

Das virtuelle Unternehmen/Wintelismus

Robin Acker, Steffen Brandt, Nicolas Buchmann, Michael Dörsam

Begriffserklärung / Definitionen

Fordismus

Fordismus bezeichnet eine Form der Warenproduktion benannt nach Henry Ford, dem Gründer des Automobilherstellers „Ford Motor Company“. Dieser stützt sich hauptsächlich auf tayloristische Prinzipien der Arbeitsorganisation. Der Fordismus hat drei Hauptprinzipien:

- Die Standardisierung der Produkte
- Der Einsatz von Werkzeugen bzw. Maschinen die genau einen Zweck erfüllen
- Die Eliminierung von qualifizierten Arbeitern in der direkten Produktion (Fertigung). Gleichzeitig werden die Arbeiter überdurchschnittlich gut bezahlt.

Qualifizierte Arbeiter werden nicht mehr benötigt, da alle Arbeitsprozesse in kleine, unabhängige Teilschritte zerlegt werden. Auch wenn der Fordismus hauptsächlich in der Automobilbranche Anwendung fand, sind die drei Hauptprinzipien genauso für die Massenproduktion in anderen Industriezweigen anwendbar. Die Kombination von Massenproduktion und Massenkonsum ging bei der „Ford Motor Company“ dadurch auf, dass durch die erhöhten Löhne sich die normalen Arbeiter nach wenigen Monaten ihr eigenes Auto leisten konnten. Weitere Charakteristiken des Fordismus sind die Fließbandfertigung, gutes Klima zwischen den Arbeitern, Vollbeschäftigung und lebenslange Anstellung.

Toyotismus

Toyotismus bzw. Postfordismus bezeichnet die Form der Warenproduktion die den Fordismus ablöste. Erfinder des Toyotismus ist Taiichi Ohno der Erfinder des Toyota Produktionsmodells.

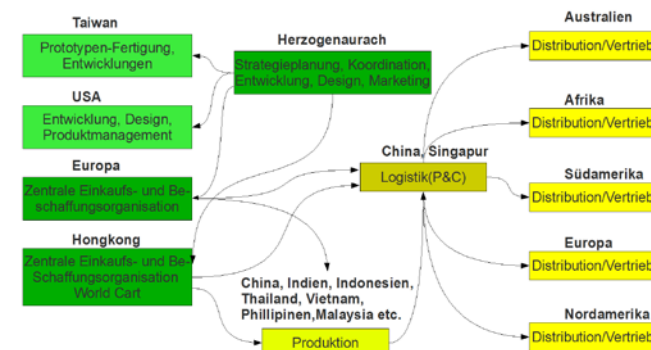
Der Toyotismus zeichnet sich aus durch die Produktion in kleinen Serien, starke Produktdifferenzierung, Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeiterqualifizierung und Einsparungen durch den Wegfall von Überwachungsmechanismen. Die Arbeiter arbeiten in Arbeitsgruppen und sind für die Selbstkontrolle verantwortlich. An die Belegschaft werden damit erhöhte Anforderungen gestellt, da sie bei jedem Arbeitsschritt zu prüfen haben ob dieser nach eigenem Ermessen richtig ausgeführt wurde und ob sich dieser noch optimieren lässt. Überproduktion wird durch die „Just in Time“ Produktion vermieden. Die „Just in Time“ Produktion hat als Ziel die Annäherung an einen Nulllagerbestand.

Was ist ein virtuelles Unternehmen?

Der Begriff des virtuellen Unternehmens (VU) beschreibt eine neuartige Form der Unternehmensorganisation. Im Gegensatz zu dem klassischen, fordistischen, Ansatz produziert hier nicht ein Hauptunternehmen, mit Unterstützung von Zulieferfirmen, die angestrebten Produkte. An Stelle dessen tritt ein mehr oder weniger loses Netz aus Unternehmen, die jeweils ihre Kernkompetenzen beisteuern. Die Unternehmen sind weltweit angesiedelt, meist in genau dem räumlichen Gebiet, das das für die jeweilige Kernaufgabe optimale Umfeld darstellt. So wird ein produzierendes Unternehmen primär Wert auf Kostenreduktion legen, während ein entwickelndes Unternehmen stark von der guten Qualifikation seiner Mitarbeiter abhängt. Im Gegensatz zu anderen kooperativen Unternehmensformen (Joint Venture, etc.) wird beim Aufbau eines virtuellen Unternehmens keine neue Einheit zur Koordination geschaffen. Die Steuerung des VU erfolgt dezentral bei den einzelnen Unternehmen. Um eine gute Zusammenarbeit zu gewährleisten ist es deswegen zwingend erforderlich über moderne Kommunikationsmitteln einen steten Gedankenaustausch zu ermöglichen. Neben den der Strategie des VU müssen zudem auch große Mengen an Wissen ausgetauscht werden. Dies erfordert zusätzlich eine starke Vertrauensbasis zwischen allen Unternehmen. [Zmi-2010][Win-1998]

