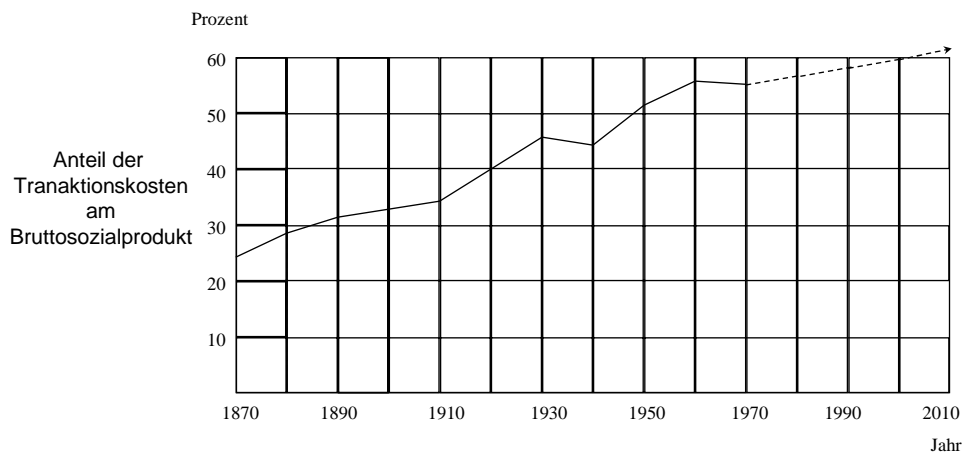
....

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Der größte Teil des Volkseinkommen wird für Information und Kommunikation zur Bewältigung von Koordinationsproblemen eingesetzt

Beispiel USA

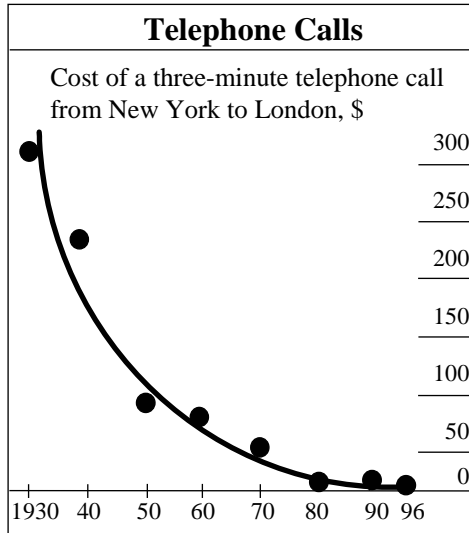
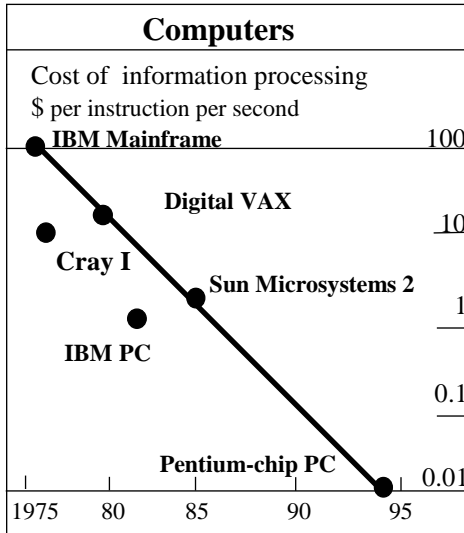


in Anlehnung an Wallis/North 1986 und weiteren Schätzungen

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Entwicklung der Kosten von Information und Kommunikation

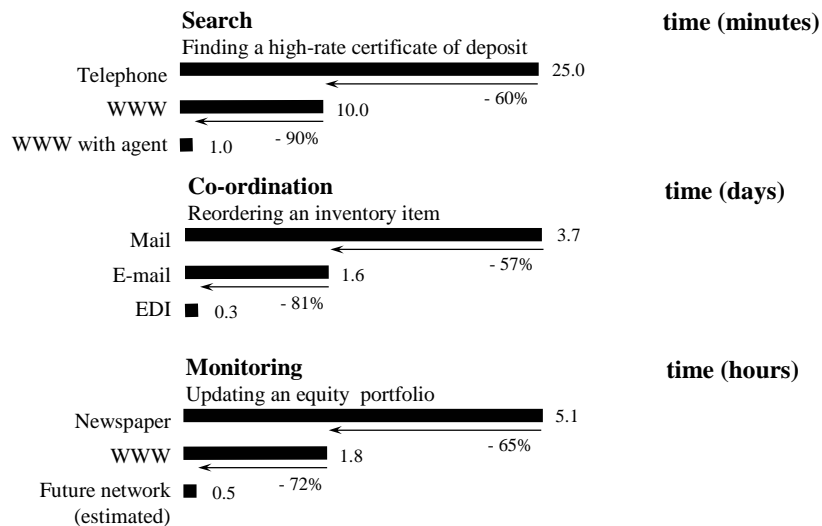


Gespräche auf der Bank - Mai 1998

Quelle: Economist (18th October 1997)

LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

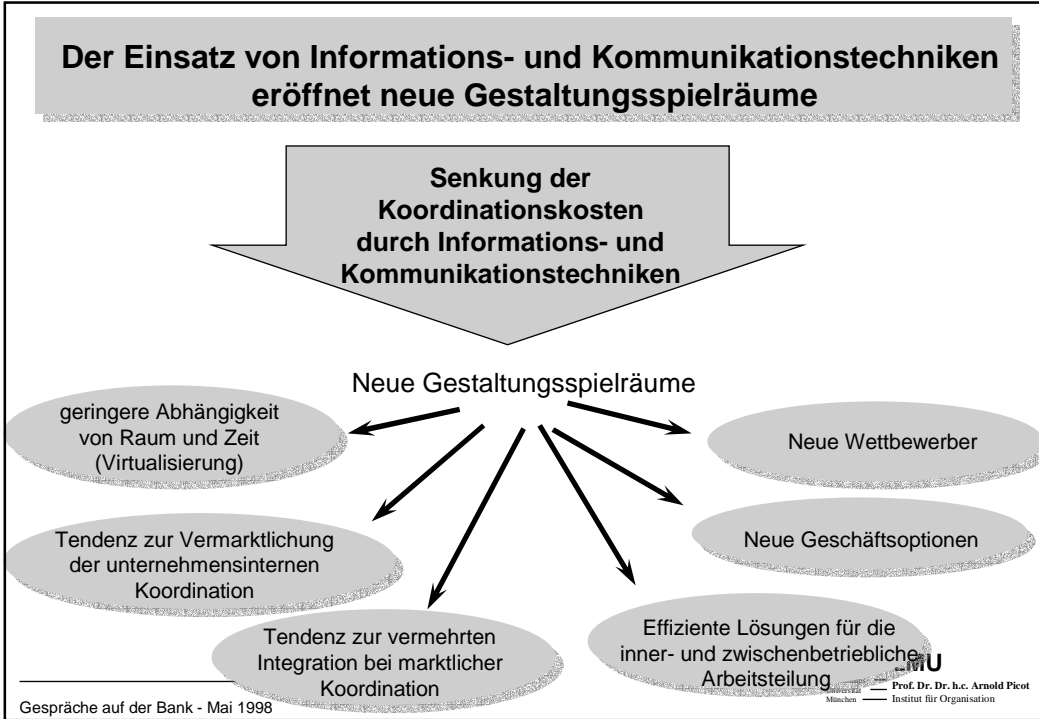
Zeiteffekte von Innovationen in der Information und Kommunikation



