

**Björn Hegewald**

# Virtuelle Unternehmen: Eine funktionsübergreifende Analyse am Beispiel Call Center

**Diplomarbeit**

## **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 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832426361

**Björn Hegewald**

# **Virtuelle Unternehmen: Eine funktionsübergreifende Analyse am Beispiel Call Center**



---

Björn Hegewald

# **Virtuelle Unternehmen: Eine funktionsübergreifende Analyse am Beispiel Call Center**

Diplomarbeit  
an der Universität Bremen  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Dezember 1999 Abgabe



***Diplomarbeiten Agentur***  
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke  
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k  
22119 Hamburg

agentur@diplom.de  
www.diplom.de

ID 2636

Hegewald, Björn: Virtuelle Unternehmen: Eine funktionsübergreifende Analyse am Beispiel Call Center / Björn Hegewald - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000  
Zugl.: Bremen, Universität, Diplom, 1999

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2000  
Printed in Germany

## 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

## 1 Einleitung

Die Volkswirtschaften unterliegen als Folge der Entstehung des „Informationszeitalters“ und einer Globalisierung der Märkte einem umfassenden Veränderungsprozeß. In dem Bemühen, Unternehmen in ihrer Effizienz und Effektivität zu stärken und den sich wandelnden Umweltanforderungen anzupassen, wurden eine Vielzahl neuer Organisationsstrukturen und Führungsstile entworfen und zum Teil in der Praxis umgesetzt.

Das Konzept des „Virtuellen Unternehmens“, im folgenden kurz VU, erfreut sich seit der Prägung des Begriffs durch Mowshowitz<sup>1</sup> 1986 ausgesprochener Prominenz. Die Vision dabei ist, die Wertschöpfungskette durch kooperative Zusammenarbeit von Partnern mit spezifischen Kernkompetenzen zu optimieren und dadurch eine besonders kundenorientierte und wettbewerbsfähige Leistungserstellung zu erreichen.

Nach einer theoretischen Diskussion der Entstehungsbedingungen von VU soll für diese eine möglichst zweckmäßige Definition gegeben und exemplarisch Wege zum VU beschrieben werden. Ziel dieser Arbeit ist es zu analysieren, welche Veränderungen und Anforderungen sich durch virtuelle Organisationsstrukturen für die im besonderen betroffenen betrieblichen Funktionsbereiche ergeben. Im einzelnen wird dabei auf personelle, marketing- und controllingbezogene sowie rechtliche Aspekte eingegangen. Der Bereich der informations- und kommunikationstechnologischen Unterstützung von VU ist entsprechend seiner Bedeutung für diese in der bereits bestehenden Literatur ausführlich diskutiert worden.<sup>2</sup> Auf eine vertiefte Erörterung wird daher im Rahmen dieser Arbeit verzichtet. Derartige Aspekte werden zudem implizit bei der übrigen Diskussion mitbehandelt.

Im Sinne einer Praxisorientierung des theoretischen Konstrukts VU haben verschiedene Autoren dieses Konzept auf konkrete Leistungserstellungszusammenhänge übertragen bzw. deren Organisationsstrukturen nachgezeichnet. Aufgrund der besonderen Affinität und des Verbreitungsgrades von VU wurden dabei vornehmlich Beispiele aus der Informationstechnologie- und Beratungsbranche analysiert.<sup>3</sup> Doch auch sogenannte Call Center weisen Merkmale auf, die sie für eine Betrachtung unter dem Aspekt einer „Virtualisierung“ interessant machen.

---

<sup>1</sup> Mowshowitz, A., 1986, S. 398, brachte im anglo-amerikanischen Sprachraum den Begriff „Virtual Corporation“ ein.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Mertens, P./Griese, J./Ehrenberg, D., 1998 oder Arnold, O., 1996.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Sieber, P., 1998.