

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Electronic Commerce: Case Studies from Switzerland

Harabi, Najib and Hespeler, Frank

February 2001

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/4444/>

MPRA Paper No. 4444, posted 16 Aug 2007 UTC

Reihe A: Discussion Paper 2001-03

Electronic Commerce in der Schweiz: Lehren aus Einzelfallstudien

Najib Harabi, Hespeler Frank

Februar 2001

© Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz und der Autoren. Jede Reproduktion, auch von Teilen und unabhängig vom Medium, ist nur mit Genehmigung der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz und der Autoren gestattet.

Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz

Die Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz (FHSO) bildet im Bereich Wirtschaft Betriebsökonominen und Betriebsökonominnen FH mit den Vertiefungsrichtungen Controlling, Human Resource Management, Marketing sowie Informations- und Wissensmanagement aus. Ausserdem bietet sie ein Vollzeitstudium mit Abschluss Wirtschaftsinformatikerin bzw. Wirtschaftsinformatiker FH an. Angeschlossen ist ferner die Höhere Fachschule für Wirtschaftsinformatik mit einem berufsbegleitenden Ausbildungsgang.

Die FHSO ist bekannt für das breite Weiterbildungsangebot, welches von Fachtagungen über Fachkurse und Berufsprüfungsvorbereitungen bis hin zu Nachdiplomstudiengängen reicht. Erwähnenswert sind hier etwa die Nachdiplomstudiengänge für Nonprofitorganisationen, für Logistik, für Corporate Design Management und das bereits seit über zehn Jahren erfolgreich durchgeführte Schweizerische Nachdiplomstudium für Personalmanagement.

Die FHSO ist – unter anderem – aktiv in verschiedensten wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsgebieten. Die wichtigsten Schwerpunkte sind hier Unternehmertum, Innovation und strategisches Management, Human Resource Management sowie Informations- und Wissensmanagement. Die Ergebnisse werden beispielsweise in der vorliegenden Publikationsreihe und / oder an Forschungsseminaren vorgestellt.

Publikationsreihe

Die Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz veröffentlicht in dieser Reihe Forschungsarbeiten ihrer Mitarbeitenden. Damit sollen die Fachkollegen und -kolleginnen sowie die interessierte Öffentlichkeit über die Forschungstätigkeiten und deren Ergebnisse informiert werden. Beachten Sie die Liste der verfügbaren Publikationen und die Bestelladresse am Schluss dieses Hefts.

Die Autoren



Dr. Najib Harabi ist Professor für Volkswirtschaft an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz. Zuvor war er in Lehre und Forschung an den Universitäten Zürich und St. Gallen sowie an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule in Baden tätig. Ausserdem lehrte er als Gastwissenschaftler an der Stanford Universität, der Universität von Kalifornien in Berkeley, der Universität Paris-Dauphin sowie am Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim. Harabi war stellvertretender Forschungsdirektor beim Schweizerischen Nationalfond. Von ihm liegen zahlreiche Veröffentlichungen aus dem Gebiet der Industrieökonomie vor, insbesondere aus dem Bereich der Ökonomie des technologischen Wandels. Er ist Mitglied mehrerer nationaler und internationaler Organisationen.



Frank Hespeler hat 1999 das Studium der Volkswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin abgeschlossen und ist seitdem wissenschaftlicher Assistent an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz. 1996 und 1997 Teilnahme an einem internationalen Forschungsprojekt im Auftrag der Telecom Italia zur Entwicklung von Nutzerprofilen im Bereich elektronischer Medien, davor Recherchetätigkeiten für den European Communication Council im Vorfeld der Publikation „Emerging the Limits“. Forschungsinteressen: Finanzmärkte, monetäre Transmission, elektronisches Geld, Zentralbankpolitik.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
2	Einzelfallstudien	1
	2.1 UBS AG (UBS)	1
	2.2 Kuoni Reisen Holding AG (Kuoni)	6
	2.3 Lecureux SA (LSA)	9
	2.4 Net-tissimo AG (NTAG)	14
	2.5 Räber Information GmbH (RIM)	19
3	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	23
4	Literaturliste.....	24
Anhang 1: Verzeichnis der beteiligten Unternehmen		25
	UBS AG	25
	Kuoni Reisen AG.....	25
	LECUREUX SA	25
	Net-tissimo AG	26
Bisher erschienen:.....		27
Bestellung.....		30

1 Einführung

Mit den insgesamt 50 Case Studies aus 11 Ländern wurde im europäischen Forschungsprojekt „Electronic Commerce and Telework Trends“ (ECATT) bezweckt, Kenntnisse und Erfahrungen bezüglich „best practice“ und aktueller Trends von E-Commerce in den jeweiligen Ländern zu nutzen¹. Es wurden deshalb Fallbeispiele für die Untersuchung ausgewählt, welche Themen von vorrangigem Interesse in der gegenwärtigen Diskussion über E-Commerce betreffen und ein breites Spektrum unterschiedlicher Anwendungsbereiche und Ausprägungsformen von E-Commerce abdecken können. So wurden im vorliegenden Fall der Schweiz fünfzehn Firmen aus unterschiedlichen Branchen ausgewählt, die diesen Kriterien entsprechen. Mit sechs dieser Firmen konnten Interviews realisiert werden, wovon sich fünf für eine Fallstudie eigneten. Bei diesen fünf Firmen handelt es sich um die UBS AG, die Kuoni Reisen Holding AG, Lecureux SA, die Net-tissimo AG und um die Räber Information GmbH.²

Die Fallstudien basieren auf strukturierten Interviews, die mit einem Mitglied der Geschäftsleitung oder einem leitenden Mitarbeitenden der Organisationseinheit E-Commerce geführt wurden. Die Interviews erstreckten sich über einen Zeitraum von 45 Minuten bis zu 2 Stunden. Ziel der Interviews war es, ein konkretes E-Commerce-Projekt der jeweiligen Firma zu beschreiben, dessen Auswirkungen auf Belegschaft, Führungsmethoden und Unternehmenskultur zu erfassen, und den Erfolg und die Erfolgsevaluierung darzustellen. Insbesondere sollten Umstände, Rahmenbedingungen sowie Eigenschaften und Massnahmen der Firma herausgearbeitet werden, die für den Erfolg des Projektes bestimmend waren.