Gespräche auf der Bank - Mai 1998

Quelle: Economist (18th October 1997)

LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation



Die Potentiale des Einsatzes der Informations- und Kommunikationstechnik hängen von der zugrundeliegenden Einsatzart ab

	Unterstützung der Prozesse	Innovative Prozesse
Organisation der Arbeit	Multimediale Unterstützung existierender Prozesse → Auftragsbearbeitung Dokumentenweitergabe ...	innovative Gestaltung der Prozesse → (mobile) Telearbeit Telemanagement ...
Kooperation	Unterstützung der internen und externen Kooperation → Groupware Video-Konferenzen ...	innovative Formen der Zusammenarbeit → R&D Kooperation Internet-Banking, Teleteaming ...
Externe Beziehungen	Unterstützung klassischer Werbe- und Vertriebsprozesse → elektronische Produktkataloge Satelliten-Navigationssysteme ...	innovative Werbe- und Vertriebsprozesse → Tele-Shopping, Internet-Werbung, Internet-Vertrieb...

LMU München Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot Institut für Organisation

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

Zwei wesentliche Trends lassen sich erkennen

Informations- und Kommunikationstechniken eröffnen neue Potentiale für die Steuerung von Leistungsprozessen.

⇒ "Managing by Wire"

Vernetzung/Virtualisierung der Markt- und Unternehmensstrukturen/
Auflösung der Unternehmen

Die kundenbezogene Wertschöpfung findet zunehmend in der Informationssphäre statt.

⇒ "From Market Place to Market Space"

Neue Herausforderungen an

- Führung
- Controlling
- Informationsmanagement
- Anreizsysteme
- Qualifikation
- ...

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Die grenzenlose Unternehmung

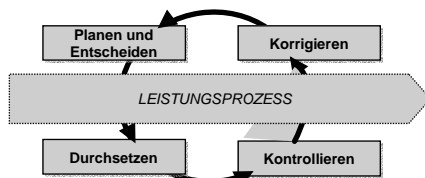
1. Chancen und Potentiale durch neue Entwicklungen der I u. K-Technik
2. Management by Wire: Transformation von Organisationsstrukturen
3. From Market Place to Market Space: Transformation von Marktstrukturen
4. Neue Herausforderungen durch die grenzenlose Unternehmung

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Informations- und Kommunikationstechniken eröffnen neue Potentiale für die Steuerung von Leistungsprozessen

“MANAGEMENT BY WIRE” *



IT-Abbildung von Steuerungs- und Kooperationsprozessen

- sinkende Measurement Costs
- neue Verarbeitungsmöglichkeiten
- neue Distributionsmöglichkeiten von Steuerungsinformationen (Hol- und Bringprinzip;)

Erweiterte Steuerungsmöglichkeiten von Leistungsprozessen

- schnellere Zyklen
- unternehmensübergreifende Optimierung

Neugestaltung von Leistungsprozessen

- ganzheitliche Prozesssicht (Modularisierung)
- Flexibilitätspotentiale
- Freiheitsgrade für Standortwahl und Zusammenarbeit

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

* Rayport/Sviokla 1995

LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Thesen zur Transformation von Organisationsstrukturen

- Ausgangspunkt für die neue Konfiguration von Organisationen ist die ganzheitliche, auf die marktorientierte Leistungserstellung ausgerichtete Wertschöpfungskette.
- Die Potentiale der IuK-Techniken ermöglichen die Untergliederung in zusammenhängende Teilprozesse.
- Auf Grund der neuen IuK-Techniken ergeben sich neue Freiheitsgrade für die Frage nach der internen oder externen Erstellung dieser Teilprozesse.
- Im internen Bereich treten an die Stelle klassischer Hierarchien kleine, überschaubare Einheiten oder Module.
- Das Prinzip des “Management by Wire” läßt sich sowohl auf die Steuerung interner, möglicherweise auch standortverteilter Module, als auch auf die Steuerung von Netzwerken und Symbiosen übertragen.
- Aufgrund der Möglichkeiten der informations- und kommunikationstechnischen Vernetzung können die internen und externen Module standortabhängig, standortverteilt oder standortunabhängig angesiedelt sein.
- In Folge dieser Entwicklungen entstehen vernetzte / virtuelle Formen der Zusammenarbeit.
- Räumliche, zeitliche, hierarchiebedingte Grenzen lösen sich auf: “Grenzenlose Unternehmen” entstehen.

