

Frank Gast / Ursula Urmersbach

Erfolgreiche Vermarktung von Dienstleistungen in TeleServiceCentern

**Eine Analyse des Marktes von TeleServiceCentern und
Ansätze für Marketingkonzeptionen**

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 Verlags. 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 © 1998 Diplom.de
ISBN: 9783832410650

Frank Gast, Ursula Urmersbach

Erfolgreiche Vermarktung von Dienstleistungen in TeleServiceCentern

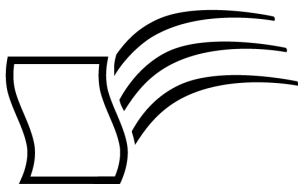
Eine Analyse des Marktes von TeleServiceCentern und Ansätze für Marketingkonzeptionen

Frank Gast
Ursula Urmersbach

Erfolgreiche Vermarktung von Dienstleistungen in TeleServiceCentern

*Eine Analyse des Marktes von TeleServiceCentern
und Ansätze für Marketingkonzeptionen*

**Diplomarbeit
an der Universität Trier
März 1998 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 1065

Gast, Frank / Urmersbach, Ursula: Erfolgreiche Vermarktung von Dienstleistungen in TeleServiceCentern: Eine Analyse des Marktes von TeleServiceCentern und Ansätze für Marketingkonzeptionen / Frank Gast / Ursula Urmersbach – Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1998
Zugl.: Trier, Universität, Diplom, 1998

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, 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 1999
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey —
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
A Einleitung	1
I. Problemstellung und Ziel der Arbeit	1
II. Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	2
B Anbieteranalyse.....	5
I. Innovative Arbeits- und Organisationsformen	5
1. Telearbeit.....	5
1.1 Definition und Abgrenzung der Telearbeit	6
1.2 Formen der Telearbeit	8
2. Telekooperation und virtuelle Unternehmen	9
II. Analyse der TeleServiceCenter (TSC)	12
1. Definition und Abgrenzung	13
2. Kennzeichen und Ziele	16
3. Dienstleistungsangebot	21
3.1 Charakteristika von Dienstleistungen	21
3.2 Einordnung der TeleServiceCenter-Dienstleistungen.....	22
3.3 Analyse des TeleServiceCenter-Dienstleistungsangebotes	23
3.4 Kritik des TeleServiceCenter-Dienstleistungsangebotes.....	25
4. Stärken-Schwächen-Analyse	26
4.1 Stärken	26
4.2 Schwächen	27
5. TeleServiceCenter-Kooperation: Eine Vision?	29
6. Internationale Erfahrungen - Telecottages in Großbritannien	31
III. Empirische Erhebungen	34
1. Methoden der empirischen Erhebungen	35
1.1 Erhebungsinstrumente.....	35
1.2 Vorgehensweise und Ablauf.....	36
1.2.1 Befragung in Rheinland-Pfalz	36
1.2.2 Bundesweite Befragung	37
2. Empirische Befunde	38
2.1 TeleServiceCenter in Rheinland-Pfalz.....	39
2.1.1 Charakteristika	39
2.1.2 Kunden.....	41
2.1.3 Personal	42
2.1.4 Dienstleistungsangebot.....	42

2.1.5 Kommunikationspolitik	43
2.1.6 Agentur/Netzwerk.....	45
2.2 TeleServiceCenter in den übrigen Bundesländern	46
2.2.1 Charakteristika	46
2.2.2 Kunden.....	48
2.2.3 Personal	49
2.2.4 Dienstleistungsangebot.....	49
2.2.5 Kommunikationspolitik	52
2.2.6 Stärken-Schwächen-Analyse	53
2.2.7 Netzwerk	54
C Nachfrageranalyse	57
I. Marktsegment Kleine und Mittlere Unternehmen.....	57
1. Definition und Abgrenzung	59
1.1 Quantitative Abgrenzung	59
1.2 Qualitative Abgrenzung.....	59
2. Telearbeit und Telekooperation im Mittelstand	60
II. Make-or-Buy-Entscheidungen	62
1. Definition.....	62
2. Theoretische Grundlagen - Der Transaktionskostenansatz.....	63
3. Einfluß auf Make-or-Buy-Entscheidungen.....	66
3.1 Vorteile und Ziele	67
3.1.1 Konzentration auf Kernkompetenzen.....	67
3.1.2 Kostenersparnis und Zeitvorteil.....	67
3.1.3 Know-how-/Technologievorsprung.....	68
3.1.4 Personaleinsparung	68
3.1.5 Risikoverlagerung	68
3.2 Nachteile und Risiken	68
3.2.1 Gefahr des mangelnden Datenschutzes.....	69
3.2.2 Gefahr höherer Kosten	69
3.2.3 Gefahr des Know-how-Verlustes	69
3.2.4 Personalwirtschaftliche Probleme	70
3.2.5 Gefahr der Abhängigkeit vom Anbieter	70
4. Informationsökonomische Erklärung des Nachfragerverhaltens	71
5. TeleServiceCenter - Eine Chance für KMU?.....	73
III. Empirische Erhebungen	75
1. Methodik der empirischen Erhebungen.....	75
1.1 Erhebungsinstrumente.....	75
1.2 Vorgehensweise und Ablauf.....	76
2. Empirische Befunde	77

