

**Björn Hegewald**

# Virtuelle Unternehmen. Das Beispiel Call Center

Eine funktionsübergreifende Analyse

Diplomarbeit

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 GRIN Verlag GmbH  
ISBN: 9783656983248

**Björn Hegewald**

# **Virtuelle Unternehmen. Das Beispiel Call Center**

**Eine funktionsübergreifende Analyse**

Examicus - Verlag für akademische Texte

Der Examicus Verlag mit Sitz in München hat sich auf die Veröffentlichung akademischer Texte spezialisiert.

Die Verlagswebseite [www.examicus.de](http://www.examicus.de) ist für Studenten, Hochschullehrer und andere Akademiker die ideale Plattform, ihre Fachtexte, Studienarbeiten, Abschlussarbeiten oder Dissertationen einem breiten Publikum zu präsentieren.

Fachbereich 7  
Wirtschaftswissenschaft

**Virtuelle Unternehmen:**

**Eine funktionsübergreifende Analyse -  
dargestellt am Beispiel Call Center**

**Diplomarbeit**

Bremen, im Dezember 1999

## SUMMARY

**DIPLOMARBEITSTHEMA:** Virtuelle Unternehmen: Eine funktionsübergreifende Analyse - dargestellt am Beispiel Call Center

**ABGABETERMIN:** im Dezember 1999

**KEYWORDS:** Virtuelle Unternehmen, Unternehmensnetzwerke, Kooperation, Call Center

Das Konzept der Virtuellen Unternehmen (VU) erfreut sich seit der Prägung des Begriffs ausgesprochener Prominenz. Die Vision dabei ist, die Wertschöpfungskette durch kooperative Zusammenarbeit von Partnern mit spezifischen Kernkompetenzen unter intensivem Rückgriff auf Informations- und Kommunikationstechnologien zu optimieren und eine besonders kundenorientierte und wettbewerbsfähige Leistungserstellung zu erreichen. Ziel der Arbeit ist es zu analysieren, welche Veränderungen und Anforderungen sich durch virtuelle Organisationsstrukturen für einzelne, im besonderen betroffene betriebliche Funktionsbereiche ergeben. Im Sinne einer Praxisorientierung wird diskutiert, inwiefern sich das Konzept auf Call Center-Organisationen übertragen läßt und inwiefern die VU zugeschriebenen Stärken realisiert werden können.

Es hat sich gezeigt, daß die Auflösung intra- und interorganisationaler Grenzen tatsächlich mit massiven Auswirkungen auf die untersuchten Bereiche Human Resources, Marketing, Controlling und hinsichtlich rechtlicher Aspekte einher geht. Aus der erhöhten Komplexität ergeben sich neue, steigende Anforderungen an Management und Projektpartner. VU sind gerade für den Einsatz innovativer, rechnergestützter Marketinginstrumente prädestiniert, um die Effizienz und Effektivität des Leistungsspektrums aus Sicht des Kunden positiv zu beeinflussen. Zur Sicherung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionfähigkeit bedarf es eines Controllings auf VU-Ebene. VU werfen zahlreiche, heute z.T. noch unbeantwortete rechtliche Fragen auf.

Auf Call Center läßt sich das VU-Konzept nicht eins zu eins übertragen. So ist die geforderte rechtliche Selbständigkeit der Agenten als Projektpartner und eine nur temporäre Kooperation oftmals nicht gegeben. Dennoch lassen sich - etwa durch die Anwendung von Telearbeitskonzepten - durch Virtualisierung der Strukturen auch in Call Centern Wettbewerbsvorteile erzielen. Chancen virtueller Call Center bestehen neben kosten- und kapazitätsbezogenen Vorteilen v.a. in Synergiepotentialen, die sich durch die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern ergeben. Um Chancen nutzen und Risiken minimieren zu können, bedarf es für die betrieblichen Funktionsbereiche der Kenntnis der sich durch die Virtualisierung ergebenden Besonderheiten. Diese ähneln in virtuellen Call Centern weitgehend den allgemein für VU diskutierten Spezifika.

## INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG .....	1
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	2
2.1 Wandel der Märkte zur Kooperation.....	2
2.2 Gestaltung der Leistungstiefe: Transaktionskostenökonomik .....	3
2.3 Entwicklung zum Virtuellen Unternehmen.....	8
2.3.1 Begriffsbestimmung und Typisierung Virtueller Unternehmen .....	9
2.3.2 Broker und Leader in Virtuellen Unternehmen.....	12
2.3.3 Organisatorische Konzepte .....	15
2.3.3.1 Business Process Reengineering .....	15
2.3.3.2 Concurrent Engineering .....	17
2.4 Stärken und Schwächen Virtueller Unternehmen.....	19
3 HUMAN RESOURCES .....	22
3.1 Anforderungen an das Management.....	23
3.1.1 Besondere Managementaufgaben Virtueller Unternehmen.....	23
3.1.2 Führung und persönliche Qualifikationsmerkmale .....	25
3.2 Anforderungen an die Mitarbeiter .....	27
4 MARKETINGMANAGEMENT.....	30
4.1 Chancen vernetzter Geschäftsprozesse im Marketing .....	32
4.2 Ausgewählte Marketinginstrumente für Virtuelle Unternehmen.....	34
4.2.1 Elektronische Kataloge, Elektronische Märkte und „E-Commerce“ .....	36
4.2.2 Electronic Meetings .....	40
5 CONTROLLING .....	41
5.1 Notwendigkeit eines Controllings für Virtuelle Unternehmen .....	44
5.2 Ziele und Aufgaben.....	44
5.3 Instrumente .....	46
5.4 Organisation.....	48
5.5 Controlling Virtueller Unternehmen in der Praxis.....	48
6 RECHTLICHE ASPEKTE.....	50
6.1 Rechtsformen für Virtuelle Unternehmen .....	50
6.2 Interorganisationale Rechtsbeziehungen .....	55
6.2.1 Wirksamkeit elektronisch geschlossener Verträge.....	55
6.2.2 Vertragsnetzwerke .....	56
6.3 Kooperation und Mißbrauchsmöglichkeiten .....	59
6.4 Internationale Rechtsfragen.....	60
6.4.1 Internationale Geschäftsbeziehungen.....	60
6.4.2 Besteuerung .....	61

7 VIRTUELLE CALL CENTER .....	62
7.1 Grundlagen Call Center.....	63
7.1.1 Einsatzbereiche .....	63
7.1.2 Organisation und technische Unterstützung.....	64
7.1.3 „Virtualität“ und Call Center .....	68
7.2 Human Resources .....	70
7.2.1 Formen der Telearbeit.....	70
7.2.2 Anforderungen an das Management .....	73
7.2.3 Anforderungen an die Mitarbeiter.....	75
7.3 Marketingmanagement.....	77
7.3.1 Marketinginstrument Call Center.....	77
7.3.2 Marketing für Call Center .....	78
7.3.3 Marketing Virtueller Call Center .....	79
7.4 Controlling.....	80
7.4.1 Ziele, Aufgaben, Instrumente, Organisation .....	80
7.4.2 Spezifische Kennzahlen und Meßverfahren.....	82
7.5 Rechtliche Aspekte .....	83
7.5.1 Rechtliche Probleme virtueller Call Center.....	83
7.5.2 Internationale Dimension.....	86
7.6 Fazit für virtuelle Call Center.....	86
8 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....	88
LITERATURVERZEICHNIS .....	91
ANHANG .....	97

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Vertragsformen, Koordinationsmechanismen und Kontrollinstrumente.....	3
Abbildung 2: Transaktionskostentheoretische Evaluation von Koordinationsmechanismen bei zwei Determinanten nach Williamson.....	6
Abbildung 3: Einfluß von IuK-Technologien auf die Spezifität .....	7
Abbildung 4: Grundtypen von Unternehmensnetzwerken.....	10
Abbildung 5: Darstellung der Virtualität nach dem Grad der Erfüllung von Kriterien .....	11
Abbildung 6: Typen Virtueller Unternehmen nach der Dauerhaftigkeit der Beziehungen ...	12
Abbildung 7: Zunehmender IuK-Technologie Einsatz in der Kundenbeziehung .....	31
Abbildung 8: Managementaufgaben in einem Unternehmensnetzwerk.....	42
Abbildung 9: Aufgaben von Planung und Kontrolle in Unternehmensnetzwerken .....	43
Abbildung 10: Rahmen für ein Controlling nach Scholz.....	45
Abbildung 11: Typische Call Center-Organisation mit Front- und Back Office-Bereich .....	65
Abbildung 12: Virtuelles CTI-Call Center der Citibank Privatkunden AG .....	69

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A.	Auflage
ACD	Automatic Call Distribution
AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BPR	Business Process Reengineering
bzw.	beziehungsweise
CBM	Computer Based Marketing
CE	Concurrent Engineering
CTI	Computer Telephony Integration
d.h.	das heißt
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EM	Elektronische Märkte
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HMD	Handbuch der maschinellen Datenverarbeitung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
IuK-Technologie	Informations- und Kommunikationstechnologie
IVR	Interactive Voice Response
IP	Internet Protocol
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
PartGG	Partnerschaftsgesellschaftsgesetz

PN	Projektnetzwerk
S.	Seite
s.	siehe
SN	Strategisches Netzwerk
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VN	Verbundnetzwerk
Vol.	Volume
VU	Virtuelles Unternehmen
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Z.	zur Zeit