Das Ziel des folgenden Papiers besteht darin, erstens die Ergebnisse von Fallstudien im Bereich Electronic Commerce in der Schweiz zusammenzufassen (Punkt 2) und zweitens, daraus wichtige Lehren zu ziehen (Punkt 3).

2 Einzelfallstudien

2.1 UBS AG (UBS)

Mit ihrer neuen Internet Card entwickelt die UBS ein Produkt, das als zukünftige Standardplattform für Produkte im Bereich elektronisches Banking dienen soll. Gleichzeitig wird der Komfort des heutigen Telebanking durch den Einsatz des Produktes entschieden verbessert, so dass auf eine höhere Kundenakzeptanz der neuen Lösung zu hoffen ist.

Firma

Die UBS ist eine der beiden Schweizer Grossbanken, die zusammen innerhalb der Schweiz mit einem Anteil von über 50 % den Bankenmarkt bestimmen. Mit einer Bilanzsumme von ca. 900

¹ Für den Schlussbericht des gesamten ECATT Projektes siehe EUROPEAN COMMISSION (2000); für denjenigen der Schweiz siehe Harabi et al (2000);

² Im Anhang finden sich die Adressen der Kontaktpersonen der untersuchten Unternehmen

Milliarden CHF und einem Ertrag von ca. 25 Milliarden³ CHF 1999 gehört die UBS auch innerhalb Europas zu den grossen Bankhäusern. Der Konzern beschäftigt weltweit derzeit ungefähr 48600 Mitarbeitende, wovon ca. 33100 in der Schweiz tätig sind. Mit 4000 Mitarbeitenden arbeiten etwas weniger als 10 Prozent des Gesamtpersonals im Bereich der Telematik.

Geschäftsfeld der Firma

UBS bietet in verschiedenen Business Units alle Arten von Bankdienstleistungen an. Neben dem traditionellen Kundengeschäft für Private und Geschäftskunden gehören auch Investmentbanking, Institutionelle Geldanlage und alle Formen des Kreditgeschäftes zu den Geschäftsfeldern. Mittlerweile bietet UBS auch ein breites Spektrum an Produkten an, die auf der Verwendung von Internet- oder anderen Online-Technologien beruhen. Hierzu gehören Telebanking, elektronische Börsengeschäfte, Online-Shopping-Systeme, kartengestützte Zahlungssysteme, Applikationen für Finanzorganisation und -verwaltung und ähnliches. Die UBS bezeichnet sich selbst derzeit als Marktführerin im elektronischen Banking innerhalb der Schweiz. Ihr Anteil an diesem Markt liegt prozentual noch über ihrem Anteil am gesamten Schweizer Bankenmarkt. Genauere Daten oder Umsatzzahlen werden derzeit von der Bank jedoch nicht zur Verfügung gestellt.

Ab März bietet die UBS ein neues kartengestütztes Bankprodukt für den Zugriff auf die eigenen Bankkonten und die Abwicklung des Zahlungsverkehrs an. Es handelt sich um die Internet Card, die E-Banking ohne die Verwendung von Streichlisten und ähnlichen Identifizierungsinstrumenten erlaubt. Die Internet Card ist für alle UBS-Kunden erhältlich.

Gründe für die Auswahl der UBS

Das Projekt wurde ausgewählt, da es einen Ansatz zur Schaffung einer Standardplattform für die zukünftige Abwicklung von Bank- und Finanzgeschäften im Internet zur Verfügung stellt. Da es sich beim Betreiber zudem um eine der grössten Schweizer Banken handelt, kann mit einiger Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass die Marktchancen des neu entwickelten Produktes als gut zu bezeichnen sind. Die UBS selbst betrachtet das Projekt als eines ihrer zentralen Vorhaben im Bereich E-Commerce. Auch diese Einschätzung hat zur Wahl des Projektes beigetragen.

Projektbeschreibung

Die UBS begann im Juni 1999 mit der Entwicklung der Internet Card. Als externe Partnerin war zunächst nur IBM beteiligt, in deren Forschungslabor in Rüschlikon das Produkt technologisch entwickelt wurde. Später beteiligte sich auch die Zertifizierungsstelle Swiss Key, die für die Identifikation der Kommunikationspartner verantwortlich ist. Mittlerweile gilt die Entwicklungsphase als abgeschlossen. Interne Testläufe unter den Mitarbeitenden der UBS haben die technische Reife des Produktes belegt. Damit wurden bisher alle gesetzten Projektziele erreicht. Das Produkt soll nun ab März 2000 in einer Pilotphase auf dem Schweizer Markt eingeführt und so auf seine Kundenakzeptanz getestet werden. Die Pilotphase ist auf neun Monate konzipiert, dieser Zeitrahmen ist allerdings flexibel und kann entsprechend den Ergebnissen des Pilotbetriebs entweder verkürzt oder verlängert werden. Nach dem Abschluss der Pilotphase soll das Produkt innerhalb des Distributionskanals Internet in der Bank integriert werden.

