

FlexWork Planspiel Nr. 004**(Ausgabe v.01 – 30/07/01)****Flexible Arbeit - Erste Schritte in kleinen Firmen
mit wenig oder keiner ICT****Gleichzeitige Aneignung von Flexibilität und ICT-Fähigkeit.**

Dies ist ein Beispiel aus einer Reihe von "Planspielen", die erstellt wurden, um Modelle der flexiblen Arbeit zu illustrieren. Es richtet sich an Unternehmensberater und soll ihnen als Hilfsmittel zur Unterstützung von klein und mittelständischen Unternehmen, die die Möglichkeiten zur Nutzung von flexibler Arbeit in ihren Unternehmen untersuchen, oder deren Unternehmensentwicklung von der Erwägung von flexibler Arbeit profitieren könnte, dienen.

Erstellt für FlexWork von: Interaction Design Ltd, UK. <http://www.i-d.co.uk>

Weiteres FlexWork Material steht hier zur Verfügung: <http://www.flexwork.eu.com>

FlexWork Planspiel Nr. 004 (Ausgabe v.01 – 30/07/01)

Flexible Arbeit – Erste Schritte in kleinen Firmen mit wenig oder keiner ICT

Gleichzeitige Aneignung von Flexibilität und ICT-Fähigkeit.

1. Überblick

Dieses Planspiel liefert grundlegende Elemente für die Einbindung in die Beratung von KMUs, die noch keine etablierten Anwender von ICT (Information and Communications Technology) sind und die von einer “eingegliederten” Bereitschaft zur flexiblen Arbeit als Teil ihrer Vision von ICT Entwicklung profitieren könnten. Das Material stammt aus einer Reihe von Fällen und aus Beratungserfahrung. Während das Anwenderszenario zu anschaulichen Zwecken entwickelt wurde, beruht sein Inhalt auf tatsächlichen Erfahrungen.

2. Grundprinzip und Zielgruppe

Während viele Unternehmen heutzutage nach Möglichkeiten zur Erhöhung ihrer Flexibilität in der Arbeitsorganisation und bei Prozessen suchen, schlagen sich immer noch viele kleinere Unternehmen mit ICT und deren potentielle Rolle bei der Unternehmensentwicklung herum. Berater, die “Flexibilitäts” Problemen sensibel gegenüberstehen, können das vorliegende Material dazu nutzen, der “Vorbereitung auf flexibles Arbeiten” als Teil der ICT Entwicklung erhöhte Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

Der Gesamtnutzen des flexiblen Arbeitens trifft hier zu, insbesondere:

- Reduzierung von Büroraum und Kosten.
- Vorübergehende Erhöhung der Belegschaft ohne Verbindlichkeiten.
- Schnelle und effektive Zusammenarbeit mit örtlich entfernten Kunden.
- Verbesserung der Marketingfähigkeiten.
- Aufnahme in wachsende “elektronische” Lieferketten.
- Zugang zu entfernten Märkten und verbesserte Wettbewerbsfähigkeit.
- Erhöhte Produktivität und reduzierte Kosten.
- Neue Produkte und Dienstleistungen.
- Bessere Nutzung von Personal und Fachkenntnis.
- Nutzung eines verstreuten Arbeitskräftepotentials und Zugriff auf entfernte Fachkenntnis.
- Nutzung von “Outsource” Arbeitskräften
- Zusammenarbeit mit anderen Firmen bei gemeinsamen Aufträgen.
- Verbesserte Reaktion auf Nachfrage (Nutzung von Freiberuflern)

Das FlexWork Handbuch enthält weitere, ausführliche Informationen zum Nutzen.

3. Beschreibung der Anwendung von FlexWork

Das "Anwenderszenario" in diesem Planspiel bezieht sich auf ein kleines Unternehmen (Carrig), das sich auf den Export von "Handwerkskunst" Gegenständen spezialisiert hat, u.a. Instrumente für den Markt für "traditionelle Musik" und "Folk Kunst" aus einer Region, die für ihre keltische Tradition bekannt ist. Die Schlüsselemente und gewählten Lösungen lassen sich auf eine breite Palette von kleinen Unternehmen in verschiedenen Produkt- und Dienstleistungsmärkten übertragen.