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

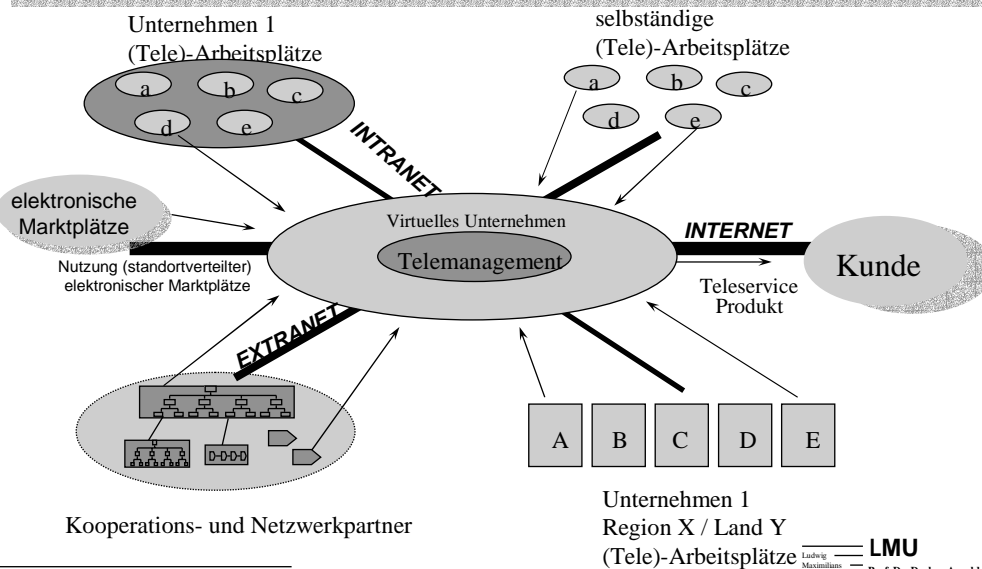
luK-Techniken führen zunehmend zu einer Virtualisierung der Unternehmensstrukturen

- Virtuell bedeutet "nicht wirklich", "scheinbar", "als Möglichkeit vorhanden".
- Der Einsatz von luK-Techniken führt zu einer Überwindung vieler Grenzen wie z.B. Raum, Zeit, Horizont, Markt, Ressourcen, Hierarchien.
- Virtuelle Formen der Leistungsbeziehung entstehen: virtuelles Produkt, virtuelle Arbeitsteilung, virtuelles Leistungsnetz.
- Unterschiedliche Stufen der virtuellen Arbeitsteilung (virtuelle Mitarbeiter, virtuelle Teams, virtuelle Unternehmen) zeigen das Potential, die wirtschaftliche Wertschöpfung unabhängig von bestehenden Begrenzungen in flexibler Weise unter Einbeziehung wechselnder Partner zu organisieren.
- Klassische Wertschöpfungsketten lösen sich zunehmend auf, flexibel konfigurierte Wertschöpfungsnetze entstehen.

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

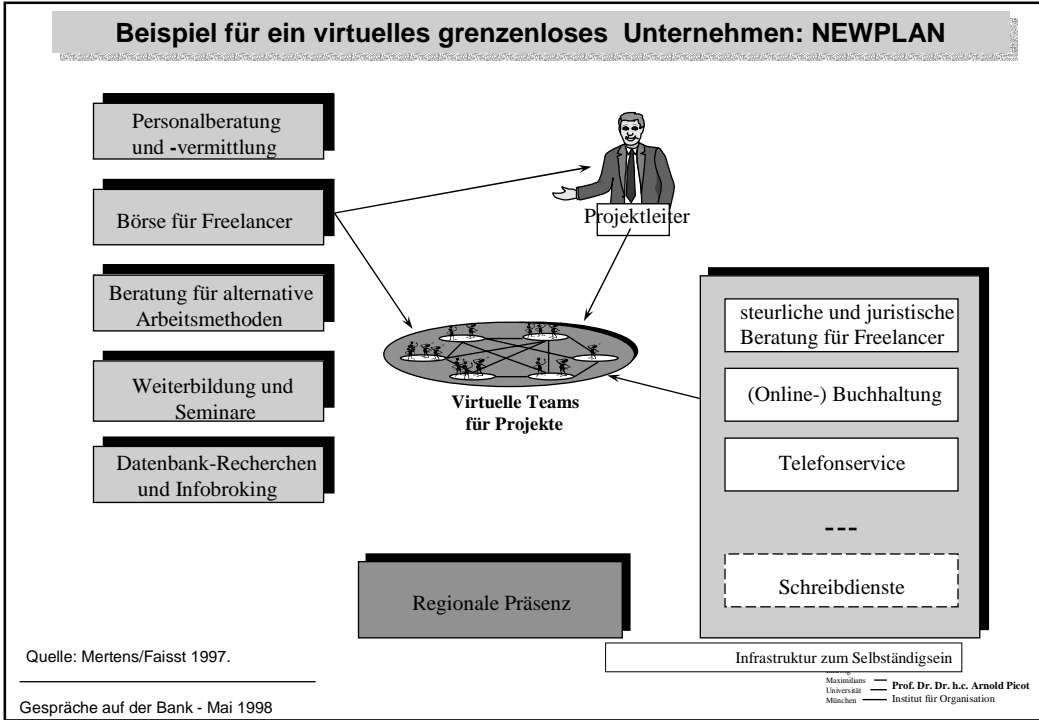
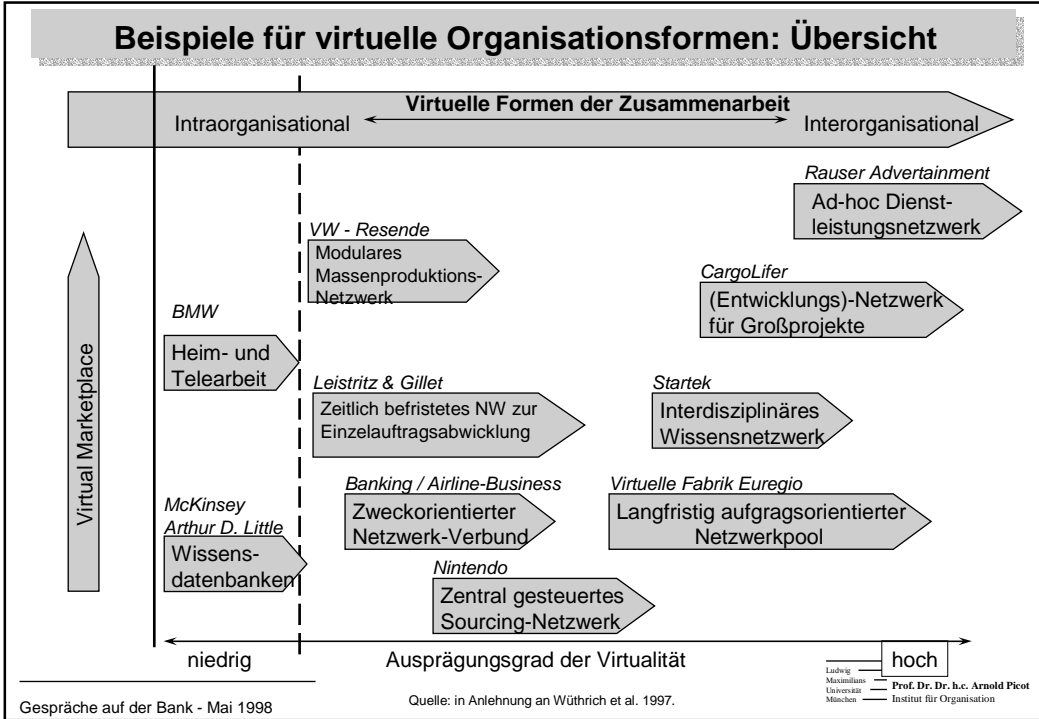
LMU
 Ludwig Maximilians Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Institut für Organisation