2.1 Tatsächliche Kunden	77
2.1.1 Einsatz von Telearbeit und Erstkontakt zu TeleServiceCentern	77
2.1.2 Tatsächliche Nachfrage nach TeleServiceCenter-Dienstleistungen	78
2.1.3 Beurteilung der TeleServiceCenter	78
2.2 Potentielle Kunden: KMU in der Region Trier	79
2.2.1 Einsatz von Telearbeit und IuK-Technologien	80
2.2.2 Einstellung zum Outsourcing	81
2.2.3 Potentielle Nachfrage nach TeleServiceCenter-Dienstleistungen	82
2.2.4 Preissensibilität	83
2.2.5 Beurteilung der TeleServiceCenter	84
D Gap-Analyse	86
I. Zusammenfassung der Anbieteranalyse	86
II. Zusammenfassung der Nachfrageranalyse	88
III. Identifikation und Beurteilung der Gaps	89
1. Gap: Unvollständige Informationen	91
2. Gap: Geringer Bekanntheitsgrad der TeleServiceCenter	91
3. Gap: Unsicherheit über die Qualität der Dienstleistungen	92
4. Gap: Geringer TeleServiceCenter-spezifischer Nutzen	93
5. Gap: Unzureichende Kommunikation	94
6. Gap: Mangelndes Vertrauen in den Datenschutz	94
E Ansätze für Marketingkonzeptionen	95
I. Formulierung der Marketing-Ziele des TeleServiceCenters	96
II. Festlegen der Marketing-Strategien des TeleServiceCenters	96
1. Strategien der Marktbearbeitung für TeleServiceCenter	97
1.1 Die Marktbearbeitungs- und Marktstimulierungsstrategie: Wie?	97
1.2 Das Timing: Wann?	98
1.3 Die Marktarealstrategie: Wo?	98
1.4 Die Kooperationsstrategie: Mit wem?	99
2. Die Bedeutung der Geschäftsbeziehung für TeleServiceCenter	99
2.1 Grundlagen und Bedeutung der Geschäftsbeziehung	99
2.2 Wechselbarrieren in Geschäftsbeziehungen	101
2.2.1 Vertrauen als Wechselbarriere	101
2.2.2 Zufriedenheit als Wechselbarriere	102
III. Einsatz der Marketinginstrumente - Der Marketing-Mix	103
1. Personalpolitik	104
1.1 Der TeleServiceCenter-Leiter	104
1.2 Das TeleServiceCenter-Personal	105

2. Produktpolitik	106
2.1 Gestaltung des Dienstleistungsangebotes	106
2.2 Nutzen der TeleServiceCenter-Dienstleistungen.....	107
2.3 Eliminierung von Dienstleistungen.....	109
2.4 Qualitätssignale des TeleServiceCenters.....	109
2.4.1 Konformitätszeichen und Gütesiegel	110
2.4.2 Reputation.....	111
2.5 Servicepolitik des TeleServiceCenters	112
2.6 Beschwerdepolitik des TeleServiceCenters	112
3. Kommunikationspolitik.....	113
3.1 Direkte Kommunikation	113
3.2 Indirekte Kommunikation	114
4. Preispolitik	115
5. Distributionspolitik.....	117
IV. Marketing-Implementierung.....	118
V. Marketing-Controlling	120
VI. Netzwerklösung: Erfolgreichere TeleServiceCenter?	121
1. Kernaussagen der TeleServiceCenter zur Agentur/ zum Netzwerk.....	121
2. Konzeption eines TeleServiceCenter-Netzwerkes	122
2.1 Aufgaben und Ausgestaltung.....	123
2.2 Chancen und Risiken.....	125
F Fazit und Ausblick.....	128
Anhang	130
1. Auswertung der empirischen Erhebungen	131
1.1 Auswertung TeleServiceCenter in Rheinland-Pfalz.....	132
1.2 Auswertung TeleServiceCenter - bundesweit.....	147
1.3 Auswertung potentieller Kunden	166
1.4 Auswertung tatsächlicher Kunden	183
2. Expertengespräche	188
3. Liste der TeleServiceCenter in Deutschland	189
4. Internetseiten zur Thematik.....	200
5. Fragebögen und Anschreiben	202
Literaturverzeichnis.....	224
Eidesstattliche Erklärungen	235

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BC-Net	Business Cooperation Network
Bd.	Band
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BIC	Business Innovation Centers
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
c.p.	ceteris paribus
ca.	circa
DTP	Desk Top Publishing
EIC	Euro-Info-Centers
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Mail	Electronic Mail
EU	Europäische Union
et al.	et alia
etc.	et cetera
f.	folgende
FuE	Forschung und Entwicklung
ff.	fortfolgende
GII	globale Informations-Infrastruktur
Hrsg.	Herausgeber
IAO	Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart
INMIT	Institut für Mittelstandsökonomie e. V.
ISDN	Integrated Services Digital Network
IuK-Technologie	Informations- und Kommunikationstechnologie
i.e.L.	in erster Linie
i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
k.A.	keine Angabe
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KKV	komparativer Konkurrenzvorteil
LAN	Local Area Network
MoB	Make-or-Buy
o.V.	ohne Verfasser

QM	Qualitätsmanagement
RLP	Rheinland-Pfalz
s.	siehe
S.	Seite
Tab.	Tabelle
TAC	TeleArbeitsCenter
TASC	TeleArbeits- und -ServiceCenter
TCA	Telework, Telecottage and Telecentre Association
TCID	Tele Cottage International Deutschland
TSC	TeleServiceCenter(s)
ttt	Technologie Transfer Trier GmbH
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliche
USP	Unique Selling Position
u.E.	unseres Erachtens
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Marketingkonzeptionierungsprozeß	2
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit	3
Abbildung 3: Abgrenzung der Telearbeit nach dem Ausführungsort	8
Abbildung 4: Ausprägungsformen der Telezentren	14
Abbildung 5: Dimensionen der Virtualisierung	16
Abbildung 6: Kennzeichen von TeleServiceCentern	18
Abbildung 7: Ziele von TeleServiceCentern*	20
Abbildung 8: Tele-Services im Überblick*	22
Abbildung 9: Dienstleistungsangebot der TeleServiceCenter in Deutschland	24
Abbildung 10: Stärken von TeleServiceCentern	27
Abbildung 11: Schwächen von TeleServiceCentern	28
Abbildung 12: Aufgabenschwerpunkte der Telearbeiter in den Telecottages	32
Abbildung 13: Geographische Verteilung der TeleServiceCenter	38
Abbildung 14: Entwicklung der Anzahl der TSC in Rheinland-Pfalz	40
Abbildung 15: Dienstleistungsangebot rheinl.-pfälzischer TeleServiceCenter	43
Abbildung 16: Probleme der TSC bei der Akquisition	44
Abbildung 17: Mögliche Aufgaben einer Agentur für TeleServiceCenter	45
Abbildung 18: Entwicklung der Anzahl der befragten TSC	47
Abbildung 19: Stärken der TeleServiceCenter	53
Abbildung 20: Schwächen der TeleServiceCenter	53
Abbildung 21: Mögliche Netzwerkaktivitäten	54
Abbildung 22: Vorteile eines TSC-Netzwerkes	56
Abbildung 23: Befragte KMU in der Region Trier	80
Abbildung 24: Bedeutung einzelner Kriterien bei der Fremdvergabe	82
Abbildung 25: Argumente für eine Fremdvergabe an TSC	84
Abbildung 26: Indikatoren zur Beurteilung von TeleServiceCentern	85
Abbildung 27: Identifikation von Gaps zwischen Angebot und Nachfrage	90
Abbildung 28: Der Marketing-Mix für Dienstleistungen	103
Abbildung 29: Erfolgsfaktoren eines TeleServiceCenters	119
Abbildung 30: Chancen eines TeleServiceCenter-Netzwerkes	126
Abbildung 31: Risiken eines TeleServiceCenter-Netzwerkes	127