Beispiel: PUMA AG

Nach einer überstandenen Unternehmenskrise innerhalb des PUMA-Konzerns war das Verlangen groß, sich durch Optimierungen besser auf dem Markt zu platzieren. Es wurde die gesamte Wertschöpfungskette nach möglichen Verbesserungen untersucht, weite Teile der Produktion an Partnerfirmen ausgelagert. Das Ziel bestand darin, Produktionskosten und Fertigungstiefe zu reduzieren, dabei aber gleichzeitig eine höhere Lieferqualität und eine bessere Liefergenauigkeit zu erreichen. Nach dieser Umstrukturierung besteht das Unternehmensnetz, dass Artikel unter der PUMA Marke verkauft, aus 80 weltweit angesiedelten Konzernen. Neben Produktion sind auch Teile der Entwicklung sowie das Logistikzentrum nach Asien ausgelagert worden. Distribution und Vertrieb werden von Unternehmen auf den jeweiligen Kontinenten übernommen. In der Konzernzentrale in Herzogenaurach konzentriert man sich auf die Strategieplanung, sowie Entwicklung und Design der Produkte. [Vol-2007]



Quelle: [Vol-2007] S. 24

Einzelne Ausprägungen virtueller Unternehmensformen können sich stark voneinander unterscheiden. Während Firmen wie PUMA als „vollständig virtualisiert“ betrachtet werden können, nutzen viele traditionell organisierte Firmen virtuelle Partner, um kurzfristig austretende Nachfragen zu bedienen oder neue Marktchancen zu nutzen.

Was ist Wintelismus?

Der Begriff Wintelismus wurde 1997 von Michael Borus und John Zysman geprägt. Er setzt sich aus Windows(Microsoft) und dem Chip Hersteller Intel zusammen die Anfang der 90er Jahre mit Ihrem "Produkt", dem Windows PC mit Intel Hardware eine marktbestimmende Stellung in der IT Branche einnahmen. Der Begriff Wintelismus beschreibt das Produktions- bzw. Unternehmensmodell dieser beiden Firmen, sowie mittlerweile vieler anderer Größen der Branche. Das Modell beschreibt im genaueren die Entkopplung von Innovation und Fertigung. Die führenden (bekannt) Firmen der IT-Branche haben ihre Kernkompetenzen im Gegensatz zu "klassischen" Firmen, die etwa dem fordistischen Modell folgen, verlagert. Die Konzentration liegt hauptsächlich auf Entwicklung und Vermarktung innovativer Produkte. Die eigentliche Fertigung sowie andere Leistungen werden an spezielle Partnerfirmen aus anderen Branchensegmenten abgegeben. Dadurch entsteht ein Trend hin zum Verzicht auf eigene Produktionsstätten. [Lüt-2004]

Beispiele

Firmennamen wie Flextronics, Selectron, Sanmina-SCI und Foxconn sagen den Wenigsten etwas, obwohl sie eigentlich jeden Tag Produkte aus den Produktionshallen dieser Hersteller nutzen. Das Nicht-Wissen ist wohl darauf zurückzuführen, dass die Firmen keine Entwickler sondern meist nur Auftragsfertiger sind. Sie werden, obwohl sie ein großes Vertrauen seitens des Auftraggebers genießen, auf den Produkten pauschal nur mit einem anonymen „Made in China“ erwähnt. Damit diese produzierenden Firmen ein „Gesicht“ bekommen, sollen im Folgenden beispielhaft zwei Firmen mit ihren prominentesten Auftraggebern kurz erwähnt werden.

1. Flextronics:

Vom Hauptsitz in Singapur aus steuert das Unternehmen Fabriken in 30 Ländern. Der Schwerpunkt liegt auf Niedriglohnländern wie z.B. China, Mexiko und Polen. Es sind insgesamt mehr als 160 000 Mitarbeiter angestellt. 34 Prozent des Umsatzes entstehen durch die Produktion von Konsumentenprodukten. Das wohl Prominenteste Produkt im Portfolio ist die Spielkonsole XBOX 360 von Microsoft. Des Weiteren werden Platinen für Sony, Research in Motion und Hewlett-Packard gefertigt. Es wird von der Unternehmensführung nicht angestrebt Produkte unter einer eigenen Marke zu vermarkten. Die Angst davor große Kunden zu verlieren ist zu groß. [FM-2010a] [Flex-2010]