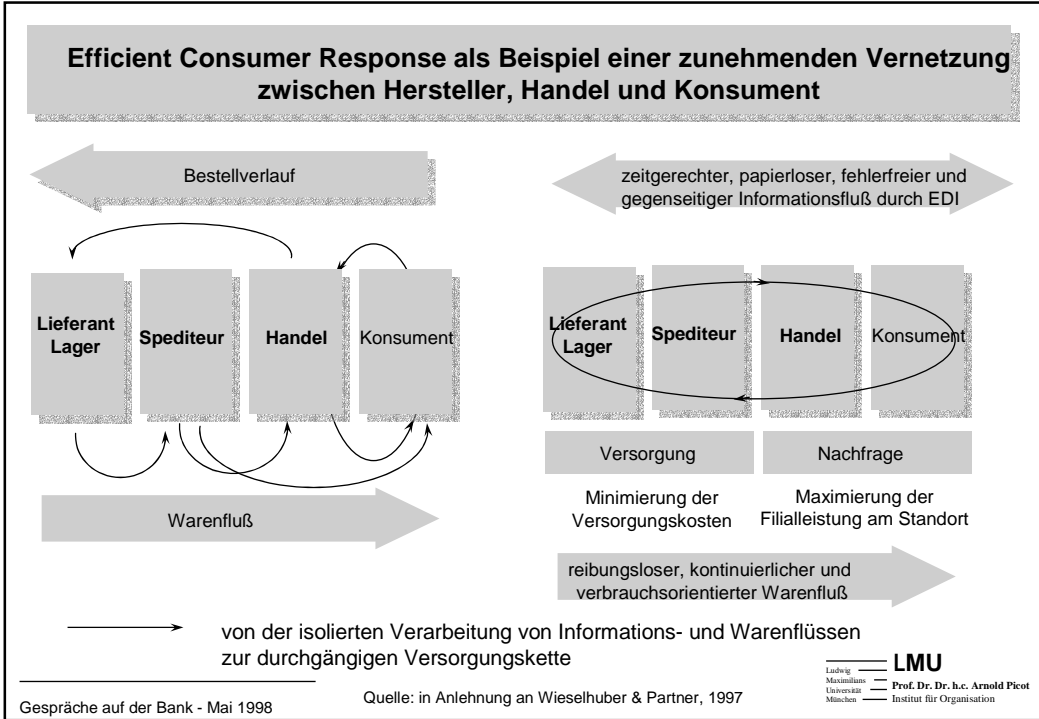
Auf der Basis unterschiedlicher organisatorischer Konzepte und unterschiedlicher Informations- und Kommunikationstechniken entstehen virtuelle, grenzenlose Unternehmensstrukturen



Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
 Ludwig Maximilians Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Institut für Organisation





- Virtuellen, vernetzten Unternehmensstrukturen gelingt es, individuelle Kernkompetenzen der Unternehmen entlang des Wertschöpfungsprozesses marktorientiert und flexibel zu integrieren**
- höheres Potential an Ressourcen und Kompetenzen / höhere Kapazität
 - Bildung von Synergien durch Kombination der Kernkompetenzen
 - schnelle, flexible Reaktionsfähigkeit
 - Marktorientierung sowohl in Richtung Beschaffungs-, als auch in Richtung Absatzmärkte
 - Risikoverteilung
 - Selbständigkeit
 - beschränkte Kapitalbindung
 - problembezogene Weiterentwicklung
 - Rationalisierungs- und Effizienzvorteile
 -
- LMU**
 Ludwig Maximilians Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Institut für Organisation
- Gespräche auf der Bank - Mai 1998

Rationalisierungspotentiale von ECR am Beispiel des Nachlieferungsprozesses

Prozeß der Bestandsergänzung (Nachlieferungsprozeß)

Hersteller		Handel			
Auftrags- abwicklung Hersteller	Kommissionierung, Verpackung	Transport Distributions- zentrum	Warenannahme Distributions- zentrum	Lager Distributions- zentrum	Disposition Händler

Kosteneinsparungspotentiale durch EDI-gestützte Bestandsergänzung

- 90 %	- 50 %	- 36 %	- 53 %	- 79 %	- 90 %
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

Quelle: Roland Berger & Partner

LMU
Ludwig Maximilians Universität München — Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
München — Institut für Organisation

Erfolgsfaktoren grenzenloser, virtueller Unternehmen

- ★ Organisation der wirtschaftlichen Wertschöpfung unabhängig von bestehenden rechtlichen, räumlichen und zeitlichen Begrenzungen in flexibler, kunden- und problemorientierter Weise unter Einbeziehung wechselnder Partner → *Enterprise Engineering*
 - ★ absolute Ausrichtung auf Markt und Wettbewerb; permanente Suche nach Signalen aus der Umwelt → *Kundenorientierung*
 - ★ geringe vertragliche Sicherheit; häufiger Partnerwechsel → *Aufbau von Vertrauen*
 - ★ rascher Wechsel der Zusammenstellung der Virtualisierungspartner; gleichberechtigtes Zusammenspiel auf mehreren Ebenen und in mehreren Prozeßketten → *Kooperations- und Beziehungsorientierung*
 - ★ geeignete EDV-Infrastruktur zur Herausbildung, zum Operieren und zum Anpassen der virtuellen Unternehmen; Geschwindigkeits- und Kostendruck → *Technikorientierung*
- ⇒ Neue Herausforderungen für Führung und Controlling

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

Quelle: in Anlehnung an Scholz 1997, Picot/Neuburger 1997, Martin 1997

LMU
Ludwig Maximilians Universität München — Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
München — Institut für Organisation