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Realisierte und geplante TeleServiceCenter in Rheinland-Pfalz	39
Tabelle 2: Das TSC-Dienstleistungsangebot.....	50
Tabelle 3: Situative Einflußgrößen für Eigenerstellung oder Fremdbezug	66
Tabelle 4: Vor- und Nachteile von Outsourcingentscheidungen	71
Tabelle 5: Mögliche Werbemaßnahmen.....	115

A Einleitung

I. Problemstellung und Ziel der Arbeit

Die vorliegende Diplomarbeit befaßt sich mit der Vermarktung von Dienstleistungen in TeleServiceCentern (TSC). Auf Basis moderner IuK-Technologien gewinnen neue Dienstleistungen zunehmend an Bedeutung. TSC bieten eine Chance dafür, neue marktfähige Organisationsformen in ländlichen Gebieten zu etablieren, um dort die wirtschaftliche Entwicklung, insbesondere durch Dienstleistungsangebote für KMU, zu stärken.

Der Markt für TSC ist noch weitgehend unerforscht, insbesondere im Hinblick darauf, was TSC leisten können und welche Nutzen sich für kleine und mittlere Unternehmen ergeben können. Bisher gibt es kaum Veröffentlichungen zu TSC. I.d.R. wird die Situation der TSC nur allgemein beschrieben, ohne z.B. tiefergehend auf erfolgreiche Marketingkonzepte für TSC einzugehen. Aus diesem Forschungsdefizit, sowie aus der in den letzten Jahren zu beobachtenden Diffusion der neuen Telekommunikationstechniken und den damit verbundenen Chancen einer Belebung der regionalen Wirtschaftsentwicklung leitet sich die Begründung der vorliegenden Arbeit und deren Aktualität ab. Derzeitige Telearbeitsprojekte, die von Landesregierungen in den Bundesländern Bayern, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein gefördert werden, unterstreichen den aktuellen Bezug.

Die ersten Eindrücke und Erfahrungen über TeleServiceCenter aufgrund der Aussagen in der Literatur und der Expertengespräche zeigen einige Problembereiche der TSC auf. Im wesentlichen stellt sich heraus, daß sich der Markt für TSC durch eine hohe Marktintransparenz auszeichnet. Des weiteren ist der junge Markt für TSC durch einen niedrigen Bekanntheitsgrad der TSC und einer geringen Akzeptanz durch kleine und mittlere Unternehmen gekennzeichnet. Darüber hinaus fehlt eine professionelle Vermarktung des Dienstleistungsangebotes der TSC.

Für diese Arbeit ergibt sich somit ein konkreter Forschungsbedarf hinsichtlich dieser Fragestellung: **Wie kann eine bessere Vermarktung des Dienstleistungsangebotes von TeleServiceCentern erreicht werden?**

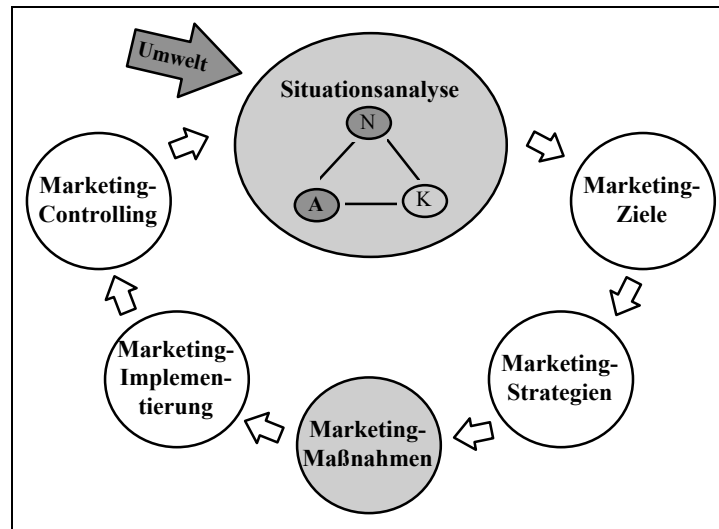
Ziel der Arbeit ist die Entwicklung möglicher Lösungsansätze, um die Problembereiche zu minimieren und Chancen aufzuzeigen.

II.

Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Um Antworten auf die oben gestellte Forschungsfrage zu erhalten, sind einzelne aufeinander aufbauende Untersuchungsschritte notwendig. Die Vorgehensweise der Arbeit orientiert sich an den Ablaufschritten des Marketingkonzeptionierungsprozesses, den Abbildung 1 verdeutlicht.

Abbildung 1: Der Marketingkonzeptionierungsprozeß



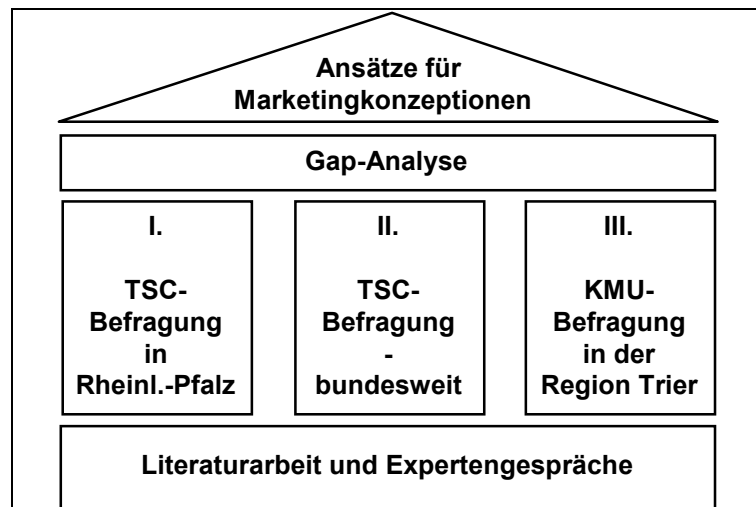
Quelle: In Anlehnung an Weiber 1996, S. 6.

Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Marketingkonzeption ist eine detaillierte Situationsanalyse. Die Abbildung zeigt, daß die grau hinterlegte Situationsanalyse und die Marketingmaßnahmen in der vorliegenden Arbeit besonderes Gewicht erhalten. Die Situationsanalyse beinhaltet eine Umweltanalyse (Chancen/Risiken), eine Anbieter- und eine Nachfrageranalyse sowie eine Konkurrenzanalyse. Die Auswirkungen der Umweltveränderungen finden in den einzelnen Kapiteln Berücksichtigung. Die Konkurrenten werden u.a. bei der Betrachtung des TSC-Dienstleistungsangebotes berücksichtigt. Die Situationsanalyse der vorliegenden Arbeit legt den Fokus auf die Anbieter- und die Nachfrageranalyse und basiert auf intensiver Literaturrecherche, Expertengesprächen und empirischen Erhebungen.

Auf Basis der Ergebnisse der Situationsanalyse werden grundsätzliche Marketing-Ziele formuliert, wohin sich ein TSC entwickeln soll. Marketing-Strategien legen anschließend den Weg fest, der zur Zielerreichung verfolgt werden kann. Im Marketing-Mix werden die marketingpolitischen Instrumente vorgestellt, die gemäß der eingeschlagenen Strategie die Zielerreichung herbeiführen. In der Implementierungsphase werden die Marketing-Maßnahmen realisiert, wobei das Marketing-Controlling Auskunft über den Zielerreichungsgrad gibt. Die skizzierten Phasen des Marketingkonzeptionierungsprozesses dürfen jedoch nicht als starre Prozeßabfolge gesehen werden, vielmehr stehen viele Tätigkeitsbereiche in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander.

Abb. 2 verdeutlicht den Aufbau der Arbeit und stellt die einzelnen Untersuchungen (Literaturarbeit, Befragungsergebnisse der TSC und der KMU) vor.

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit



Die wichtigsten Ergebnisse der Situationsanalyse befinden sich in der Gap-Analyse, die die Lücken zwischen den TSC und der Nachfrager aufzeigt. Auf Basis dieser Ergebnisse werden Ansätze für Marketingkonzeptionen unter Einbeziehung der Marketingliteratur und der eigenen Lösungsvorschlägen erstellt.

Die **Anbieteranalyse**, d.h. die Analyse der TeleServiceCenter, erfolgt in **Kapitel B**. Es werden zunächst die für das Verständnis der Arbeit wichtigsten Begriffe und Definitionen herausgearbeitet und der Bogen von Telearbeit und Telekooperation hin zu den TeleServiceCentern gespannt. Eine umfassende Übersicht über das Dienstleistungsangebot und eine Stärken-Schwächen-Analyse von TSC geben die Situation der TSC wieder. Auskunft über charakteristische Merkmale dieser neuen Organisationsform verdeutlichen die Kennzeichen und Ziele von TSC. Vereinzelt werden Projekte bzw. "Vorzeigemodelle" von TSC in Deutschland dargestellt. Beendet wird dieses Kapitel mit Erfahrungen der "Telecottages" in Großbritannien. Um die theoretisch erarbeiteten Merkmale und Besonderheiten von TSC zu überprüfen und weitere Erkenntnisse über TSC zu gewinnen, werden empirische Untersuchungen durchgeführt. Die Problemfelder der TSC werden identifiziert, um der Marketingkonzeption eine entsprechende Fokussierung zu ermöglichen. Untersuchungsgegenstand sind TSC in Deutschland, insbesondere in Rheinland-Pfalz.

In **Kapitel C** wird eine **Analyse der Nachfrager** durchgeführt. Das zu bearbeitende Marktsegment der KMU wird hergeleitet und eingegrenzt. Der Transaktionskostenansatz wird als theoretische Grundlage der Make-or-Buy-Entscheidungen herangezogen und Ziele und Risiken einer Fremdvergabe herausgearbeitet. Zur Erklärung des Nachfragerverhaltens wird der

informationsökonomische Erklärungsansatz herangezogen. Anschließend werden die Chancen, die sich für KMU bei einer Inanspruchnahme von TSC ergeben, vorgestellt.

Aufgrund der fehlenden Datenbasis werden auch die Nachfrager von TSC-Dienstleistungen (KMU) empirisch untersucht. Zum einen werden tatsächliche Nachfrager der TeleServiceCenter untersucht. Die befragten KMU sind in Rheinland-Pfalz ansässig. Zum anderen werden potentielle Nachfrager von TSC-Dienstleistungen (KMU) befragt. Insbesondere bei den potentiellen Nachfrager ist es wichtig herauszufinden, wie diese KMU gegenüber der Fremdvergabe eingestellt und welche Kriterien hierfür ausschlaggebend bzw. bedeutend sind. Die empirische Untersuchung potentieller Nachfrager (KMU) findet in der Region Trier statt.

Das **Kapitel D** beinhaltet die **Gap-Analyse**. Hier werden die wichtigsten Ergebnisse aus der Analyse der TSC und der Analyse der KMU zusammengefaßt und die existierenden Gaps zwischen beiden Seiten aufgezeigt. Die identifizierten Probleme und die Gaps bilden die Grundlage für die Lösungsansätze der Marketingkonzeptionen.

Die **Ansätze für Marketingkonzeptionen** werden in **Kapitel E** entwickelt, um die eingangs gestellte Forschungsfrage zu beantworten. Eine allgemeingültige Konzeption kann für die heterogene Gruppe der TSC nicht sinnvoll sein, daher werden mehrere Lösungsansätze vorgestellt. Analog zum Marketingkonzeptionierungsprozeß werden zunächst zentrale Marketingziele und -strategien für die TSC ermittelt. Darauf aufbauend werden die für die TSC geeigneten Maßnahmen der Marketinginstrumente Leistungs-, Preis-, Distributions-, Kommunikations- und Personalpolitik vorgestellt. Die Funktionen der Marketing-Implementierung und des Marketing-Controllings werden kurz beschrieben, grundsätzliche Erfolgsfaktoren für TSC vorgestellt. Letztlich werden die Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie die Vor- und Nachteile eines Netzwerkes unter Berücksichtigung der empirischen Ergebnisse aufgezeigt.