3.1 Hintergrund

Carrig ist seit 5 Jahren im Geschäft und hat ein stabiles Unternehmen mit 3 Beschäftigten etabliert, das den europäischen und US Markt mit Instrumenten und Folk Kunst beliefert. Carrig's Marktverbindungen stammten sowohl aus Magazinanzeigen (Veröffentlichungen in Magazinen für Folkmusik und Folkgeschichte), als auch aus regelmäßiger, physischer Präsenz bei wichtigen Folkmusik Ereignissen in Großbritannien und Irland (sowie gelegentlicher Anwesenheit bei Festivals in der Bretagne und in Deutschland). Diese Kanäle generierten 100% ihrer Direktverkäufe und fast 90% der Lieferungen an Händler wie Musik und Kunstgeschäfte. Die restlichen Händlerkontakte ergaben sich durch Anfragen von Händlern nach Angeboten.

Carrig verwendete von Anfang an einen einzelnen PC, der in der Hauptsache zur Gestaltung und zum Druck von Werbeanzeigen, Prospekten, Werbeblättern und Bestellformularen eingesetzt wurde. Man hatte die erste Datenbank zur Verwaltung von Kundenlisten für Werbesendungen eingeführt und war dabei, eine Datenbank zu nutzen, um Produkt- und Lagerinformationen zu verwalten und um Produktlisten für das Marketing und Bestellformulare zu erstellen.

1999, während ihrer Präsenz bei einem Festival, fiel Carrig auf, daß eine zunehmende Zahl anderer Anbieter ihre Email und Webseitenadressen in ihrem Werbematerial aufführten. Man entschied sich im Rahmen der Neuplanungen, die zu diesem Zeitpunkt stattfanden, diese Möglichkeit ebenfalls in Erwägung zu ziehen.

Es gab einen problematischen Punkt der der Unternehmensplanung zugrunde lag. Das Unternehmen befand sich im Wachstum und es wurde notwendig, die Einstellung weiterer Mitarbeiter zu erwägen, was jedoch ein bedeutendes Problem darstellte, da die Geschäftsräume zu diesem Zeitpunkt nicht groß genug waren. Man erkannte, daß es risikoreich war, ein größeres Anwesen zu beziehen falls das erwartete Handelswachstum nicht materialisieren sollte. Man erkannte allerdings auch, daß es niemals materialisieren würde, sollte das Unternehmen nicht weiterentwickelt werden, um dieses Wachstum herbeizuführen.

3.2 Flexibilitätsplanung

Carrig wandte sich an einen örtlichen Unternehmensberater, um die Bedenken zu diskutieren und die Gespräche führten zu einer Reihe weiterer Überlegungen, u.a. der weiteren Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT), die Unternehmensprozesse auf sichere Art ermöglichen. Es war klar, daß das Interesse an verbesserter ICT Verwendung Auswirkungen auf die Art, wie das Unternehmen umstrukturiert werden sollte, haben würde und die Optionen, die sich als vernünftig und erzielbar darstellten, ließen auch ein erhöhtes Unternehmenspotential erwarten. Diese Optionen werden im Folgenden dargestellt.

Bürraum gegen Mitarbeiterraum

Bürraum stellte von Beginn an das Hauptproblem für Carrig dar, aber die Gespräche mit ihrem Berater halfen Carrig zu erkennen, daß Bürraum nur eine "zweitrangige Lösung" war und, daß das wahre Problem zuerst angesprochen werden musste – das Finden von mehr Mitarbeitern um mehr Aufträge bearbeiten zu können. Man wusste, daß die Nachfrage da war, und wusste, daß es nicht möglich sein würde, eine wesentliche Auftragssteigerung zu erzielen solange man nicht in der Lage war, die Aufträge effektiv zu bearbeiten. Personalerweiterung war möglich, allerdings erschien der Vorschlag dezentrale Mitarbeiter (d.h. von zu Hause arbeitend) einzustellen risikoreich, da diese aus der Entfernung verwaltet werden müssten und kein echtes Gefühl für das Geschäft hätten. Es stellte sich allerdings heraus, daß eine bestehende Mitarbeiterin die Arbeit von zu Hause aus (auf vorübergehender Basis) gerne ausprobieren würde. Das bedeutete, daß ein neuer Mitarbeiter mit zeitlich beschränktem Arbeitsvertrag in das Büro eingebracht werden konnte, da Bürraum während der Testphase der Heimarbeit für denselben Zeitraum frei wurde. Dies würde den Einsatz von Email und anderen Einrichtungen nötig machen, was im Voraus vorbereitet werden musste.