Die grenzenlose Unternehmung

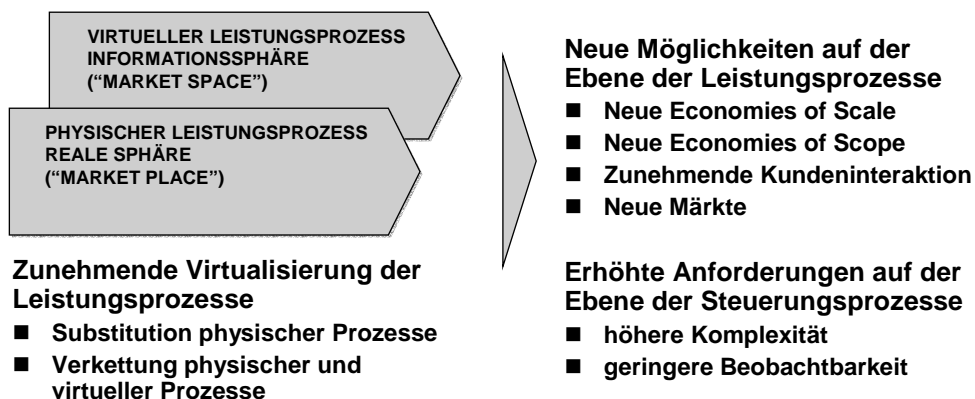
1. Chancen und Potentiale durch neue Entwicklungen der I u. K-Technik
2. Management by Wire: Transformation von Organisationsstrukturen
3. From Market Place to Market Space: Transformation von Marktstrukturen
4. Neue Herausforderungen durch die grenzenlose Unternehmung

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Die kundenbezogene Wertschöpfung findet zunehmend in der Informationssphäre statt

“FROM MARKET PLACE TO MARKET SPACE” *

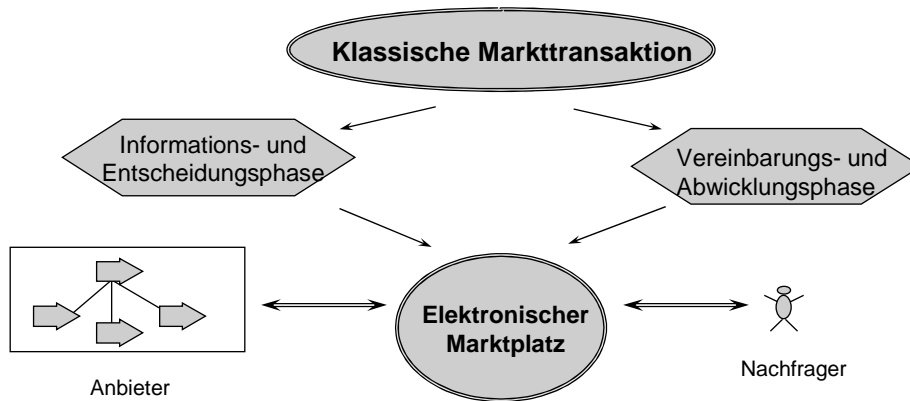


* Vgl. Rayport/Sviokla: Exploiting the Virtual Value Chain, in: HBR November-December 1995

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Einzelne oder alle Marktphasen lassen sich elektronisch unterstützen oder durchführen



→ Elektronisch unterstützte Nutzung des Beschaffungs- und Absatzmarktes
Neue Optionen für die Gestaltung der Marktbeziehungen

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
 Ludwig Maximilians Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Institut für Organisation

Thesen zur Transformation von Marktstrukturen

- ☆ Durch die Verlagerung von Leistungsprozessen in den virtuellen Raum ergeben sich neue Potentiale für die Gestaltung der Markt- und Kundenbeziehungen.
- ☆ Einzelne oder alle Marktphasen lassen sich elektronisch unterstützen oder durchführen; elektronische Märkte entstehen.
- ☆ Durch elektronische Märkte und Electronic Commerce lassen sich erhebliche Rationalisierungspotentiale ausschöpfen. Transaktionskosten i.S. von insbesondere Such- und Informationskosten werden verringert.
- ☆ Notwendig ist eine Verknüpfung mit logistischen Dienstleistungen.
- ☆ Marktpotentiale lassen sich standortunabhängig ausschöpfen.
- ☆ Elektronische Märkte fördern die Kundenorientierung auf den Absatzmärkten und die Kunden- und Ressourcenorientierung auf den Beschaffungsmärkten.
- ☆ Das Internet spielt dabei eine ganz wesentliche Rolle.
- ☆ Auf dem Internet entsteht eine Vielzahl elektronischer Märkte für Dienstleistungen, Informationen, Disketten, Software, Bücher etc.
- ☆ Die Folge ist eine zunehmende Virtualisierung der Marktstrukturen.

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
 Ludwig Maximilians Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Institut für Organisation

Charakteristika elektronischer Märkte

- Informations- und Kommunikationssysteme als Basis
- Disintermediation traditioneller Marktfunktionen (z.B. Händler, Makler)
- neue Formen der Mediation (z.B. Suchmaschinen, Onlinedienste, elektronische Handelsplattformen)
- elektronischer Austausch von Informationen über die gehandelten Leistungen
- elektronische Zahlungsabwicklung
- elektronische Belieferung bei Informationsprodukten und bestimmten Dienstleistungen
- Abbau von Zutrittsbarrieren / Offenheit des Marktzugangs
- rasche, weltweite Marktpräsenz (z.B. Amazon)
- Erhöhung der Markttransparenz
- Reduktion von Transaktionskosten
- Standort und Zeit spielen keine Rolle
- problem- und aufgabenorientierte Beschaffung von Produkten und Leistungen

- ⇒ Realisierung der Marktorientierung sowohl auf Absatz- als auch auf Beschaffungsmärkten
- ⇒ Intensivierung von Electronic Commerce im Business-to-Business und Business-to-Consumer-Bereich sowohl für Sach- als auch für Informationsgüter
- ⇒ Neue Anforderungen für Führung und Controlling

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians
Universität
München Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Beispiele für Electronic Commerce und elektronische Märkte finden sich v.a. auf dem Internet

- ☆ Elektronische Märkte auf dem Internet für Dienstleistungen, Informationen, Disketten, Software, Bücher.
- ☆ 2,5 Mio. Käufer haben 1996 über das Internet eingekauft.
- ☆ General Electric: elektronische Angebote bei rund 1.400 Zulieferern und ca. 1 Mrd. \$ Umsatz über Internet.
- ☆ Boeing: ca. 0,5 Mio. \$/Tag Ersatzteile über Internet mit steigender Tendenz.
- ☆ Chrysler / Mercedes: Zusammenstellung des Wunschautos am heimischen Computer.
- ☆ Karstadt - my world: Verkauf von Waren über das virtuelle Kaufhaus.
- ☆ Amazon: virtueller Internet-Buchhandel mit steigenden Umsatzzahlen.
- ☆ emv: Online-Messe für Elektromagnetische Verträglichkeit und CE-Kennzeichnung mit steigenden Nutzerzahlen.
- ☆

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

Quelle: Dürand/Haacke 1997.