Abschließend werden in **Kapitel F** für die etablierten TSC in Deutschland aus der vorliegenden Analyse **Schlußfolgerungen** abgeleitet.

B Anbieteranalyse

I. Innovative Arbeits- und Organisationsformen

1. Telearbeit

Während die Ausbreitung der Telearbeit sukzessive voranschreitet, hat die öffentliche Beschäftigung mit dem Thema "Telearbeit" seit Mitte der 70er Jahre bereits einige Höhen und Tiefen durchlaufen [vgl. GODEHARDT 1997, S. 21 ff.]. Die **ersten Überlegungen** wurden in den Vereinigten Staaten durch die Ölkrise Anfang der 70er Jahre ausgelöst. Nicht mehr die Personen sollten vom Wohnort zum Arbeitsort pendeln, sondern die Arbeit unter Einsatz von IuK-Technologien vom Arbeitsort zum Wohnort "telependeln", wofür sich im Amerikanischen der Begriff "telecommuting" eingebürgert hat. Dieser erste Höhepunkt der Auseinandersetzung mit Telearbeit fand vorwiegend unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten statt, wobei Energie-, Verkehrs- und Umweltprobleme dominierten [vgl. BAGLEY ET AL. 1994, S. 6ff.].

Ein **zweiter Höhepunkt** der Telearbeitsdiskussion ist in den 80er Jahren festzustellen. In vielen Ländern wurden Modellprojekte durchgeführt. Die Vor- und Nachteile der Telearbeit wurden erstmals nicht nur für die gesamte Volkswirtschaft, sondern auch für die einzelnen Unternehmen und deren Mitarbeiter diskutiert. Zu den Vorteilen zählen geringere Raum-, Miet-, Energie- und Transportkosten, höhere Motivation und Produktivität und eine langfristige Bindung der Mitarbeiter [vgl. DOSTAL 1996, S. 137]. Als problematisch sind die Kontrolle und Führung der Mitarbeiter, die Kommunikation untereinander sowie soziale Aspekte zu bewerten. Telearbeit wird in den 80er Jahren überwiegend mit einfachen Tätigkeiten in den privaten Wohnungen gleichgesetzt [vgl. KORDEY 1994, S. 85ff.], so daß viele kritische Stimmen zu den sozialen Folgen der Telearbeit (Isolation, Monotonie der Arbeit, Abbau von Schutzrechten usw.) laut wurden. Die IG Metall forderte 1983 sogar ein Verbot der Telearbeit oder zumindest Telearbeit innerhalb von regulären Arbeitnehmerverhältnissen [vgl. GLASER/GLASER, 1995, S. 15].

Der **dritte Höhepunkt** des Themas Telearbeit findet seit der Mitte der 90er Jahre statt [vgl. KORDEY 1994, S. 90ff.]. Zurückzuführen ist dies auf die gestiegene technische Leistungsfähigkeit, das günstigere PreisLeistungsverhältnis im Hinblick auf die Deregulierung der Telekommunikationsmärkte und die weite Verbreitung der für Telearbeit notwendigen Technik. Schließlich hat die prämierte Einführung "Außerbetrieblicher Arbeitsstätten" durch die IBM Deutschland GmbH im Jahre 1991 das Thema Telearbeit neu angekurbelt [vgl. GERHÄUSER/KREILKAMP 1995, S. 39]. Von der einseitigen Gleichsetzung von Telearbeit mit "Heimarbeit" und

einfachen Tätigkeiten wie z.B. Texterfassung hat man sich mittlerweile entfernt. Selbst von Gewerkschaftsseite steht man der Telearbeit nicht mehr so ablehnend gegenüber [GLASER/GLASER 1995, S. 15].¹ Das Nichteintreten von den in der Vergangenheit aufgestellten Beschäftigungsprognosen durch die Telearbeit hat die euphorischen Erwartungen allerdings gedämpft [vgl. WEDDE 1995, S. 36].²

Es wird oft übersehen, daß eines der schwierigsten **Probleme**, die die Arbeitsform Telearbeit aufwirft, in ihrem Management liegt [vgl. DOSTAL 1996, S. 139]. So vermerkt KUBICEK, daß *“die technischen Voraussetzungen für Telearbeit [...] bereits gegeben [seien], aber noch nicht die geistigen”* [DIE ZEIT, 16.06.1995]. Zahlreiche Förderprogramme von Bund und Ländern versuchen dem zu begegnen. So reichen z.B. Telearbeits-Fördermaßnahmen zur Unterstützung des Mittelstandes von breit angelegten Informations- und Motivationskampagnen bis hin zu Beratungspaketen zur Einführung von Telearbeit [vgl. Fördermaßnahme des BMBF “Telearbeit im Mittelstand”].³ Für Maßnahmen zur Förderung der Telekommunikation und der Telearbeit in der EU werden bis zum Jahr 2000 insgesamt 3,5 Milliarden ECU bereitgestellt [vgl. BANGEMANN 1995, S. 11].

Die Unternehmensidee TeleServiceCenter stellt eine mögliche Ausprägungsform der Telearbeit dar. Zunächst ist zu klären, was der Begriff Telearbeit beinhaltet, um so die Thematik TeleServiceCenter einordnen zu können.

1.1 Definition und Abgrenzung der Telearbeit

Für den Begriff Telearbeit existiert in der Literatur keine einheitliche Definition. Vielmehr besteht schon beim Vokabular keine Eindeutigkeit. Teleheimarbeit, Telecommuting und außerbetriebliche Arbeitsplätze sind nur einige der synonym verwendeten Bezeichnungen. WEDDE versteht unter Telearbeit *“dezentrale, d.h. außerbetriebliche Arbeitsformen an vernetzten Bildschirmarbeitsplätzen”* [vgl. WEDDE 1994, S. 22].

GODEHARDT betrachtet die Telearbeit als *“durch Informations- und Kommunikationstechnologie unterstützte, räumlich dezentralisierte Büroarbeit”* [GODEHARDT 1997, S. 5].