Innerbetriebliche gegen "Outsource" Arbeitskraft

Das Finden einer weiteren Person würde zweifellos einen Teil des erwarteten, erhöhten Arbeitsaufwandes abdecken, aber man war der Ansicht, daß das möglicherweise nicht ausreichend sein könnte. Der Berater stellte Carrig das "Outsource" Konzept vor und stellte außerdem Informationen über ein Telecenter in einem anderen Teil des Landes, das diverse Erfahrungen mit Telearbeitern, die Marketingkampagnen, Kundenkontakte, Auftragsannahme und Dateneingabeaufgaben für eine große Anzahl an Kunden ausgeführt hatten, zur Verfügung. Dies erschien eine mögliche Lösung, die es wert war in Betracht gezogen zu werden, da es sicher zu sein schien, klar definierte Aufgaben durch "Outsourcing"

nach einem erfahrenen Mitarbeiter innerhalb eines Centers, das selbst regionale Unterstützung geben konnte, erledigen zu lassen.

Webdesign Agentur gegen Innerbetrieblich

Zusätzlich zu Erwägungen über die Schaffung eines flexiblen Mitarbeiterpools, war Carrig sehr an einer Untersuchung der Möglichkeiten zum Kundenmarketing über das Internet interessiert. Man hatte festgestellt, daß Prospekte online (Werbungssite) gestellt werden konnten und, daß es kostengünstig war, diese auf dem neuesten Stand zu halten. Allerdings war man der Ansicht, daß Webdesign Firmen auf der einen Seite zu teuer seien, während auf der anderen Seite die Beschäftigung eines Webdesigners nicht ganz gerechtfertigt erschien – es würde nicht genug Arbeit für eine Vollzeitstelle geben. Die Erwägung von Teilzeitbeschäftigung erschien eine gute Alternative und würde sicherstellen, daß der Designer dem Unternehmen nahe stand und tatsächlich etwas entwickeln konnte, das dem Geist und dem Image der Firma entsprach. Man stellte jedoch fest, daß es einen Mangel an guten Designern in der Region gab und eine Teilzeitbeschäftigung für sie nicht unbedingt sehr attraktiv wäre. Eine Alternative zu innerbetrieblichem Design und Produktion durch die Beschäftigung eines Mitarbeiters waren Freiberufler und man stellte fest, daß ein benachbartes Unternehmen genau diese Methode bereits anwendete. Dieses Modell sah vor, daß sie nur soviel Arbeitskraft einkauften, wie für spezifische Aufgaben benötigt wurde, während gleichzeitig eine fortlaufende Beziehung zu einem einzelnen Designer aufgebaut werden konnte und so wurde es zum bestätigten Ziel für die Unternehmensentwicklung.

Online Kundenbetreuung

Da man sich nun darauf geeinigt hatte, daß eine Internetpräsenz ein möglicher Nutzen für die Marketingflexibilität darstellte, besprach Carrig mit dem Berater, ob weitere Aspekte der Arbeit mit Kunden flexibler gestaltet werden konnten. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte Carrig Kundenbeziehungen über persönlichen Kontakt durch Telefon und gelegentliche Besuche bei Vertriebsfirmen gepflegt. Die Diskussionen mit ihrem Berater eröffneten ihnen nun neue Möglichkeiten zum Kundenkontakt, für Postsendungen und sogar die Auftragsannahme über das Internet. Dies verschob das Modell des flexiblen Arbeitens in Richtung E-Business, was als recht herausfordernd empfunden wurde, wobei jedoch jedes Element erreichbar schien und diese Optionen daher zur weiteren Klärung und für eine mögliche Weiterentwicklung im Gedächtnis behalten wurden.

Teilnahme an flexiblen Lieferketten

Die Diskussionen über “Customer Relationship Management” (CRM) zeigten auf, daß es bedeutende Unterschiede im Umgang mit Einzelhandelskunden und Gewerbekunden (Wiederverkäufer und Verkaufsgeschäfte) geben kann. Verkäufe an das Gewerbe könnten als E-Business Aktivität entwickelt werden, daß durch die

flexiblen Arbeitsmethoden unterstützt würde, und die Firma selber könnte flexibler in der Art und Weise werden, wie es mit anderen Firmen zusammenarbeitet. Die Gedanken rund um "Lieferketten", die von dem Berater präsentiert wurden, waren äußerst attraktiv, vor allem in Hinsicht darauf, Zulieferer spezifischer Produktlinien für einen anderen Zulieferer zu werden, der die Produkte an den Handel und Einzelhandel in anderen Regionen weiterverkaufte. Es zeigte sich, daß es sogar Möglichkeiten für "Order Fulfilment" gab, wobei Carrig nicht notwendigerweise umfangreiche Mengen an andere Händler liefern würden, sondern einzelne Aufträge von Kunden in Europa und auch weltweit erledigten, die von Verteilern an anderen Standorten an sie weitergeleitet würden. Man entschied, diese Option als die Obergrenze der gegenwärtigen Entwicklungsstrategie weiter zu erwägen und, daß weitere, sorgfältige Recherche der betrieblichen und finanziellen Aspekte mit speziellen Kunden nötig sein würden.