Die Internet Card stellt im Prinzip eine multifunktionale Chipkarte dar, die über einen Prozessor

³ Bei diesem Betrag handelt es sich um eine Schätzung, die sich aus dem Neun-Monats-ertrag der ersten drei Quartale 99 von 23,2 Milliarden CHF ergibt. Die Schätzung erfolgte absichtlich konservativ, da aufgrund des Jahr-2000-Problems im 4. Quartal 99 zurückgehende Finanztransaktionen zu erwarten waren.

mit Sicherheitsapplikation verfügt. Sie gehört damit zu den sogenannten Smart Cards. Die Schnittstellen dieser Karte sind bewusst völlig offen gestaltet, so dass eine Interaktion mit allen bankinternen Systemen der UBS, allen derzeitig vorhandenen Browsern und Betriebssystemen sowie verschiedensten Applikationen möglich ist.

Momentan dient die Karte lediglich dem sicheren Datenaustausch zwischen der UBS und ihren Kunden. Dieser wird mittels asymmetrischer Verschlüsselungsverfahren sichergestellt, wobei der private Schlüssel des Kunden die Internet Card nie verlässt. Der Datenaustausch erfolgt, indem der kontaktierte UBS-Server eine Zufallszahl an die Internet Card des Kunden sendet. Diese verschlüsselt die Zufallszahl, die Transaktionsdaten und ein beigefügtes Identitätszertifikat von Swiss Key mittels ihres privaten Schlüssels, fügt einen signierten Hashwert⁴ bei und sendet alles an den UBS-Server zurück. Der Server entschlüsselt die Informationen mit dem öffentlichen Schlüssel und vergleicht die Zufallszahl mit ihrem Original und den Hashwert mit dem mittels der Hashfunktion neu aus der Nachricht errechneten Wert. Stimmen diese überein, werden die Transaktionsdaten verwertet und ausgeführt.

Das kurzfristige Ziel dieses Systems ist es, die Kundenfreundlichkeit des Telebanking dadurch zu steigern, dass umständliche Streichlisten und ähnliche Sicherheitsverfahren überflüssig werden. Es wird eine komfortable Lösung für Telebanking angestrebt. In der Zukunft kann jedoch eine Reihe anderer Produkte auf der Basis der Internet Card angeboten werden. Dazu gehören u.a. Kredit- und Debitkartenfunktionen, eine Electronic Purse für Online-Shopping und Softwareprodukte, welche die Vermögensverwaltung vereinfachen. Diese Produkte existieren heute in Form eigenständiger Lösungen, sind jedoch ohne weiteres auf einer Smart Card implementierbar.

Die Produktentwicklung wurde intern durch zwei Arbeitsgruppen durchgeführt, von denen sich eine mit der technischen Seite, d.h. insbesondere der Integration der Smart Card in die bestehenden Systeme der Bank, und eine mit den Marketingaspekten des Produktes beschäftigte. Die Arbeitsgruppen wurden durch einen Steuerungsausschuss, dem ein Projektleiter vorstand, koordiniert.

Am Projekt war und ist eine Vielzahl von Mitarbeitenden mit einem relativ geringen Zeitbudget beteiligt. So wurde sichergestellt, dass ein möglichst breites Wissen in die Entwicklung einfließen konnte. Involviert waren vor allem ICT-Entwickler, Sicherheitsbeauftragte, Produktmanager der verschiedenen Kundensegmente und Mitarbeitende des Marketings. Der gesamte bisherige Personalaufwand des Projektes belief sich auf neun Vollzeitstellen über die gesamte Entwicklungszeit, wobei die Intensität des Personalaufwandes im Zeitablauf schwankte.

Die Kundenakquisition für die Pilotphase erfolgt mit Werbemassnahmen wie Messen, Events und Workshops sowie dem Internet. Das Pilotprojekt ist zentral organisiert, was besonders die Distribution der Internet Cards und der für ihre Nutzung notwendigen Lesegeräte betrifft. Da nach Abschluss der Pilotphase die bestehende Organisationsstruktur aufgelöst wird, muss das Projekt dann organisatorisch in das laufende Geschäft eingebunden werden. Dies wird insbesondere eine Restrukturierung des Cardbankings erfordern, da die notwendige Distribution der Lesegeräte hier neue Anforderungen stellen wird. Das aus Sicht der UBS positivste Szenario wäre eine Integration dieser Geräte in PCs; dies wird aber nur schwer umzusetzen sein. Die endgülti-

⁴ Der Hashwert ist eine Zahl, die mittels einer festgelegten Funktion bzw. Routine aus einem Dokument ermittelt wird. Zwei Kommunikationspartner müssen sich vorab auf eine Hashfunktion einigen, um so auszuschliessen, dass die Daten während des Transportes im Netz von dritter Seite manipuliert werden können. Stimmt der mit übermittelte Hashwert mit dem beim Empfänger aus dem entschlüsselten Dokument ermittelten Hashwert nicht überein, so wurden die Daten unterwegs manipuliert.

gen Organisationsstrukturen können heute jedoch noch nicht prognostiziert werden.