¹ Zu rechtlichen Aspekten der Telearbeit siehe Collardin 1995.

² Bisher veröffentlichte Daten über den Umfang der Telearbeit in Deutschland weichen stark voneinander ab. Beispielsweise sei auf folgende Studien verwiesen: die Öko-Studie Freiburg 1997 (10.000 Telearbeiter), eine Studie der Firma empirica aus dem Jahr 1994 (150.000 Telearbeiter), eine Studie von Geiger aus dem Jahr 1996 (600.000 Telearbeiter - alle Note-book-Besitzer) und eine Studie des Stuttgarter Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisationen (IAO) aus dem Jahr 1998 (863.000 Telearbeiter). Die Ergebnisse sind kaum vergleichbar, da jeweils unterschiedliche Definitionen der Telearbeit verwendet werden.

³ Vor dem Hintergrund der Erwartungen und Chancen mit Telearbeit hat die Bundesregierung im Zuge ihres Aktionsplans “Info 2000” Rahmenbedingungen und konkrete Hilfestellungen auf dem Wege in die Informationsgesellschaft geschaffen und u.a. auch eine Initiative “Telearbeit” gestartet [vgl. Kleinsorge et al. 1997, S. 11ff.]. Zu den Zielen dieser Initiativen vgl. im einzelnen http://www.bmwi-info2000.de/gip/programme/telearbeit/tele_4.html.

Das *BMBF* definiert Telearbeit als die Arbeit, „*die Mitarbeiter außerhalb der Firmenräume, in der Wohnung, in Nachbarschafts- oder Satellitenbüros, unter Nutzung von öffentlichen Kommunikationsmitteln und entsprechenden technischen Geräten zur Erledigung ihres Arbeitsvertrages verrichten*“ [vgl. <http://www.iid.de/telearbeit/leitfaden/definition.html>].

Die Definitionen unterscheiden sich zum Teil, da sie aus unterschiedlichen Phasen der Auseinandersetzung mit dem Thema Telearbeit stammen, in denen konträre Auffassungen von Telearbeit hinsichtlich Arbeitsinhalt und -ort vorherrschten. Gemeinsam ist ihnen die Vorstellung, daß Telearbeit außerhalb einer Organisationszentrale erfolgt. Telearbeit bedeutet wörtlich übersetzt „Fernarbeit“, die mittels neuer IuK-Technologien ermöglicht wird. Der Wortbestandteil „Arbeit“ weist auf eine abhängige oder selbständige Tätigkeit hin, die zur Einkommenserzielung dient [vgl. SCHANZ 1993, S. 8]. Hier ist die Organisation der Ersteller eines Arbeitsauftrages, der sich aus der Aufgabe dieser Organisation ableitet, und der Telearbeitende ist als Organisationsmitglied oder als Selbständiger der Erfüller des Arbeitsauftrages.

*Im folgenden verstehen wir unter **Telearbeit** das erwerbsmäßige Arbeiten außerhalb der Räumlichkeiten des Arbeit- bzw. Auftraggebers, wobei zur Erstellung und zur Übermittlung der Arbeitsergebnisse IuK-Technologien genutzt werden.*

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Telearbeit von Dienstleistungsunternehmen betrachtet. GERHÄUSER/KREILKAMP sprechen in diesem Fall von **marktorientierter Telearbeit** im Gegensatz zur **mitarbeiterorientierten Telearbeit** [GERHÄUSER/KREILKAMP 1995, S. 39]. Während bei der mitarbeiterorientierten Telearbeit die Arbeitsplätze aus dem Unternehmen nur verlagert werden (und Arbeitsplatzwünsche der Mitarbeiter Berücksichtigung finden), können bei der marktorientierten Telearbeit, wie sie in TeleServiceCenter praktiziert wird, neue Arbeitsplätze geschaffen werden, indem selbständige Dienstleister am Markt agieren [vgl. GERHÄUSER/KREILKAMP 1995, S. 39ff.].

Telearbeit ist von informations- und kommunikationstechnisch unterstützten Tätigkeiten wie z.B. Homebanking, Teleshopping oder Telelearning deshalb abzugrenzen, weil es sich im ersten Fall um eine Form der Einkommenserzielung und im zweiten Fall um eine Form der Einkommensverwendung handelt, die hier nicht behandelt werden soll [vgl. dazu KRÜGER 1986, S. 296].

1.2 Formen der Telearbeit

Genauso wenig wie es eine einheitliche Definition der Telearbeit gibt, existiert eine einheitliche begriffliche Abgrenzung der Telearbeitsformen. Telearbeit kann in verschiedenen Formen ausgeführt werden, die sich unterscheiden durch

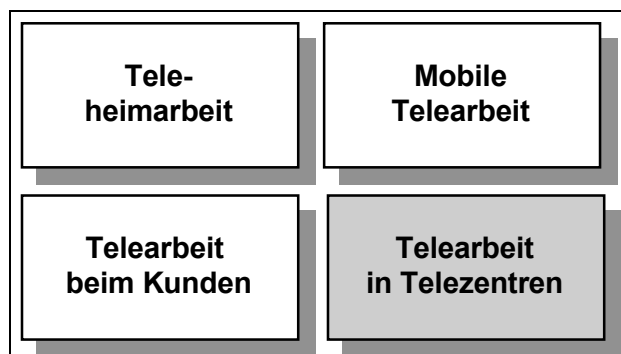
- die **Häufigkeit** des Telearbeitens (isolierte und alternierende Telearbeit),

- den **Ausführungsort** (Teleheimarbeit, mobile Telearbeit, Telearbeit beim Kunden, Telearbeit in Telezentren) und
- den **Status** des Telearbeiters (als Arbeitnehmer, als freier Mitarbeiter oder als selbständig Erwerbstätige)⁴ [vgl. BÜSSING/AUMANN 1996, S. 133ff.].

Für die Situation in Deutschland ist die isolierte und zunehmend die alternierende Organisationsform von Telearbeit charakteristisch [vgl. BÜSSING/AUMANN 1997, S. 7]. Hochrechnungen auf der Basis einer repräsentativen Umfrage ergaben, daß in Deutschland ca. zehn Prozent der Unternehmen und Behörden Telearbeit bereits praktizieren, fast 20 Prozent sie planen [vgl. KLEINSORGE 1997, S. 11ff.].