In der Zusammenfassung der Unternehmensplanung für flexibles Arbeiten führte Carrig eine Reihe von Optionen für die stufenweise Entwicklung der Unternehmensmöglichkeiten auf:

- Implementierung von Emailzugang für alle Mitarbeiter um Kontakt mit dezentralen Mitarbeitern zu ermöglichen.
- Entferntes Arbeiten durch einen bestehenden Mitarbeiter (Heimarbeit).
- Einstellung eines zusätzlichen innerbetrieblichen Mitarbeiters (Verwendung freien Raumes).
- Einsatz von Telecenter Mitarbeitern "wie benötigt" für genau festgelegte Aufgaben.
- Erstellung einer Webseite durch einen externen, freischaffenden Designer wie benötigt.
- Integration von Email und Webkanälen für Marketing, Bestellannahme und weitere Aspekte der Kundenbetreuung.
- Angebot von "Order Fulfilment" für entfernte Handelskontakte (Lieferkette)

3.3 Durchführung des flexiblen Arbeitens

Carrig begann die Implementierung des neuen Unternehmensplans indem sie zunächst weiteren Rat bei einem technischen Berater (einem Unternehmensberater spezialisiert auf Technologiefragen) des regionalen Unternehmensberatungsdienstes suchten. Unter seiner Anleitung fuhr man fort jede Option (wie oben beschrieben) detailliert festzulegen und mit der Implementierung der gewählten Optionen zu beginnen, wobei man sicherstellte, daß jede einzelne erfolgsversprechend und von Nutzen war, bevor man zur nächsten überging.

Online Verbindungen der Mitarbeiter

Carrig fand einen Internet Service Provider (ISP), der eine kostengünstige Lösung für Email im Rahmen eines Pakets für kleinere Firmen anbot. Diese enthielt bis zu 10 separate Emailadressen und "Webspeicherplatz", der für die spätere Entwicklung der Webseite genutzt werden konnte. Jedem Mitarbeiter wurde eine Emailadresse zugewiesen und sie wurden in der Verwendung eines Standard-Emailpakets auf dem PC geschult. Zwei zusätzliche PCs wurden angeschafft von denen einer im Büro aufgestellt und der andere für die Heimarbeiterin bereitgehalten wurde. Das Personal machte sich mit dem Emailgebrauch vertraut, indem es sich gegenseitig Emailnachrichten und Anhänge zusandte und begann dann damit Freunden und Kundenkontakten Emails zu senden, um zu sehen, was alles möglich war. Innerhalb kürzester Zeit war die Verwendung von Email in der Firma etabliert, da sich herausgestellt hatte, daß fast alle Geschäftspartner ebenfalls über Emailadressen verfügten. Innerhalb eines Monats erhielt Carrig Anfragen und Bestellungen per Email, statt wie zuvor per Fax oder Brief, und bearbeitete diese selbstsicher in Fällen in denen sie von bekannten Geschäftskontakten stammten.

Die Auftragsbearbeitung hatte sich auf einen Schlag vereinfacht. Man konnte Informationen in Email Nachrichten (elektronisch) ausschneiden und in Bestellformulare und Rechnungen einfügen, wodurch der Zeitaufwand für die Auftragsbearbeitung deutlich reduziert wurde (kein erneutes Tippen von Informationen). Informationen konnten auch einfach in die Datenbank übertragen werden und man begann damit, eine Emailliste für zukünftige Marketing und Werbearbeit zu erstellen.

