

# Virtuelle Unternehmensführung

Auszug aus: Ulrich Eggert

Kursbuch Unternehmensführung

Sie finden heute immer mehr Unternehmen, die nichts produzieren, nichts handeln, keine Dienstleistung für den Endverbraucher erbringen und trotzdem mehr Geld verdienen als alle anderen. Sie haben sich auf den Kern eines Unternehmens zurückgezogen, nämlich auf die Marke, und lassen alles andere durch Dritte erledigen. Sie können sich das nicht vorstellen? Hier ein Beispiel: Wenn irgendwo auf der Welt große Brücken gebaut werden, wenn Opernhäuser oder noch größere Komplexe erstellt werden, dann finden Sie dort Schilder mit Namen wie „ARGE Bau XYZ“. Dabei handelt es sich um eine besondere Gesellschaftsform, die sich zur Errichtung dieses Gebäudes bzw. dieser Brücke zusammengefunden hat und die sich in der Regel nach der Fertigstellung wieder auflösen wird. Es ist ein virtuelles Unternehmen, denn die tatsächliche Arbeit verrichten dessen Partner, die sich zu dieser Kooperation zusammengefunden haben. Übersicht 120 illustriert dieses Modell.

Ein weiteres Beispiel soll das Modell näher erläutern: Ein Österreicher machte vor Jahren Urlaub in Myanmar, das damals noch Burma hieß. Er entdeckte dort ein besonderes Getränk, das ihm gefiel und für das er die Rezeptur oder eine Generallizenz erwarb. In Österreich fand er einen Flaschenabfüller, der ihm dieses Getränk mixte und in den Handel brachte. Er selbst machte Werbung für dieses Produkt und siehe da, es fand und findet reißenden Absatz. Der Mann heißt Dietrich Mateschitz, das Produkt heißt Red Bull – und wie sie wissen, besitzt Herr Mateschitz heute zwei Formel 1-Rennställe und ist mehrfacher Milliardär.

In all diesen Fällen geht es letztlich um Outsourcing in extremer Form: Alles, was ausgelagert werden kann, wird ausgelagert, das Unternehmen beschränkt sich nur noch auf den Kern, auf die Markenführung, die Abläufe im Systemkopf (vgl. Übersicht 121). Nennen wir diese Systeme VMF – Virtuelle Markenführer. Wolfgang Momberger, Bayne & Company und andere nennen sie Brand Net Company. Das Geschäftsprinzip dieser Gesellschaften wäre demnach wie folgt zu beschreiben:

- Herrsche durch Verträge in einem Netzwerk.
- Investiere möglichst wenig in Sachgüter.
- Nutze die Fixkosten der anderen zu deinem Vorteil.
- Verteile das Risiko auf eine ganze Gruppe von Unternehmen.
- Halte deine Partner austauschbar, sodass du flexibel bleibst.

Man kann es auch ganz einfach sagen: Setze Deinen Verstand ein, lasse Deine Arbeit andere verrichten, spare Dein eigenes Geld, aber richte vorher ein Lastschriftinzugsverfahren ein. Übersicht 122 listet die Kennzeichen dieser virtuellen Markenführer auf. Wie das System funktioniert, beschreibt Übersicht 123: Eine Systemmarke entwickelt Produkte oder lässt diese von Dienstleistern entwickeln. Sie schließt Verträge mit den Herstellern A, B, C usw., die für sie Produkte erstellen oder auch nur Teile davon, wobei dann andere das Zusammenschrauben erledigen. Die Systemmarke trifft zugleich Vereinbarungen mit Händlern oder mit Systempartnern im jeweiligen Land, dass sie diese Produkte gegen Lizenzen führen und an den Endverbraucher vertreiben. Des Weiteren macht die Systemmarke Werbung beim Endverbraucher und treibt diesen so zu den Händlern, um die Ware zu erwerben. Der Effekt ist folgender: Die Zentrale braucht im Prinzip nichts selbst zu entwickeln, auf gar keinen Fall zu produzieren. Sie verkauft auch nicht, sondern die Kunden kaufen bei einem Händler, der zuvor die Ware bei einem lizenzierten Hersteller erworben hat. Die Ware fließt ausschließlich von fremden Herstellern über den Händler zum Endverbraucher, die Zentrale benötigt kein Lager und kein Bestellwesen. Die Zentrale lässt Marktforschung betreiben, sie lässt Produkte entwickeln, sie lässt das Design entwerfen, sie lässt produzieren, sie lässt lagern, sie lässt distribuieren, sie lässt werben, sie lässt verkaufen usw. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Eine vertikalisierte Industrie ist an allen Abläufen direkt beteiligt, sie produziert und verkauft selbst. Ein vertikalisierter Händler geht ähnlich vor: Er verkauft und lässt nach seinen Vorgaben auf sein Risiko entwickeln und erstellen. Der virtuelle Markenführer dagegen lässt produzieren, lässt verkaufen und lässt auch alle weitere Arbeit durch Dritte verrichten – seine Aufgabe ist die Marke. Übersicht 124 zeigt die Stufen, anhand derer ein virtueller Markenführer aufgebaut werden kann.

Auszug aus:

Ulrich Eggert  
KURSBUCH UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
Walhalla Fachverlag, Regensburg  
ISBN 978-3-8029-3422-3  
24,90 Euro im Buchhandel oder ab Verlag

[mail@ulricheggert.de](mailto:mail@ulricheggert.de)  
[www.ulricheggert.de](http://www.ulricheggert.de)  
Tel.: 02234/943937  
Fax: 02234/9489533