Aus strategischer Sicht wird das Projekt von der UBS als Infrastrukturprojekt klassifiziert. Ziel war es einerseits, eine technologisch offene Plattform zu entwickeln, die in der virtuellen Welt des Internets ein physisches Bindeglied zwischen dem Kunden und der Bank repräsentiert. Andererseits bietet das Projekt langfristig die Möglichkeit, alle Kundenprodukte auf einer gemeinsamen Plattform anzubieten und so die Vielzahl der derzeitigen Zugangsprodukte ohne Nutzeneinbußen für den Kunden erheblich zu verringern. Das Projekt stellt ausserdem einen Beitrag zur langfristigen Strategie des Aufbaus eines elektronischen Netzes, zu dem neben dem Internet auch interaktives TV gehören kann, als neuen Vertriebskanal dar. Dieser neue Kanal soll dabei helfen, die heutige Position der UBS in den zukünftigen elektronischen Bankmarkt zu übertragen.

Eine Reihe von weitergehenden strategischen Optionen schliesst die UBS auf dem heutigen Stand ihrer Überlegungen aus. So lehnt sie derzeit die Emission einer eigenen Währung im Internet nach dem Vorbild von Millicent oder Digicash ab, da sie davon überzeugt ist, dass derartige Lösungen nicht kundentauglich sind. Die UBS will bewusst auch im Produktdesign auf allgemein gültigen Standards aufbauen und wird daher lediglich vorhandene Zahlungsmittel ins Netz transformieren.

Auch die Überlegung, bank- oder branchenfremde Applikationen auf der Karte zu verankern und so zum Service- Provider für Dritte zu werden, bezieht die UBS derzeit nicht in ihre Planung ein. Die Ablehnung dieser Option ist jedoch deutlich schwächer und scheint sich nur auf den unmittelbaren Zukunftshorizont zu beziehen.

Änderungen am Projekt

Bisher wurden keine grösseren Änderungen am Projekt vorgenommen. Da es jedoch erst in die Pilotphase eintritt, werden kleinere Änderungen und Verbesserungen sicherlich unumgänglich sein. So ist schon derzeit abzusehen, dass z.B. die Benutzerfreundlichkeit nicht permanent stabil sein wird, da es teilweise zu Komplikationen bei der Registration durch Swiss Key kommt. Solche Mängel gilt es in der Pilotphase durch weitere Optimierung zu eliminieren.

Innovative Aspekte des Projektes

Der innovative Aspekt des Projektes liegt sowohl auf der technischen Seite als auch im Bereich der Nutzerfreundlichkeit. Die Internet Card ermöglicht eine Anwendung innerhalb verschiedener Applikationen wie Telebanking, E-Commerce-Schemes u.ä. und stellt eine Plattform dar, in der verschiedene Applikationen aufgenommen werden können. Ausserdem überträgt die UBS als erste Bank innerhalb der Schweiz die Technologie der multifunktionalen Smart Card ins Bankgeschäft und setzt somit eine technologische Innovation innerhalb der Bankbranche durch.

Da das mit dem Projekt verbundene Risiko seitens der UBS als für eine Bank atypisch hoch eingestuft wird, stellt es auch aus diesem Blickwinkel eine Innovation dar. Die UBS tritt zum ersten Mal als Technologie-Entwicklerin auf und sieht dieses Verhalten als innovativ an. Dies lässt vermuten, dass sich die Geschäftspolitik von Banken unter dem Einfluss einer immer stärkeren technologischen Konvergenz der verschiedenen Wertschöpfungsketten auch traditionell eher nicht beachteten Feldern zuwenden wird.

Nutzen aus dem Projekt

Der direkte aktuelle Nutzen der UBS aus dem Projekt ist ein Image- bzw. Publizitätsgewinn, der aus der Tatsache resultiert, dass sich die UBS mit dieser Entwicklung als Pionierin präsentiert.

Gleichzeitig konnte sich die UBS auf dem Markt für E-Banking neu positionieren, indem sie die Nutzerfreundlichkeit ihres Service im Vergleich zur Konkurrenz erhöhte. Daneben konnte die UBS innerhalb der Entwicklung in hohem Masse neues internes Know-how aufbauen.

Ein weiterer Nutzen für die UBS, die diesen aber nicht offen publiziert, dürfte die steigende Effizienz sein, die zu einem geringeren Ressourceneinsatz und daher zu sinkenden Kosten pro Transaktion führt.

Hindernisse für das Projekt

Barrieren für das Projekt konnte die UBS während der Entwicklung nicht ausmachen. Lediglich die hohe Komplexität des Projektes, die einen enormen Koordinationsaufwand und einen starken Einsatz von Humankapital erforderlich machte, führte zu einer Erschwerung bzw. Verlangsamung der Entwicklung.

Dagegen trugen das grosse Interesse der Geschäftsleitung und die damit verbundene informelle Unterstützung in starkem Masse zu einem bisher erfolgreichen Projektverlauf bei.

Auswirkungen des Projektes

Die UBS ordnet dem Projekt keine grösseren Auswirkungen zu. Sie sieht es lediglich als die Verbreitung einer Infrastruktur für ein zukünftiges kundenfreundliches Bankgeschäft via Internet. Kosteneinsparungen durch das Projekt werden von der UBS nicht beziffert.

Aus externer Sicht ist zu vermuten, dass trotz der laut UBS hohen Investitionskosten durch Economies of Scale langfristig massive Kosteneinsparungen erzielbar sind. Quellen hierfür können einerseits der Abbau von Filialen und Personal und andererseits der Anstieg des Transaktionsvolumens aufgrund fallender Transaktionskosten für den Kunden sein. Auch im Vergleich mit dem aktuellen Internet-Banking wird sich langfristig die Reduktion des Verwaltungsaufwandes bezüglich der Streichlisten als Kostenvorteil auszahlen. Hier besteht allerdings das Risiko, dass die Kosten für das Lesegerät nicht vollständig auf den Kunden abgewälzt werden können, was dann das Einsparungspotential massiv reduzieren würde.