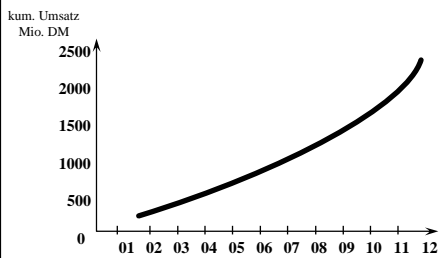
LMU
Ludwig Maximilians
Universität
München Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Beispiele für Electronic Commerce aus dem Business-to-Business Bereich

Cisco:

- 1997 beliefen sich die Internet-Umsätze auf ca 2. Mrd. DM (= 33% des Gesamtumsatzes)
- 10.000 registrierte Kunden und Handelspartner
- Einsparungen in der Größe von 960 Mio. DM pro Jahr erwartet

Online-Umsätze der Cisco-Webseite 8/96-12/97



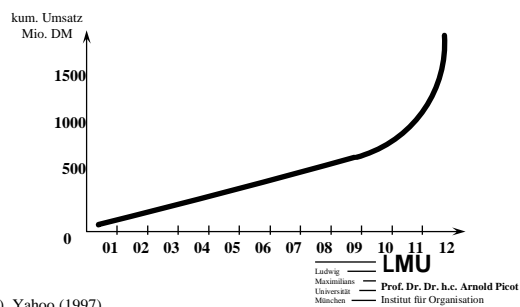
Gespräche auf der Bank - Mai 1998

Quelle: Achinger (1997), Yahoo (1997)

Dell-Computer:

- 1997 beliefen sich die Internet-Umsätze auf 1,8 Mrd. DM (= 13% des Gesamtumsatzes)
- bis 2000 prognostizierter Anstieg bis 50%
- Anteil des Privatkundengeschäfts beträgt im Online Bereich 50%

Online-Umsätze der Dell-Webseite 1997



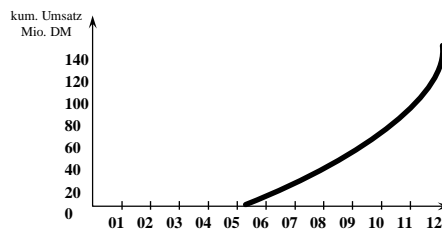
LMU
 Ludwig Maximilians Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Institut für Organisation

Im Business-to-Consumer Bereich zeichnen sich ähnliche Entwicklungen ab

TISS (Reiseservice, Heilbronn):

- 1997 beliefen sich die Internet-Umsätze auf ca 140 Mio. DM bei einer Unternehmensgröße von 2 Personen
- in der zweiten Hälfte 1997 haben sich die Besucherzahlen ver Hundertfacht und der Umsatz hat sich verfünffacht

Online-Umsätze der TISS-Webseite 1997



OTTO-Versand:

- Marktführer im Bereich neue Medien als Vertriebsweg: Internet-Umsatz 1996/97: 437 Mio. DM (= 6% des Gesamtumsatzes)
- bis 1999 soll der Online-Umsatz auf 1 Mrd. DM ansteigen

LMU
 Ludwig Maximilians Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Institut für Organisation

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

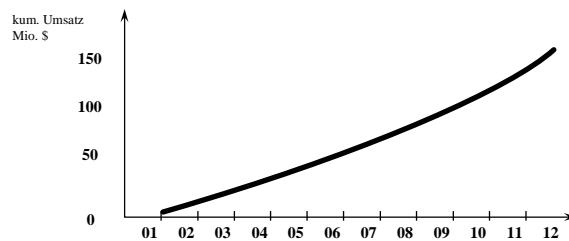
Quelle: Achinger (1997); OTTO Versand (1997)

Electronic Commerce eröffnet neue Formen des Handels

Amazon:

- Anstieg des Umsatzes des Online-Buchhandels 1997 um 800 % (von \$ 16 Mio. auf \$ 130 Mio.)
- 1998 soll der Break-Even-Point erreicht werden und bis zum Jahr 2000 sind Umsätze von \$ 1 Mrd. zu erwarten

Online-Umsätze der Amazon Webseite 1997



- Übernahme von telebuch (Regensburg): Zugriff auf den gesamten US-amerikanischen Buchmarkt zu US-Ladenpreise ohne Zölle und Steuern, Lieferzeit innerhalb von zwei Wochen

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

Quelle: Achinger (1997); Seegers (1997); NUA (1997)

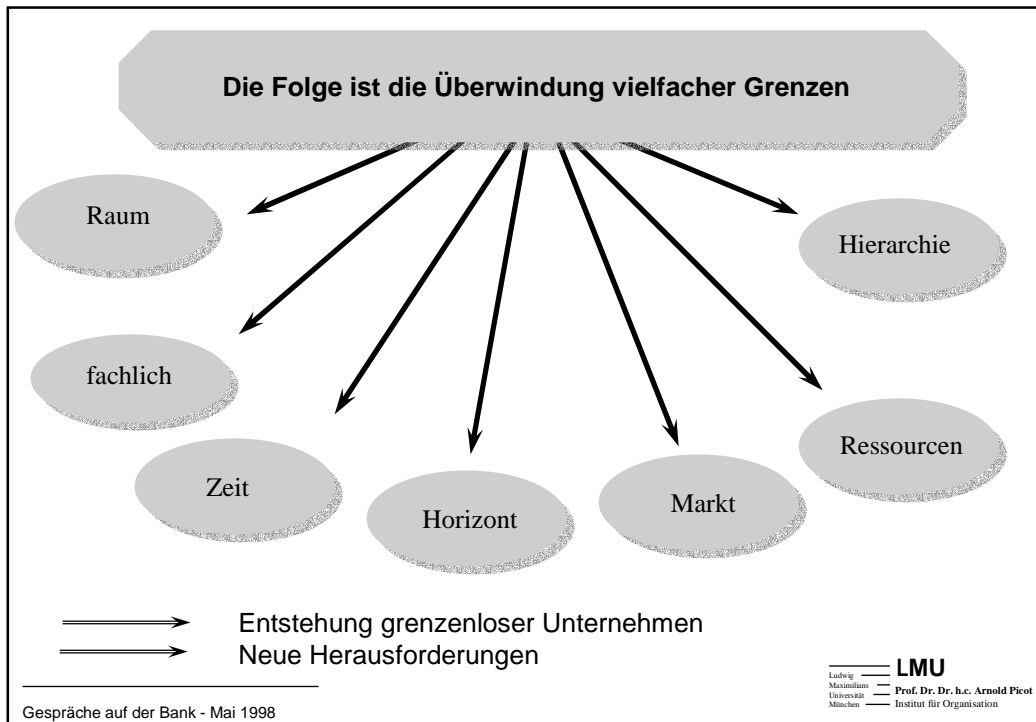
LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Die grenzenlose Unternehmung