Die Abgrenzung der Telearbeit nach dem Ausführungsort verdeutlicht die in dieser Arbeit zugrunde liegende Thematik der TeleServiceCenter:

Abbildung 3: Abgrenzung der Telearbeit nach dem Ausführungsort



Quelle: Reichwald/Möslein 1996, S. 693ff.

Bei der isolierten Telearbeit oder auch **Teleheimarbeit** verfügt der Mitarbeiter nicht über einen Arbeitsplatz im Betrieb, sondern arbeitet im allgemeinen an einem vernetzten Computer zu Hause. Ihr gegenüber steht die **alternierende Telearbeit**, die unterschiedliche Formen hat.⁵ Bei dieser "Teilzeit-Telearbeit" arbeiten die Mitarbeiter teils zu Hause, teils in der Firma, wobei die Arbeitszeitaufteilung zwischen Büro- und Telearbeitsplatz je nach Art der Arbeitsaufgabe und des Unternehmenskonzeptes sehr flexibel gestaltet werden kann [vgl. EMPIRICA 1997, S. 12]. In den meisten Fällen teilen sich hierbei mehrere Telearbeiter eines Unternehmens einen Büroarbeitsplatz, um so Kosteneinsparungen bezüglich der Büroflächen und -arbeitsplatzausstattung ihres Betriebes zu erwirken (Desk Sharing). Sie verknüpft die Vorteile der flexiblen Arbeitsortwahl mit den Kommunikations- und Kontaktbedürfnissen zu Kollegen und Vorgesetzten. Nachteilig erweist sich dabei allerdings ein erhöhter Abstimmungs- und Koordinationsaufwand zwischen den Kollegen.

Die **mobile Telearbeit** bietet sich primär für Reisende und Außendienst- und Servicepersonal an. **Telearbeit beim Kunden** bedeutet, daß der Telearbeiter

⁴ Freelancer sind selbständige Einzelerwerbstätige.

⁵ Die Form der alternierenden Telearbeit findet sich in den Feldern zwei, drei und vier wieder.

jeweils im Unternehmen des Kunden arbeitet. Beispiele dafür sind Berater, die Projekte in Kundenunternehmen abwickeln. Mobile Telearbeit und Telearbeit beim Kunden ermöglicht durch den Zugriff auf das Netzwerk der Firma u.a. die sofortige Bearbeitung der Kundenaufträge. Eine höhere Kundenorientierung durch zunehmenden persönlichen Kundenkontakt, freier und effektiver Einsatz des Mitarbeiters, Kostenersparnisse durch das Wegfallen der Fahrten ins Büro sind einige der Vorteile dieser Arbeitsformen [vgl. EMPIRICA 1997, S: 52].⁶

Bei **Telearbeit in Telezentren** handelt es sich i.d.R. um kollektive Telearbeitsvarianten, bei denen die Nachteile individueller Telearbeitsformen wie z.B. die Gefahr der sozialen Isolation oder kommunikations- und kooperationsarme Aufgabenbearbeitung Berücksichtigung finden.⁷ Grundsätzlich lassen sich Satellitenbüros, Nachbarschaftsbüros, TeleArbeitsCenter sowie TeleServiceCenter unterscheiden, die im Gliederungspunkt B.II.1: Definition und Abgrenzung behandelt werden [vgl. HESCH/BÖTCHER 1997, S. 3].

2. Telekooperation und virtuelle Unternehmen

Neben der Telearbeit spielt die Telekooperation eine besondere Rolle. Nach *Reichwald* wird dabei die Zusammenarbeit unterschiedlicher Organisationen bzw. Organisationseinheiten genauer thematisiert. Dadurch tritt neben eine eher "organisationsinterne" Sicht der Telearbeit eine "organisationsübergreifende" Sichtweise.

*Die **Telekooperation** bezeichnet dabei die mediengestützte Zusammenarbeit von individuellen Aufgabenträgern (einzelnen Mitarbeitern), Organisationseinheiten (Projektteams) und Organisationen, die über mehrere Standorte verteilt sind [vgl. REICHWALD 1997, S. 72].⁸*

Die Telekooperation findet ihren Einsatz im Zusammenhang mit "virtual organizations", "virtual offices" oder "Netzwerkorganisationen" [vgl. BULLINGER 1995, S. 20]. Die vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten überbrücken somit immer mehr die zeitlichen und örtlichen Unterschiede und verwirklichen die Welt als "global village"

⁶ Zu Vor- und Nachteilen der Telearbeit aus Unternehmens- und Arbeitnehmersicht vgl. Reichwald et al. 1997, S. 94f.

⁷ Der Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitsorganisation zufolge praktiziert der größte Teil der Telearbeiter mobile Telearbeit (500.000) und alternierende Telearbeit (350.000). Telearbeit in Satelliten- oder Nachbarschaftsbüros wird nur von 3.500 Telearbeitern praktiziert [vgl. Beul 1998, S. 45]. (Eine explizite Unterscheidung der "Telearbeit beim Kunden" wird nicht vorgenommen; sie dürfte sich bei der mobilen Telearbeit wiederfinden).

⁸ Ein Erprobungsprojekt für Telearbeit und Telekooperation im Kontext der Realisierung virtueller Unternehmensstrukturen ist das Projekt TREVIUS im Rahmen des F&E-Programmes der DeTeBerkom GmbH, einem Tochterunternehmen der Deutschen Telekom AG. TREVIUS hat das Ziel, Telekooperation in einem Feld von 18 Unternehmen - überwiegend aus der Multimediabranche - praktisch zu erproben [vgl. Hofmann 1997, S. 9ff.].

[vgl. CLAUSSEN 1994, S. 10].⁹ Durch die globale Vernetzung verliert der **Raum** als limitierender Faktor an Gewicht. Die Größe **Zeit** hingegen wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor ("economies of speed"). Unternehmen sehen sich dadurch vollkommen neuen Marktanforderungen ausgesetzt. Große und "schwerfällige" Unternehmen werden durch Strategien wie Lean Management, Lean Production und Outsourcing verkleinert.¹⁰ Mit dieser veränderten Organisation wollen große Unternehmen schneller und flexibler auf den Markt reagieren und Kosten einsparen. Kleine und mittlere Unternehmen hingegen sind oft durch ihre Flexibilität, ihre Leistungsbereitschaft und ihre ausgeprägte Kunden- und Serviceorientierung großen Unternehmen überlegen [vgl. ICKS ET AL. 1997, S. 7].