Eine weitere mögliche Konsequenz des Projektes lässt sich in der Überlegung erkennen, ob das neue System mit seiner Charakteristik der extrem kurzfristigen Zugriffsmöglichkeit bei hoher Benutzungsfreundlichkeit nicht dazu beiträgt, dass Anlageformen mit kurzen Laufzeiten oder rascher Liquidierbarkeit bevorzugt werden. Diese Entwicklung könnte das traditionelle, auf Depositen beruhende, Bankgeschäft weiter zurückdrängen und für eine weiter wachsende Bedeutung sekundärer Finanzmärkte sorgen.

Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Aufgrund der kurzen Laufzeit des Projektes können derzeit noch keine abschliessenden Erfahrungen berichtet werden.

Erwartungen und zukünftige Pläne

Die Erwartungen bezüglich des zukünftigen finanziellen Projekterfolges oder der zukünftigen Projektentwicklung will die UBS derzeit noch nicht öffentlich bekannt geben. Geplant sind jedoch bereits eine Anpassung des Produktes an die Ergebnisse des Pilotprojektes und die Entwicklung einer zweiten Kartengeneration auf der Grundlage dieser Anpassungen. Die wichtigste Zukunftsabsicht ist derzeit jedoch die rasche und erfolgreiche Distribution der Internet Card, um

so eine Infrastruktur für nachfolgende Projekte und Entwicklungen zu etablieren.

2.2 Kuoni Reisen Holding AG (Kuoni)

Dieser Fall illustriert das Beispiel eines Reisekonzerns, der E-Commerce nach einer sehr langen Phase des Experimentierens heute zum eigenständigen Geschäftsfeld erklärt hat. Die Fallstudie dokumentiert, wie sich diese Neubewertung auf die Organisationsstruktur von Kuoni und deren Strategie mittels E-Commerce auswirkt.

Firma

Kuoni ist einer der grössten europäischen Reisekonzerne. Der Konzern ist in fast allen europäischen Ländern, in den USA und in Asien tätig. Die Gruppe erzielte 1998 weltweit einen Umsatz von 5,3 Mia. CHF und beschäftigt ungefähr 6600 Mitarbeitende. Sie ist in den Bereichen Ferienreisen, Geschäftsreisen und Incoming tätig.

Geschäftsfeld der Firma

Die Kuoni-Gruppe bietet als Reisespezialistin sowohl reine Transportleistungen wie Flüge u.ä., Hotelarrangements und Ferienwohnungen als auch Komplettpakete wie Pauschalangebote und individuell zusammengestellte Ferienpakete an. Auch Angebote im Versicherungsbereich und im Zahlungsverkehr gehören zur Produktpalette. Neue Vermarktungsformen werden via TV und Internet eingesetzt. Auf ihren Websites bietet Kuoni auf ihren Websites insbesondere Flugverbindungen und einzelne Pauschalangebote an und erwirtschaftet damit derzeit ca. 1-2 % des gesamten Umsatzes. Dieser Anteil schwankt zwischen den einzelnen Märkten und ist dort, wo eine gute technologische Infrastruktur und eine hohe Marktpräsenz bestehen, etwas höher.

Gründe für die Wahl von Kuoni

Kuoni begann sich schon in der Entstehungsphase des Internets in dessen heutiger Form mit den Möglichkeiten dieses Mediums für die Vermarktung der eigenen Produkte auseinander zu setzen. Seit 1997 beschäftigt sich das Unternehmen verstärkt mit E-Commerce und bietet neuerdings auch die Möglichkeit des Tele-Shopping an. Neben dem Online-Angebot im Konsumentenmarkt, welches das eigentliche Thema der Fallstudie darstellt, besteht für Geschäftskunden schon länger die Möglichkeit der elektronischen Buchung.

Projektbeschreibung

Kuoni Reisen AG, die Schweizer Tochter des Konzerns Kuoni, begann sich in den Jahren 1992 und 1993 mit den Themen Internet und elektronischer Handel zu beschäftigen. Zunächst begann das Produktionsdepartement der Firma, das sich neue Distributionswege erhoffte, mit der neuen Technologie zu experimentieren. Diese ersten Versuche bestanden z.B. darin, dass Buchungen erst per E-Mail abgesprochen und dann noch einmal über traditionelle Buchungswege bestätigt wurden. Finanziert wurden diese Pilotversuche aus dem Budget des Departements, in dem sie aber zu vernachlässigende Posten darstellten. Die Versuche stiessen vor allem im Vertriebsdepartement auf Widerstand, da dieses eine potentielle interne Konkurrenz entstehen sah.

Unter dem Eindruck des rasanten Wachstums des Internets entstanden jedoch rasch weitere Motive für ein Online-Engagement. Das Internet wurde sowohl als wichtiger Werbeträger als auch als Zukunftsbereich, dessen Entwicklung zwar unklar war, mit dem sich ein Unternehmen

aber unbedingt beschäftigt werden musste, erkannt. Die anfänglichen Versuche mit E-Commerce wurden aus dem Produktionsdepartement in das ICT-Departement verlagert. Zusammen mit einem kleinen, externen Partner wurde 1997 eine zentrale E-Commerce-Lösung erarbeitet, die vor allem die Schnittstellenproblematiken zwischen den schon existierenden Buchungs- und Reservationssystemen löste. Sie wurden durch Inter- und Intranet-Technologien miteinander verbunden, wobei diese die Aufgabe der Vernetzung der vorhandenen älteren Buchungssysteme und die Verbindung zum Kunden übernahmen. In dieser Phase wurde E-Commerce immer noch als optionales Zusatzgeschäft betrachtet, demgegenüber zunächst keine Umsatzerwartungen gehegt wurden. Der Umsatz mittels E-Commerce wuchs dennoch kontinuierlich.