2. Foxconn:

Foxconn ist nur der Name unter dem das taiwanische Unternehmen Hon Hai Precision Industry Co., Ltd. auf dem Markt auftritt. Ursprünglich im Jahr 1974 als Hersteller von Kunststoffprodukten gegründet, ist das Unternehmen mit 486 000 Mitarbeitern mittlerweile international der größte Hersteller von Elektronik- und Computer-Teilen. Zu den größten Auftraggebern zählen Intel (75% aller Intel-Mainboards werden von Foxconn produziert), Amazon (Kindle), Nintendo (Wii), Sony (PlayStation 3 und LCD-TVs) und Apple. Letztere gerieten in der Vergangenheit zwei Mal in Verbindung mit Foxconn negativ in die Schlagzeilen. Zum Einen handelte es sich dabei um die Arbeitsbedingungen die in den Produktionshallen herrschen (max. 60 Stunden Woche, Mindestlohn von 40 €/Monat) [Heise-2010]. Zum Anderen ging es um einen Fall, als ein Mitarbeiter sich das Leben nahm, da ihm vorgeworfen wurde einen iPhone Prototyp gestohlen zu haben [Golem-2010]. [FM-2010b] Im Gegensatz zu Flextronics vermarktet Foxconn Produkte z.B. Mainboards, Kühlelemente und Grafikkarten unter eigenem Namen. Des Weiteren gehört die Marke Leadtek zum Konzern.

Diskussionspunkte

- Was könnte der Grund dafür sein, dass das Modell nur schlecht auf andere Industrien übertragbar ist?
- Ist diese Unternehmensform ein Modell für die Zukunft?
- Menschenrechte in der Fertigung: Wie weit darf ein Arbeitgeber gehen?

Vor- und Nachteile

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • erhöhte Flexibilität • Möglichkeiten zur Kostensenkung • Eröffnung neuer Marktchancen • Realisierung von Zeitvorteilen • Zugang zu "fremden" Ressourcen • Interorganisationales Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz-Verlust • Verlust der Marktnähe • Infrastruktur-Kosten • Fehlende Unternehmenskultur • Fehlende Akzeptanz durch die Kunden • Lose Struktur schwer zu kontrollieren

Quellen:

[Flex-2010] Internetpräsenz der Firma Flextronics: <http://www.flextronics.com>, zuletzt besucht am: 29.04.10

[FM-2010a] Markus Voss (Focus-Money); *Flextronics – Der Unbekannte Weltkonzern*. http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/tid-17824/flextronics-die-verborgenen-staerken-von-flextronics_aid_496505.html, zuletzt besucht am: 30.04.10

[FM-2010b] Jens Masuhr (Focus-Money); *Die Strippenzieher*. http://www.focus.de/finanzen/boerse/unterhaltungselektronik-die-strippenzieher_aid_474341.html, zuletzt besucht am: 30.04.10

[Golem-2010] Achim Sawall; *Auftragshersteller Foxconn spricht über Selbstmordwelle*; <http://www.golem.de/showhigh2.php?file=/1004/74460.html>, zuletzt besucht am: 30.04.10

[Got-1924] Friedrich von Gottl-Ottlilienfeld; *Fordismus. Über Industrie und Technische Vernunft*. Jena 1924

[Heise-2010] Monika Ermert; *Produktionsbedingungen von Apples iPod in der Kritik*; <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Produktionsbedingungen-von-Apples-iPod-in-der-Kritik-133075.html>, zuletzt besucht am: 26.04.10

[Lüt-2004] Boy Lütjhe; *Kehrt der Fordismus zurück? - Globale Produktionsnetze und Industrierarbeit in der "New Economy"*; <http://www.linksnet.de/de/artikel/18727> zuletzt besucht am: 04.05.2010

[Rei-2002] Ramón Reichert; *Anthropologie der Arbeit im Postfordismus*, http://www.philosophia-online.de/mafo/heft2002-01/Anthropologie_der_Arbeit.htm, Beiträge zur geistigen Situation der Gegenwart Jg. 3 (2002), Heft 1

[Röß-2005] Barbara Rößer; *Kritik als Qualitätskriterium pädagogischen Handelns*, Vs Verlag; Auflage: 1 (15. Juli 2005)

[Vol-2007] Christian Volz; *Das Erfolgsgeheimnis der PUMA AG*, GRIN Verlag, 2007

[Win-1998] Prof. Dr. Heinz-Michael Winkels; *Virtuelle Unternehmen: Die Organisationsform der zukünftigen Unternehmen*, www1.logistik.fh-dortmund.de/Public/VirtOrg.pdf, zuletzt besucht am: 03.05.10

[Zmi-2010] Markus Zmija; *Virtuelle Unternehmen*, http://www.zmija.de/virtuelle_unternehmen.htm, zuletzt besucht am: 03.05.10