

Ulrich Eggert

Virtuelle Unternehmensführung zur Risikominimierung

Auszug aus:

KURSBUCH UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Man findet heute immer mehr Unternehmen, die nichts produzieren, nichts handeln, keine Dienstleistung für den Endverbraucher erbringen und trotzdem in Relation mehr Geld verdienen als alle anderen. Sie haben sich auf den Kern eines Unternehmens zurückgezogen, nämlich auf die Marke, und lassen alle anderen Arbeiten 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, eine Kooperation von Unternehmen, die sich zur Errichtung dieses Gebäudes bzw. dieser Brücke zusammengefunden haben und die sich in der Regel nach der Fertigstellung wieder trennen werden.

Dabei handelt es sich um ein virtuelles Unternehmen,

denn die tatsächliche Arbeit verrichten dessen Partner,

die sich zu dieser Kooperation zusammengefunden haben.

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. Es funktioniert also!

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. Nennen wir diese Systeme VMF – Virtuelle Markenführer.

W. 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!

Kennzeichen Virtueller Markenführer sind die folgenden:

1. Steuerung durch einen Systemkopf
In einer Zentrale wird entschieden, was zu geschehen hat.
2. Wenig Investment in Sachgüter, alle Investitionen in die Marke
Marketing und Kreativität sind das Hauptinvestment, Sachgüter stellen andere zur Verfügung.
3. Aufbau eines umfangreichen Vertragsnetzes
Die klassische Arbeit von Produktion und Vertrieb u. Ä. wird von Partnern verrichtet, die per Vertrag an die Zentrale gebunden sind.
4. Einsatz von Lizenznehmern/Franchisepartnern
Die Markenvergabe an Dritte gegen Lizenz erhöht entscheidend die Einnahmen, im Vertrieb wird häufig mit Franchisepartnern gearbeitet.
5. Risikoverteilung

Daraus ergibt sich, dass alle Partner am Erfolg der Marke arbeiten und ihr eigenes Potenzial in den Markenerfolg investieren; die Zentrale kann weniger investieren und damit das Risiko verteilen.

Wie das System funktioniert?

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 bzw. mit Systempartnern/Masterfranchisern im jeweiligen Land, dass sie diese Produkte gegen Lizenzen führen und an den Endverbraucher über verbundene Händler vertreiben. Des Weiteren macht die Systemmarke Werbung bei Endverbrauchern und „treibt“ diese so zu den Händlern, um dort 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 bleibt festhalten: Ein vertikalisierter Hersteller ist an allen Abläufen direkt beteiligt, er produziert und verkauft selbst. Ein vertikalisierter Händler geht ähnlich vor: Er verkauft und lässt nach seinen Vorgaben auf sein Risiko hin entwickeln und herstellen, aber er verkauft selbst. Der virtuelle Markenführer dagegen lässt produzieren, lässt verkaufen und lässt auch alle weitere Arbeit durch Dritte verrichten – seine Aufgabe ist und bleibt nur die Marke.

Ein virtueller Markenführer kann in folgenden Schritten aufgebaut werden:

1. Definition der relevanten Wertschöpfungsbausteine von Marken
2. Stärken-Schwächen-Analyse:
 - a. des Unternehmens
 - b. des Managements
 - c. der Produkte
 - d. der Marken
3. Katalogisierung der Potenzialstärken und -schwächen
4. Festlegung des Kerns des Unverzichtbaren; Sichtweise, Differenzierungspotenziale
 - a. Nebenbedingung: Kostenstrukturen
5. Festlegung der potenziellen Outsourcingfelder
6. Suche geeigneter Partner pro Outsourcingfeld; Rangfolge
7. Verhandlungen, Entscheidungen (Vorteilsanalyse); Verträge
8. Definition der neuen Wertschöpfungsarchitektur
9. „Power in die Marke“: Start des „neuen“ Unternehmens.

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

www.ulricheggert.de

Tel.: 02234/943937

Fax: 02234/9489533