1. Chancen und Potentiale durch neue Entwicklungen der I u. K-Technik
2. Management by Wire: Transformation von Organisationsstrukturen
3. From Market Place to Market Space: Transformation von Marktstrukturen
4. Neue Herausforderungen durch die grenzenlose Unternehmung

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation



Problembezogene Konfiguration von Ressourcen als neue Führungsaufgabe

Im Vordergrund stehen:

- ☆ die Gestaltung der Leistungsbeziehungen mit internen und externen Partnern
- ☆ Profilierung im internationalen Wettbewerb durch effiziente Standortverteilung
- ☆ Mediatisierung von Prozessen auf Beschaffungs- und Absatzmärkten

=> Notwendig ist eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette.

=> Künstlich gezogene, häufig ressourcenbedingte Trennlinien müssen aufgehoben werden.

=> Prozeßorientierung muß an die Stelle von Funktionsorientierung treten.

=> Wettbewerbsvorteile müssen erkannt und regional zur Geltung gebracht werden.

=> Markt und Unternehmung müssen im Zusammenhang betrachtet werden.

LMU
 Ludwig-Maximilians-Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Institut für Organisation

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

Markt- und Kundenorientierung statt Ressourcenorientierung

- ★ Bei der Verknüpfung der benötigten Ressourcen und Kapazitäten müssen das Kundenproblem und die Anforderungen des Marktes, nicht aber die installierten Kapazitäten und vorhandenen Ressourcen im Vordergrund stehen.
 - ★ Unternehmerisches Denken sowie Markt- und Kundenorientierung müssen von jedem Mitarbeiter gelebt werden, nicht nur vom Marketing.
 - ★ Ziele wie Dienstleistung am Kunden, Interaktion mit dem Kunden, Schaffung von Kundenzufriedenheit und Erfüllung der Marktanforderungen müssen das Denken und Handeln jedes Akteurs prägen.
- => Realisierung einer marktorientierten Führung.
 - => Motivierung der Mitarbeiter durch angepasste Anreizsysteme.
 - => Intensivierung der Mitarbeiterorientierung (enger Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenorientierung).
 - => Schaffung und Leben von Werten, bewußte Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen, Netzwerk- und Kooperationsmanagement sind wesentliche Bestandteile der Führungsphilosophie.
 - => ständige Qualifikation und Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften in Basiskompetenzen, fachlichen Kompetenzen und v.a. auch sozialen Kompetenzen.

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
 Ludwig-Maximilians-Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Institut für Organisation

Repositionierung der Kommunikationsformen

Einsatz von Telemedien im oberen Management

bessere Beherrschung der Arbeitssituation
 zeit- und ortsunabhängige Erreichbarkeit
 Verkürzung der Reaktions- und Abstimmungszeiten
 mehr Zeit vor Ort



Anwachsen der Kommunikationsaktivitäten
 stärkere Fragmentierung des Arbeitstages
 Anstieg der Reiseaktivitäten
 Zunahme an Face-to-Face-Kommunikation ...

= Telekommunikationsparadoxon?

kein Widerspruch zwischen Substitution und Ausdehnung von Face-to-Face-Kontakten
 neue Freiheitsgrade: gezielte persönliche Kommunikation mit Kunden, Lieferanten, potentiellen Kooperationspartnern und Führungskräften im globalen Zusammenhang bei gleichzeitiger Verlagerung von laufenden Kommunikationsbeziehungen auf Telekommunikation

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
 Ludwig-Maximilians-Universität München
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Institut für Organisation

Die Gestaltung von Anreizsystemen stellt ein wesentliches Instrument des Beziehungs- und Kooperationsmanagements dar

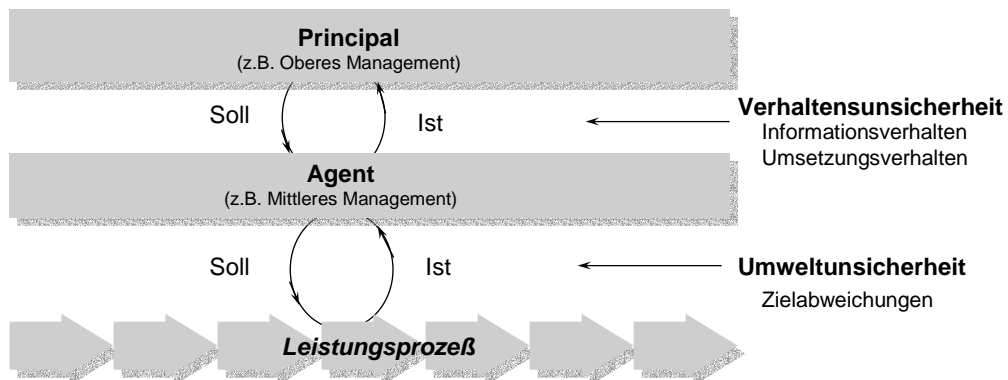
- ☆ Konsequente Beziehungspflege mit potentiellen Kooperationspartnern.
 - ☆ Gezieltes Konfigurationsmanagement bei der Bildung des virtuellen Verbundes.
 - ☆ Effizientes Schnittstellenmanagement als Basis einer effizienten Zusammenarbeit und Koordination der beteiligten Module und Netzwerkpartner.
- => Anpassung des Controlling:
Unterstützung der reibungslosen Erstellung der gesamten Leistung
- => Gestaltung von Anreizsystemen
- => Aufbau und Pflege einer Vertrauensbasis
- => Neudefinition der Rolle der persönlichen Kommunikation