Erweiterung der Belegschaft – Phase 1

Die Mitarbeiterin, die von zu Hause aus arbeiten wollte, installierte den zusätzlichen PC bei sich zu Hause, nachdem sie ausreichend Erfahrung im Umgang mit Email gewonnen hatte. Es wurde eine zusätzliche Telefonleitung installiert, um Konflikte zwischen Familien- und Firmenverwendung zu vermeiden und um eine komplikationslose Abrechnung der kommerziellen Nutzung in steuerlicher und in Hinsicht auf Sozialleistungen zu ermöglichen. Sie begann damit, von zu Hause aus zu arbeiten, und stellte schnell fest, daß die Arbeit in einem "ruhigen" Büro von Vorteil war. Sie konnte ihre gesamte Arbeit von zu Hause aus erledigen und Informationen mit Kollegen per Email austauschen, sowie Dokumenten "Dateianhänge" und Datenbankdateien zur Bearbeitung im Büro übermitteln. Alle wichtigen Angelegenheiten wurden per Telefon erledigt und gelegentliche Treffen im Büro bedeuteten, daß sie sich nicht isoliert fühlte und den Kontakt verlor (insbesondere, da anschließende Nachtreffen normalerweise in der Stammkneipe stattfanden). Sie erhielt Emails direkt von Geschäftspartnern und alle Anfragen, die Input von jemandem anderen benötigten, wurden an das Büro weitergeschickt. Die Heimarbeit erwies sich als eine gute Alternative und nach einmonatigem Test der Idee entschied

man sich, weitere Mitarbeiter für zusätzliches Marketing, Auftragsbearbeitung und allgemeine administrative Aufgaben einzustellen.

Einsatz externer Designer

Nachdem der Einsatz von Email solch drastische Auswirkungen auf die Kommunikation und die Arbeit mit Handelspartnern gezeigt hatte, entschied sich Carrig die Verwendung einer Webseite früher als ursprünglich geplant einzuführen. So kontaktierte man nur 2 Monate nach Beginn der Implementierungsphase die freiberufliche Designerin, die ihnen empfohlen worden war. Beim ersten Treffen stellte sich aufgrund ihres Rates schnell heraus, daß der Webspeicherplatz, den man (als Teil des Pakets) erhalten hatte ausreichend war und über eine CGI (Common Gateway Interface) Einrichtung verfügte, die in der Zukunft Interaktivität unterstützen würde (Formulare etc.). Es stellte sich desweiteren heraus, daß, da bereits gute Entwürfe für Prospekte und Werbezettel bestanden und man den "Hausstil" bewahren wollte, die Designarbeit weiter vereinfacht würde. Innerhalb von 2 Wochen erhielt Carrig 3 Designentwürfe, wählte ein bevorzugtes Design aus und startete die erste Entwurfswebseite als Basis für verbesserten Kundenkontakt. Während dieser zweiwöchigen Phase war man per Email oder Telefon in fast täglichem Kontakt mit der Designerin und war vollkommen in den Entwicklungsprozeß miteinbezogen, da man die Gestaltung der Seite online mitverfolgen und Rückmeldungen an die Designerin geben konnte. Es waren nur zwei persönliche Treffen notwendig und es stellte sich heraus, daß die entfernte Arbeit problemlos war. Man folgerte, daß zukünftige Entwicklungen dem gleichen Ansatz folgen konnten und, daß Leistungen nur bezahlt werden brauchten wenn sie benötigt wurden.

Integration von Web und Email Kundenkontakt

Nachdem man nun über eine Webpräsenz verfügte, entschloß sich Carrig, die Idee der dezentralen Arbeit mit Kunden weiter zu vertiefen. Bisher hatte ihre Beziehung zu Gewerbekunden aus der Verwendung von Email Nutzen gezogen, aber das Abdrucken ihrer Emailadresse auf Handzetteln an ihrem Stand bei einem Festival führte zu mehreren Emailanfragen von Direktkunden. Man fasste daher den Entschluß, zu versuchen Gewerbe und Direktkunden zu integrieren, indem man untersuchte, wie man eine bessere Integration von Web- und Emailnutzung parallel zueinander ermöglichen konnte.

Ein weiteres Treffen mit dem regionalen Unternehmensberater gab Carrig die Möglichkeit zu erfahren, wie verschiedene andere Firmen ICT in dieser Hinsicht nutzten und die verschiedenen Arten, wie diese Firmen das Internet nutzten, wurden diskutiert. Aus diesen Diskussionen folgerte man, daß die Webseite mehr als nur ein Onlineprospekt sein kann und auch Kontakt- und Anfragemöglichkeiten für den Kunden enthalten könnte. Auf das Treffen folgte eine weitere Diskussion mit der

Webdesignerin und man legte mehrere Optionen für Verbesserungen zu minimalen Kosten fest.