Die hohe Dynamik der Online-Märkte, die Tatsache, dass 70 % der Online-Umsätze in neuen Kundensegmenten anfallen, und das Entstehen einer starken Konkurrenz auf den Online-Märkten führten dazu, dass E-Commerce inzwischen als strategischer Kernbereich angesehen wird. Gleichzeitig rückte die Anforderung, dass auch die Geschäftsabwicklung online erfolgen sollte, in den Vordergrund. Unter diesen Gesichtspunkten sieht KRAG den Umsatzanteil von E-Commerce mittelfristig bei ca. 5-10 %. E-Commerce soll daher in Zukunft als strategische Geschäftseinheit institutionell auf der Konzernebene angesiedelt werden. Das entsprechende Konzept wird derzeit durch eine Projektgruppe erarbeitet, die aus ca. zehn leitenden und hoch qualifizierten Mitarbeitenden der Bereiche Marketing, Produkte und Technik gebildet worden ist. Diese Zusammensetzung soll alle Pole des Unternehmens berücksichtigen und so das notwendige, aber auch finanzierbare Mass an Innovation sichern. Die Mitarbeitenden des Teams sind von ihren sonstigen Aufgabenfeldern völlig freigestellt, was aufgrund ihrer hohen Kompetenz schon in der Planungsphase eine hohe Investition für die neue Geschäftseinheit darstellt. Spätestens Mitte März soll die Konzeptionsphase abgeschlossen sein, damit dann, nach der Entscheidung des Verwaltungsrates, eine möglichst rasche Umsetzung angegangen werden kann.

Die Ausrichtung der neuen strategischen Geschäftseinheit wird es sein, Kuoni von einem Produzenten von Reiseangeboten zu einem Agenten umzugestalten, der bei der Zusammenstellung von Reisen mittels verschiedener Angebote berät und die hierzu notwendigen Informationen bereitstellt. Kuoni soll online zur Distributionsplattform für die Anbieter von Reisedienstleistungen aller Art werden. Diese Plattform kann dann in einem weiteren Schritt auch zum Angebot von Informationen oder Dienstleistungen genutzt werden, die nicht mit dem Reisemarkt in Verbindung stehen.

Im Gegensatz zur bisherigen Lernphase soll E-Commerce in Zukunft nicht mehr durch die technologische Entwicklung bestimmt, sondern als eigenes Geschäftsfeld marktorientiert bearbeitet werden. Als neue Geschäftsidee soll E-Commerce ausserhalb der bestehenden Organisationsstrukturen umgesetzt werden, um erstens deren Effizienz nicht zu schädigen, und zweitens die eigenen Potentiale voll entfalten zu können. Innerhalb von Kuoni wurde diesbezüglich die Formel „old organisation + new technology = expensive old organisation“⁵ geprägt.

Der Aufbau der neuen Struktur wird im Unterschied zu der bisherigen Entwicklung von E-Commerce seitens Kuonis mit immensen Investitionen verbunden sein. Daher werden die formalen Ziele wesentlich genauer und präziser als bisher formuliert, um so eine Erfolgskontrolle zu ermöglichen. Ziel ist es, die Organisation auf die hohe Geschwindigkeit und die steigenden Kommunikationsbedürfnisse der Reisebranche auszurichten. Die Struktur der traditionellen Konzernteile wird von E-Commerce nur marginal beeinflusst werden. Aufgabe der neuen Technologie wird es hier sein, schnelle Reaktionen auf immer kurzfristigere Buchungen oder Situationsveränderungen in den Reisdestinationen zu gewährleisten. Diese müssen heute oft innerhalb

⁵ Thomas Stirnimann im Interview am 08.02.2000.

von Stunden erfolgen.

Einen direkten Einfluss wird die neue Geschäftseinheit lediglich auf das traditionelle Retailing haben. Dieses wird sich immer mehr auf beratungsintensive Produkte konzentrieren müssen und wird somit einer Wandlung von einem Verkäufer zu einem Agenten bzw. Consultant unterworfen.

Sicht von Kuoni werden E-Commerce und traditionelles Geschäft immer als komplementäre Bereiche erhalten bleiben. Es ist zwar zu erwarten, dass es in einigen Kundensegmenten zu Überschneidungen kommen wird, aber diese werden nicht als Ineffizienz, sondern eher als produktive Anreize für die beiden Teilbereiche interpretiert. Dieser Haltung liegt auch die Erfahrung zugrunde, dass in der Reisebranche eine klare Unterscheidung zwischen Partner und Konkurrent nie trennscharf war, da die relativ geringen Gewinnmargen die Marktteilnehmer ständig dazu veranlassen, um neue Teile der Wertschöpfung zu konkurrieren.

Änderungen am Projekt

Die derzeit stattfindende Reorganisation des E-Commerce-Bereichs zu einer eigenständigen Geschäftseinheit stellt eine Neubewertung dieses Bereiches dar. E-Commerce ist kein marginales Experimentierfeld mehr, sondern wird als ein wichtiges zukünftiges Marktsegment begriffen und als solches entwickelt.