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Anpassung von Controlling und Anreizsystemen

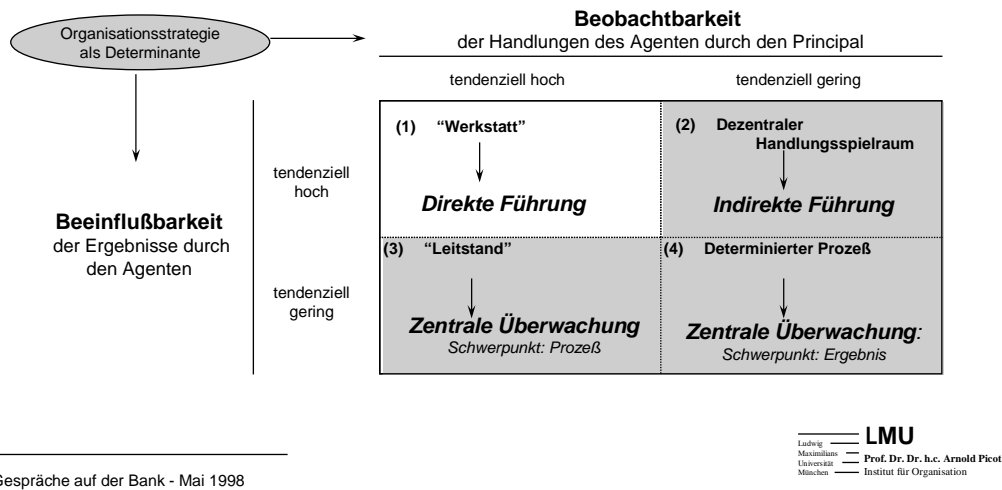
Ausgangspunkt: Principal-Agent-Ansatz



Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

In grenzenlosen Unternehmen treten zunehmend dezentrale Handlungsspielräume, aber auch Möglichkeiten der zentralen Überwachung auf



Bei dezentralen Handlungsspielräumen stellen Methoden der indirekten Führung wichtige Controlling-Instrumente dar

ANREIZSYSTEME

- Ergebnisorientierung
- Verankerung in der Organisationsstruktur
- kritische Rolle zentraler IuK-Systeme (u.a. Rechnungswesen)
- Neue Möglichkeiten durch moderne IuK Technik

SELF-CONTROLLING

- Prozeßorientierung
- Selbstverantwortliche Wahrnehmung durch den Agenten
- Unterstützung durch zentrales Controlling Know-how
- Neue Rolle des Rechnungswesen

Ergänzung durch:

gemeinsame Wertesysteme
laufende Erfolgsmessung
Personalentwicklung
Management by-Techniken
fallweise Audits

LMU
Ludwig Maximilians Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

Beispiel: 10 Regeln der Vertrauensbildung als "interorganizational governance structure"

- Selbständigkeit der durch bilaterale Verträge koordinierten Netzwerkfirmen
- gegenseitige Bevorzugung der Firmen beim Abschluß von Verträgen
- Ausschluß von Konkurrenz zwischen den Netzwerkfirmen
- gegenseitige Nichtausbeutung
- Flexibilität und Wahrung der Geschäftsautonomie der Gruppenfirmen
- demokratische Verfassung des Netzwerkes
- Nichtbeachtung der Regeln führt zum Ausschluß aus dem Netzwerk
- Eintritt neuer Firmen in das Netzwerk
- Austritt von Firmen aus dem Netzwerk
- Beziehungen einzelner Netzwerkfirmen zu externen Dritten

Quelle: Matthews 1994

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Möglichkeiten der zentralen Überwachung ergeben sich insbesondere durch die technische Basis grenzenloser Unternehmen

- Überwachung des determinierten Prozesses, z.B. bei Telefon-Banking oder Telefon-Verkauf
- Ständige Überprüfung der Leistungsergebnisse
- Überprüfung der in Systemen und Netzwerken entstehenden Protokolldaten
- Spezielle Prüfsoftware wie z.B. ACL oder IDEA zur einfachen Analyse von unbekanntem und unkonvertierten Großrechnerdaten mit z.T. komplizierten Datentypen

....

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

LMU
Ludwig Maximilians Universität München
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
Institut für Organisation

Das Informationsmanagement wandelt sich zur Koordinationsinstitution: Dezentralisierung bei gleichzeitiger Ausweitung auf den zwischenbetrieblichen Bereich

- ☆ In die Informations- und Kommunikationsstrategie müssen sämtliche beteiligte internen und externen Module und Partner einbezogen werden.
- ☆ Die Verantwortung für Informationszugang und Informationsverarbeitung liegt immer mehr bei den dezentralen Mitarbeitern.
- ☆ Neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten ergeben sich durch Aufbau und Pflege von Informationsangeboten im Internet / Intranet / Extranet.
- ☆ Notwendig ist die Integration mit internen/externen klassischen Informationssystemen und Anwendungsprogrammen wie z.B. SAP, aber auch individuellen Programmen.
- ☆ Die Informationskultur muß sich ändern: jeder Mitarbeiter ist Anbieter von Informationen und damit für diese Informationen verantwortlich, nicht nur spezielle Fachleute oder die Führungsebene.
- ☆ Informationsmanagement-Kompetenz sollte als Kriterium zur Beurteilung der Mitarbeiter herangezogen werden.
- ☆ Die Nutzungsmöglichkeiten und insbesondere Informationsbeschaffungsmöglichkeiten müssen für die Mitarbeiter transparent sein. Sinnvoll ist eine Kombination von Push- und Pull-Prinzipien.
- ☆ Für die Trennung zwischen Intra-/Extranets und dem Internet müssen entsprechende Firewall-Lösungen installiert werden.
- ☆ Die unproblematische und flexible Einbindung interner (Tele-)Arbeitsplätze und externer Geschäftspartner in Intra- und Extranets muss gewährleistet sein.
- ☆ Der systematische Aufbau einer Wissensbasis und die Institutionalisierung eines intensiven Wissensaustausches werden immer wichtiger.


LMU
 Ludwig-Maximilians-Universität München — Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot
 Institut für Organisation

Gespräche auf der Bank - Mai 1998