Zunächst wurde ein Produktkatalog zusammengestellt in den Carrig selber Artikel, Bilder von Instrumenten und Kunstgegenständen, sowie Beschreibungen mit Preis- und Lieferangaben eintragen konnte. Das bedeutete, daß die Kunden aktuelle Angebote sahen und Carrig die Kontrolle über die Webseite hatte. Als nächstes fügte man ein Anfrageformular ein, daß es den Kunden ermöglichte, offene Anfragen zu schicken, falls sie auf der Site den gewünschten Artikel nicht finden konnten. Dieses Formular enthielt auch eine Option für Gewerbeanfragen auf die sofort per Telefon reagiert werden konnte. Die Formulare wurden, nachdem sie ausgefüllt waren, automatisch per Email an das Carrig Personal geschickt, wo die Anfrage bearbeitet werden konnte.

Carrig's Webseite enthielt nun fast vollständige Produktinformationen und Anfragen von potentiellen Kunden gingen nicht mehr verloren. Die gesamte Geschäftskorrespondenz und alle Werbematerialien wurden mit Web- und Emailadresse versehen. Jede Anfrage wurde der Marketing Emailliste für periodische Mailings und spezielle Produktpromotionen hinzugefügt.

Erweiterung der Belegschaft – Phase 2

Acht Monate nach dem Beginn der ICT Implementierung und als Resultat der gesteigerten Promotivtätigkeit geriet Carrig aufgrund der erhöhten Auftragszahl unter starken Druck. Man war sich allerdings immer noch nicht ganz sicher, ob die Geschäfte in diesem Maß auch weiterlaufen würden und wollte daher noch für eine Weile auf Nummer Sicher gehen. Man entschied sich, die Verwendung des Telecenters als Quelle für externe Mitarbeiter zu untersuchen und stieß auf die Bereitschaft, eine Reihe von Aufgaben zu übernehmen, die auch gut zu den Plänen Carrig's passten. Carrig stellte fest, daß eine Reihe von Routineaufgaben im Marketing, dem Auftragseingang und der Auftragsüberprüfung durch "Outsourcing" abgewickelt werden konnte und, daß der Rechnungsversand und die Auslieferung innerhalb der eigenen Geschäftsräume gehandhabt werden konnte. Dies reduzierte die Belastung erheblich und zu einem Preis, der gegenüber der tatsächlichen Beschäftigung von Angestellten sehr konkurrenzfähig war. Man nutzte das Telecenter außerdem für die Anfertigung von Übersetzungen für die wichtigsten Webseiten (aber nicht den Katalog) und um die Site bei Suchmaschinen in ausgewählten Ländern zu registrieren, um so die Position zu erhöhen.

Ein Nachteil dieses Ansatz war es, daß administrative Aufgaben innerhalb von Carrig reduziert wurden, während der Versand und die Rechnungsstellung allerdings nach wie vor dort erfolgte, so daß die innerbetrieblichen Angehörigen während dieser Phase einige deutliche Veränderungen erlebten.

Teilnahme an Lieferketten

Carrig analysierte ein Jahr nach Beginn des neuen, auf ICT basierenden Ansatzes zur flexiblen Arbeit, den Fortschritt und stellte neben einem drastisch erhöhten Umsatz fest, daß sich ihre Arbeitsweise auf fundamentale Art geändert hatte. Man hatte nun einen höheren Anteil an Kundenkontakt per Email und verwendete flexible Arbeit zur Koordinierung eines dezentralen Teams, das aus permanenten innerbetrieblichen Mitarbeitern, einer örtlich entfernten Mitarbeiterin, der Webseiten Designerin und dem Telecenter Team bestand.

Der höchste Arbeitsaufwand im Gesamtprozeß galt Direktkunden (Werbung, Verkaufskontakte, Erwiderungen auf Anfragen etc.), während der höchste Umsatz aus Gewerbeverkäufen stammte. Man hatte ein Arbeitsmuster aufgenommen, bei dem Direktwerbung und -kontakt mehr und mehr vom Telecenter abgewickelt wurde, während Gewerbekontakte, Auftragsbearbeitung, Rechnungen und Versand von permanenten Mitarbeitern ausgeführt wurden.

Das Angebot von Großmengen war attraktiv, da es weniger Bearbeitungsaufwand pro Posten benötigte, das Unternehmen schätzte jedoch sein Direktgeschäft und wollte sich nicht vollständig auf Gewerbekunden beschränken.

