

Neue Formen der Wirtschaft

Virtuelle Betriebe. Die neuen Kommunikationsmittel haben nicht nur Unternehmen verändert und den Maßstäben der Globalisierung angepasst. Sie haben auch ganz neue Unternehmensformen entstehen lassen. Da gibt es Firmen, deren Mitarbeiter sich zum größten Teil noch nie getroffen haben, die einzig per Telefon, Fax, Internet miteinander verbunden sind und Produkte entwickeln, produzieren und verkaufen, die sie als Ganzes noch nie gesehen haben. Voraussetzung dafür sind entscheidungsfähige Mitarbeiter, die in der Lage sind, die riesigen Datenmengen, die in solchen Prozessen gesammelt werden, zu verarbeiten und auszuwerten.

Die Bindung an einen Standort ist bei solchen Firmen mehr oder weniger weitgehend aufgehoben, auch die Bindung an die Tageszeiten kann bei weltweiter Organisation keine Rolle mehr spielen. Die Produktionsprinzipien gehorchen den neuen Bedingungen: Just-in-Time, Lean Production und Lean Management sind ebenso selbstverständlich wie CAD und CIM.

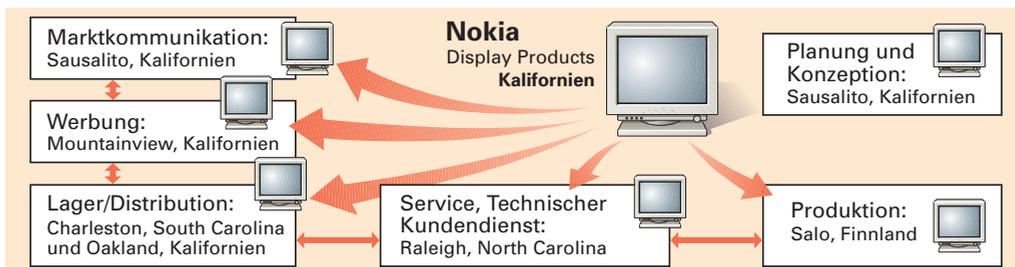
Die Lebensdauer dieser Unternehmen ist oft kurz, ihre Wirtschaftspartner wechseln rasch. Meist geht es bei ihnen um eine zeitlich befristete Zusammenarbeit für ein bestimmtes Projekt.

Solche *virtuellen Betriebe* entstehen auf der Basis des E-Business. Das alte Probleme der Wirtschaft, Entfernungen zu überbrücken, den „Raum zu überwinden“, scheint bei ihnen – zumindest teilweise – auf eine neue Weise gelöst zu sein. Denn viele Teile des Produktionsprozesses können im Internet und durch Telekommunikation ganz ohne Standortbindung ablaufen. Auch manche „Produkte“ lassen sich fast ohne Transportkosten im Netz befördern, Pläne, Entwürfe, Spezifikation, ja sogar die Steuerung von Maschinen können ganz grundsätzlich online erfolgen.

Virtuelle Betriebe sind dezentralisiert.

So kann beispielsweise die Firmenzentrale, wo Strategien konzipiert und Produkte entworfen werden, in Bayern sein, die Fertigung ist aber auf verschiedene Kontinente verteilt, die Logistik arbeitet in Irland, Marketing und Vertrieb erfolgen in den zahlreichen Abnehmerländern nach jeweils eigenen, dort entwickelten Prinzipien.

Virtueller Betrieb Nokia



1992 konzipierte der Ungar M. Motraghi mit kleinem Startkapital eine Fertigung für Computer-Displays für Nokia. 1996 rechnete er bereits mit einem Umsatz von 160 Mio. US-\$ bei nur dreieinhalb Mitarbeitern und minimalen Verwaltungskosten. Er behielt die Kontrolle und managte selbst den Finanzbereich. Alle anderen Sparten (Werbung, Kundendienst, Logistik, Verkauf) gab er an jeweils besonders geeignete Partner an verschiedenen Standorten Nordamerikas, die Produktion erfolgte am Stammsitz in Finnland, die Verbindung der Funktionen per Internet. Vor allem in der Schnelligkeit lag seine Chance, da keine hierarchischen Rücksichten innerhalb eines Unternehmens beachtet werden mussten.

Im Jahr 2000 ist Nokia weltgrößter Handy-Anbieter mit sehr hoher Umsatzrendite (1999: 23,5 %); 1980 hatte Nokia sein Geld noch mit Sägewerken und Gummiprodukten verdient. Heute ist die Arbeit kostengünstig nach „Follow-the-Sun“-Prinzip rund um die Uhr und um den Globus organisiert.

Text und Grafik nach Focus 1996, H. 5, S. 171