Die Frage nach den Vorteilen dezentraler Organisationsstrukturen findet ihren Ausgangspunkt in der institutionenökonomischen Organisationslehre. COASE unterscheidet zwischen **Hierarchien** (im Sinne hierarchisch strukturierter Unternehmen) und **Märkten**, auf denen arbeitsteilige Problemlösungen erfolgen. Die Koordination übernimmt dabei der Preismechanismus. Sowohl die Nutzung marktlicher Koordination als auch die Nutzung hierarchischer Koordination verursacht Kosten. Je nachdem, ob die Erstellung einer Leistung kostengünstiger im Markt oder in der Hierarchie koordiniert werden kann, ist die eine oder die andere Koordinationsform zu wählen. Somit entscheiden letztlich nicht die Kosten der Leistungserstellung selbst, sondern die Kosten der Koordination der Leistungserstellung darüber, ob dem Markt oder der Hierarchie Vorzug zu geben ist. In Anlehnung an COASE werden diese Koordinationskosten als Transaktionskosten bezeichnet [vgl. PICOT 1982, S. 267].

Zwischen diesen beiden Extrempunkten gibt es allerdings ein weites Spektrum hybrider Koordinations- und Einbindungsformen, die zunehmend an Bedeutung gewinnen [vgl. REICHWALD ET AL. 1997, S. 41]. Diese Hybridformen lösen sich von einer klar definierten Vorstellung von äußeren Grenzen und bilden Netzwerke, Kooperationsgeflechte und symbiotische unternehmensübergreifende Arrangements [vgl. EBENDA S. 36].

⁹ Als globales Medium dient in erster Linie das Internet. Deutschland ist nach den USA weltweit zweitgrößter Nutzer des Internets. 5,8 Millionen der 14- bis 59-jährigen nutzen das Internet (13% der Gesamtzahl). Weitere 10% planen die Nutzung des Internets innerhalb der nächsten zwölf Monate. Nach Meinung von Experten wird allerdings die globale Informations-Infrastruktur (GII) auf die Gesellschaft, die Politik und vor allem auf das Geschäftsleben einen größeren Einfluß haben als das Internet [vgl. Marchand 1998, S. K8].

¹⁰ Einer Umfrage zur Beschäftigung unter österreichischen Wirtschaftsführern zufolge werden die größten Arbeitsplatzchancen im Dienstleistungsbereich erwartet. Die meisten Arbeitsplätze (39%) könnten in Kleinbetrieben (mit durchschnittlich neun Mitarbeitern) entstehen, 35% in Mittelbetrieben (mit einer Größe von durchschnittlich 93 Mitarbeitern) und nur 26% in Großbetrieben (im Durchschnitt 1.800 Mitarbeiter). Insbesondere die hier genannten Kleinbetriebe profitierten von der verstärkten Auslagerung von Dienstleistungen aus größeren Betrieben [vgl. o. V. 1997d, S. 8].

Der Wandel der Organisationsstrukturen führt zu einer Neuorientierung der Managementkonzepte. Konzentrierten sich bisher die Ansätze für eine Reorganisation der Unternehmen vorwiegend auf die Gestaltung interner Prozesse,¹¹ so rückt neuerdings die Kooperation von unterschiedlichen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette in den Vordergrund [vgl. BULLINGER ET AL. 1995, S. 22]. Diese Kooperationsformen werden auch als virtuelle Unternehmen bezeichnet.

Virtuelle Unternehmen sind temporäre Kooperationen von rechtlich unabhängigen und räumlich getrennten telearbeitenden Einzelpersonen oder Unternehmen in einem Netzwerk mit unterschiedlichen Autonomiegraden. Sie agieren am Markt als eine Einheit unter einem Firmennamen [in Anlehnung an LINDE 1997, S. 27ff.].

Durch den Zusammenschluß zu virtuellen Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen in der Lage, dem Kunden gegenüber wie eine große Organisationseinheit aufzutreten und zu agieren und damit letztlich in neue Märkte einzudringen.

Im Rahmen der Lean Production werden zunehmend Funktionen vom Outsourcing-Gedanken erfaßt und an selbständige Unternehmen abgegeben. Telekooperation und Telearbeit ermöglichen nicht nur die Auslagerung ganzer Funktionsbereiche, sondern auch einzelner Arbeitsplatzaufgaben an freie Mitarbeiter oder selbständige Dienstleister. Das eröffnet besonders qualifizierten Menschen große Beschäftigungschancen und gute Voraussetzungen für eine Selbständigkeit [vgl. KORDEY 1994, S. 92]. 80 Prozent der neuen Arbeitsplätze entstehen in Kleinunternehmen in der Dienstleistungs- und Informationsbranche [vgl. MÜLLER 1994, S. 77], welche ideale Einsatzbereiche für die Telearbeit darstellen. Es eröffnen sich Chancen "neuer Dienstleistungen" auf Basis moderner IuK-Technologien, die aufgrund o.g. Organisationsmerkmale Wettbewerbsvorteile und somit neue Märkte eröffnen [vgl. BULLINGER 1996, S. 27ff.].

Anders ist diese Entwicklung allerdings dann zu bewerten, wenn Unternehmen Wertschöpfungsketten in Billig-Lohn-Länder auslagern, um von den erheblichen Lohngefällen zu profitieren. Gleichzeitig ist dieser enorme Kostenvorteil der Auslagerung eine ernstzunehmende Bedrohung für die Produktions- und Dienstleistungsstandorte mit hohen Lohn- und Lohnnebenkosten in der Bundesrepublik.

II. Analyse der TeleServiceCenter (TSC)

TeleServiceCenter gibt es in Deutschland erst seit den 90er Jahren. Im Ausland hingegen - vor allem in Skandinavien, Großbritannien, Frankreich und den USA -

¹¹ Unter anderem Business Process Reengineering, Kaizen etc. [vgl. Bullinger 1995, S. 21].