Das Angebot von "Order Fulfilment" an entfernte Handelskontakte (Lieferkette) erschien ein guter Kompromiss zu sein und Carrig identifizierte zwei Wege zur weiteren Entwicklung. Erstens, die Erfüllung von Aufträgen, die von Handelspartnern angenommen wurden (d.h. Versand der Gegenstände direkt an den Endkunden ihrer eigenen Gewerbekunden) und zweitens, die Ermutigung ihrer eigenen Zulieferer (z.B. Instrumentenbauer) Aufträge zu erfüllen, die von Carrig angenommen wurden (Reduzierung des Versandaufwandes). Zusätzlich könnte man Überseehändler als Mittelsmänner für Carrig Produkte einsetzen und einfach eine Kommission auf erfolgreich eingegangene Bestellungen auszahlen.

Gespräche mit ihrem regionalen Unternehmensberater ergaben die Notwendigkeit zur Prüfung, wie Zahlungen als Teil dieses neuen Prozesses abgewickelt werden sollten. Man verwendete noch keine automatisierte Bestellannahme und Abrechnung über die Webseite, akzeptierte allerdings Kreditkartenbestellungen über das Telefon und über ein spezielles Formular auf der Seite (ausfüllen, drucken, unterschreiben und Post/Faxversand). Zu diesem Zeitpunkt stellte Carrig fest, daß die Implementierung der flexiblen Arbeitstechniken diesen letzten Schritt zum "E-Commerce"

Unternehmen unterstützten und daher eine vernünftige unternehmerische Entscheidung gewesen war. Obwohl dieser letzte Schritt verzögert wurde, bis genug Anhaltspunkte vorlagen, daß die Handelsergebnisse weiterhin bestehen blieben, war man zuversichtlich, daß man für den letzten Schritt zum E-Kommerz in einem Jahr bereit war, vorausgesetzt, der Erfolg bliebe weiterhin bestehen.

4. Anmerkungen zur Technologie

Die von Carrig verwendete Technologie ist für alle klein und mittelständischen Unternehmen leicht erhältlich und kann leicht durch die Beratung eines Unternehmensberaters oder IT Spezialisten bestätigt werden.

Email – wurde von allen Mitarbeitern genutzt, die erkannten, daß Email die Arbeitslast reduzierte und einen einfacheren Informationsaustausch ermöglichte.

Dateiübertragung – wurde allgemein als Anhänge zu Emails genutzt und wurde für den Dateiaustausch zwischen der leitenden Mitarbeiterin (zu Hause), dem Büroteam und den Mitarbeitern im Telecenter verwendet. Sie wurde außerdem genutzt, um der Webdesignerin Input zu geben (Updates und Textverbesserungen etc.).

Webspeicherplatz – wurde zu Beginn als “Prospekt” Seite (einfaches Layout) genutzt und dann für Common Gateway Interface (CGI) Programme zur Formularbearbeitung und der Unterhaltung des Hauptkatalogs.

Mobile Kommunikation – wurde nicht genutzt, aber für die Zukunft eingeplant um Emailzugriff bei Reisen (Festivals etc.) zu ermöglichen.

5. Unternehmensstruktur und Prozeß Angelegenheiten

Übernahme und Ansatz wie hier beschrieben, ermöglichen es jedem Kleinunternehmen seine Unternehmensstruktur vorübergehend zu erweitern, um so neue Ideen sicher zu testen. Es wird kein zusätzlicher Büroraum benötigt, wenn Mitarbeiter Heimarbeit (Telework) annehmen, entweder um zusätzlichen Raum für neues Personal zu schaffen, oder als Option für neue Mitarbeiter (neue Heimarbeiter oder Nutzung von Telecenter Personal). Durch die Zuweisung von klar definierten Aufgaben an externes Personal (Heimarbeiter oder Telecenter Personal) kann ein kleiner Betrieb seine Unternehmensprozesse erweitern, ohne langfristige Änderungen (z.B. Sicherheitsvorkehrungen) einzuführen. Die Unternehmensprozesse können sich allerdings drastisch ändern. Die Einführung von Emailverwendung bedeutet, daß die Kommunikation zwischen Personal aufgrund des Mangels an zwanglosem Kontakt formaler gestaltet werden muß. Die Beaufsichtigung der Aktivitäten von örtlich entfernten Mitarbeitern (Heimarbeiter oder Telecenter Personal) ist nicht einfach, daher muß der Schwerpunkt von der Beaufsichtigung der Aktivität (sind sie beschäftigt) zur Kontrolle der Resultate (werden Resultate produziert) verschoben werden.