Innovative Aspekte des Projektes

Aus interner Sicht ist Kuoni heute mit dem Besitz einer neutralen, d.h. keinen Anbieter diskriminierenden, Buchungsplattform für Flugreisen bereits gut positioniert. Kuoni hat in diesem Segment seine zentrale Strategie, nur noch als Distributionskanal zu fungieren, bereits verwirklicht. Diese Position wird als innovative Stellung innerhalb des Marktes gesehen.

Nutzen aus dem Projekt

Der Nutzen von E-Commerce für Kuoni wird heute in der starken Stellung im neuen Online-Markt, den neu gewonnenen Kunden und dem damit verbundenen Umsatzanstieg gesehen. Auch die Etablierung des Markennamens Kuoni im Internet und der damit verbundene Imagegewinn generiert einen Zusatznutzen.

Langfristig ergibt sich zudem die Möglichkeit, auch als Distributionskanal für branchenfremde Dienste aufzutreten und sich so neue Geschäftsfelder zu erschliessen. Dies stellt ein Potential für eine zukünftige Diversifikation dar.

Hindernisse und Voraussetzungen für das Projekt

Eine Barriere gegen eine Ausweitung des E-Commerce innerhalb der Reisebranche sieht Kuoni in der Datenintensität ihrer Produkte. Besonders die Angebote von Ferienpaketen wären im Netz nur mittels breitbandiger Verbindungen zu übermitteln. Dies ist derzeit aber weder technisch noch ökonomisch zu bewerkstelligen.

Dagegen stellte das bereits vorhandene technologische Know-how, das sich Kuoni durch den Betrieb von Buchungs- und Reservationssystemen aneignen konnte, eine wichtige Basis für ein frühes und erfolgreiches Engagement im E-Commerce dar. In der Vergangenheit konnte Kuoni dieses Know-how durch eine Beteiligung an der externen Partnerfirma, die sie bei der Einführung der ersten Versuche unterstützte, ausbauen und für die Zukunft sichern.

Auswirkungen des Projektes

Eine positive Auswirkung für Kuoni stellt die gestiegene Abhängigkeit ihrer Lieferanten bzw. Partner von den ihnen zur Verfügung gestellten Anwendungen dar. Diese ermöglichen Kuoni einen konkurrenzlosen Zugriff auf die Angebote ihrer Lieferanten, da für diese durch die hohen Investitionen für einen alternativen Vertriebsweg ein Systemzwang aufgebaut wird.

Zusätzlich bilden die hohen Investitionen für E-Commerce, die vor allem dann getätigt werden müssen, wenn eine Firma technologisch führend sein will, eine Eintrittsbarriere für kleinere Konkurrenten. Für Kuoni als einer der grössten europäischen Anbieter ergibt sich daher ein nicht unerheblicher Wettbewerbsvorteil. In ähnlicher Weise wirkt die hohe Unsicherheit darüber, welche Formen der Endgeräte und welche Zahlungsmittel sich im Online-Business letztendlich durchsetzen werden.

Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Die zentrale Erfahrung aus dem bisherigen Projektverlauf ist, dass Einzelleistungen ohne Beratungsaufwand deutlich leichter online zu verkaufen sind als beratungsintensive Produkte. So werden inzwischen vor allem Flüge über das Internet gebucht, während Komplettpakete nach wie vor meistens im Reisebüro nachgefragt werden. Dies deckt sich mit den ursprünglichen Einschätzungen von Kuoni, so dass auch gefolgert werden kann, dass ein hoher Grad an Marktkennntnis dabei hilft, den Nutzen neuer Vertriebskanäle für den Kunden korrekt einzuschätzen.

Als überraschende Erfahrung bezeichnet Kuoni, dass sich das Interesse bezüglich E-Commerce sehr schnell vom mittleren Management bis in die Konzernspitze hinein verbreitet hat, und E-Commerce heute mit einer erstaunlichen Intensität als strategisches Ziel des Konzerns behandelt wird.

Erwartungen und Pläne

Kuoni erwartet, dass sich Entwicklungen, die sich schon jetzt abzeichnen, z.B. die Verschiebung der Geschäftsfelder vom Anbieter hin zum beratenden Vermittler, weiter beschleunigen. Innerhalb der Umsetzung der eigenen Pläne rechnet Kuoni zudem mit einer Auseinandersetzung zwischen Visionären und Praktikern um die Konzeptionen für die zukünftige Anwendung. Die Kuoni will mit diesem Streit bewusst eine Kompromisslösung erreichen, um das eigene Engagement unter Wahrung der Wirtschaftlichkeit so innovativ wie irgend möglich zu gestalten.

Gleichzeitig sieht Kuoni, dass das traditionelle Filialgeschäft nicht durch E-Commerce ersetzt werden wird. Gründe sind derzeit vor allem die fehlenden technischen Möglichkeiten, beratungsintensive Produkte via Internet anzubieten. Laut Kuoni stellt aber auch die mangelnde Interaktivität von Webseiten ein entscheidendes Hindernis für das Online-Angebot dieser Produkte dar. Gerade im Hinblick darauf will Kuoni seine Angebote in der nächsten Zeit noch einmal gründlich überarbeiten und nach neuen Lösungen suchen.

2.3 Lecureux SA (LSA)

Dieses Fallbeispiel illustriert, wie die Einführung eines E-Shops zu unvorhergesehenen Einsparungen bei einem Unternehmen der Werkzeugbaubranche führt. Weiter zeigt es, dass die Organisationsstruktur der Kundschaft entscheidend für den Umsatz eines E-Shops im B-to-B-Geschäft

sein kann.