6. Hinweise zum Einsatz

Der Einsatz flexibler Arbeitsmethoden bietet kleinen und mittelständischen Unternehmen Möglichkeiten zur Raumeinsparung, Flexibilität und temporärer Erweiterung oder zum sicheren Testen neuer Expansionsideen. Die Nutzenaufstellung zeigt, daß sie auch als langfristige Strategie eingesetzt werden kann. Die Versetzung von Mitarbeitern zur Heimarbeit bedeutet, daß ein geeignetes Arbeitsumfeld zu Hause sichergestellt sein muß und, daß geeignete Einrichtungen zur Verfügung gestellt

werden. Das FlexWork Handbuch deckt diese Punkte, ebenso wie Vertrags-, Haftungs- und Regulierungsangelegenheiten, detailliert ab. Flexible Arbeit kann bei geringen Kosten phasenweise gesteigert werden, um zu testen, ob es für ein bestimmtes Unternehmen und sein Personal geeignet ist. Die Tatsache, daß verschiedene Aufgaben und Betriebsabläufe flexibler gestaltet werden können, bedeutet, daß ein Unternehmen diese Methoden als Teil seines Betriebsablaufes einführen kann, entweder da der Nutzen relevant ist, oder als Test, bevor dieser Ansatz im allgemeinen übernommen wird. KMUs sollten die Unterstützung von Unternehmensberatern suchen, um deren weiten Erfahrungsschatz zu ihrem Nutzen zu verwenden. Berater sollten das Handbuch, Fälle und weitere FlexWork Ressourcen nutzen, um sich mit möglichst vielen Fällen und Informationsquellen vertraut zu machen. Sowohl KMUs, als auch Berater sollten sich an örtliche oder regionale Initiativen zur flexiblen Arbeit in ihrer Region wenden. Flexible Arbeit ist ein schnellebiger Bereich und es zahlt sich aus, auf dem neuesten Stand der Entwicklungen zu sein.

7. Verwandte Fälle

Die Webseite <http://www.flexwork.eu.com> enthält eine umfangreiche Sammlung weiterer Fälle, technischer Briefings und beratender Dokumente. Eine große Zahl davon ist für die Themen in diesem Planspiel relevant. Gegenstände von besonderem Interesse sind u.a.:

Regionale Fälle:

Nor.pdf – Schaffung von Arbeit und Unternehmen – Telearbeiter, Telecenter und KMUs
Aragon.pdf - Netzwerkarbeit, Zusammenarbeit und Kommunikation – Telearbeit und Centers.
Longford.pdf – Eintritt in ICT; Training und Förderung von regionaler Telearbeit.
Manch.pdf – Marketing von Telework im ländlichen Tourismus und Telenetworking.
Fincoop.pdf – Stetige Konjunktur in Vororten – Kooperative nutzt Telearbeit.

Technologie Fälle:

c11 – Trainingsnetzwerk für die europäische Fahrzeugindustrie
c15 – Webbasiertes Werkzeug unterstützt Qualitätssicherung und Verwaltung von Projekten
c16 – Multimediaarbeit für kleine Firmen (Groupware)
c17 – Einführung von Breitband bei KMUs (KMU Zusammenarbeit)
c19 – Agentur Dienstleistungen für KMUs vermittelt durch Handelskammern
c23 – Entfernte Wartung durch spezialisierten KMU Hersteller
c24 - Werkzeuge für gemeinschaftliche Veröffentlichung (Groupware)
c25 – KMU Zusammenarbeit in der Zulieferkette in der Fahrzeugindustrie
c26 - dezentrale Softwareproduktion

8. Verwandte Informationsquellen

Die Webseite <http://www.flexwork.eu.com> enthält Links zur einer großen Zahl von online Informationsquellen, von denen viele für dieses Planspiel relevant sind. Quellen von besonderem Interesse sind u.a.:

<http://www.flexwork.eu.com/> – – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten

<http://www.gilgordon.com> – – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten

<http://www.eto.org.uk> – – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten

<http://www.flexibility.co.uk> – – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten

<http://www.telecommute.org> – – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten

<http://www.advanced-workplace.com/> - zusammenarbeitende KMUs

<http://orgwis.gmd.de> – Groupware Werkzeuge / Zusammenarbeit

<http://www.usabilityfirst.com/csw.html> – CSCW und Groupware Index

<http://www.tca.org.uk> – Telecottage und Telecenter Verband

<http://www.ecatt.com> – e-business und flexibles Arbeiten

<http://www.commerce.ie> – e-business und flexibles Arbeiten

<http://www.regen.net> – Regionale Regenerationspartnerschaften