Firma

Die Firma Lecureux SA (LSA) ist ein mittelständisches Unternehmen der Anlagen- und Werkzeugbaubranche. Es handelt sich um eine Aktiengesellschaft, deren Kapital von der derzeitigen Geschäftsleitung gehalten wird. Momentan beschäftigt LSA 35 Mitarbeitende und erzielt einen weltweiten Umsatz zwischen 7 und 8 Millionen CHF pro Jahr.

Geschäftsfeld der Firma

Als Produzentin von Montage- und Fertigungsanlagen für die feinmechanische Industrie vertreibt LSA ihre Produkte weltweit. Der grösste Teil des Umsatzes wird durch Aufträge der Uhrenindustrie generiert. LSA bietet neben standardisierten Produkten auch Spezialanfertigungen an, die nahezu 70 Prozent der Produktpalette ausmachen. Das traditionelle Kerngeschäft war zunächst die Produktion von elektrischen Schraubenziehern und Montagestrassen. Seit 1985 werden jedoch vermehrt computerisierte Montageanlagen produziert. Innerhalb ihres Kundenkreises gilt LSA als technologisch führend und innovativ. Die Firma hat den Ruf, immer eine der ersten Akteurinnen bei der Umsetzung bzw. Anwendung neuer technologischer Entwicklungen zu sein.

Gründe für die Auswahl von LSA

Hauptgrund für die Auswahl der Firma LSA war in erster Linie der für eine Firma dieser Grössenordnung und Branche sehr frühe Eintritt in die Vermarktung via Internet. Damit war LSA unter den Pionieren des E-Commerce, von denen sie sich durch ihre Charakteristika als Unternehmen in einem eher konservativ geprägten Marktsegment des Business-to-Business-Bereiches deutlich abhebt. Gleichzeitig demonstriert LSA eine mögliche Nutzung des Internets als Verkaufsplattform in einer Branche, die sich diesem Medium zwar noch sehr zögerlich zuwendet, aber nichtsdestotrotz für die Schweizer Ökonomie eine beachtliche Bedeutung hat.

Projektbeschreibung

Im Jahr 1996 stellte LSA zum ersten Mal eine eigene Website im Internet zur Verfügung und begann gleichzeitig mit dem Aufbau eines E-Shops. Dessen Entwicklungsphase wurde nach einem Jahr abgeschlossen, so dass sich das System seit nunmehr drei Jahren im Einsatz befindet. Diese lange Entwicklungsphase war notwendig, da zu diesem Zeitpunkt noch keinerlei Erfahrungen aus Referenzprojekten anderer Firmen zur Verfügung standen, so dass die Entwicklungsphase auch dazu diente, die Möglichkeiten des Projektes auszuloten.

In dieser Phase wurde zunächst firmenintern, d.h. von Moritz Messer als Geschäftsführer und Initiator des Projektes und zwei Mitarbeitenden aus dem Verkauf, ermittelt, welche Anforderungen der E-Shop erfüllen sollte. Auf der Grundlage dieser Anforderungen führte eine externe Firma dann die Konzeption und Implementierung des E-Shops durch. Diese Firma ist bis heute für den Betrieb des E-Shops und alle technischen Fragen betreffend Soft- und Hardware zuständig.

LSA bietet heute alle standardisierten Produkte ihrer Produktpalette im E-Shop an. Spezialanfertigungen werden dort dagegen nicht angeboten, da sie innerhalb der Firma generell als nicht via E-Shop vermarktbar gelten. Seit 1996, dem Zeitpunkt der Implementierung des E-Shops, ist der Umsatz von LSA um ca. 17 % gewachsen.

Die direkte Akzeptanz des E-Shops ist bis heute sehr gering. In vier Jahren erzielte LSA einen Bestellwert, der etwa in der Grössenordnung von 1000 CHF liegt. Im selben Zeitraum liess sich jedoch ein starker Anstieg derjenigen Bestellungen feststellen, die auf Informationen aufbauten, welche nur auf der Website bzw. im E-Shop von LSA zu finden waren. Diese erreichten in der Anfangsphase des Projektes teilweise über 50 % der Gesamtbestellungen. Da sich nicht genau ermitteln lässt, in welchem Ausmass diese Bestellungen auch ohne die Existenz des E-Shops erfolgt wären, kann der mittelbare Beitrag des E-Shops zum Umsatz aber nicht quantifiziert werden. Zusammen mit dem oben dargestellten Umsatzwachstum liegt jedoch die Vermutung nahe, dass er nicht unerheblich war.

Seit der Einführung des E-Shops kam es ausserdem zu einem massiven Rückgang der Fehlbestellungen, die auf 10 % des vorherigen Niveaus fielen. In der Folge sank der damit verbundene Aufwand in Form von Nachbearbeitung, doppeltem Versand und nachträglicher Recherche. Die damit verbundenen Kosteneinsparungen dürften laut LSA zwischen 10.000 und 20.000 Franken pro Jahr liegen.

Der E-Shop wurde zunächst nicht in die interne Struktur von LSA eingebunden, sondern völlig eigenständig als Versuchsprojekt betrieben. So sind bis heute weder der Server des Shops noch seine Datenbanken mit dem betrieblichen Informationssystem verbunden. Auch organisatorisch gibt es keinerlei Verknüpfungspunkte, da lediglich Moritz Messer als Geschäftsführer von Zeit zu Zeit den Stand des Projektes im Austausch mit der ausführenden Firma kontrolliert. In naher Zukunft soll sich dies jedoch ändern, da LSA derzeit das gesamte Projekt überarbeiten lässt und die neue Version des Systems dann auch eigenständig betreiben wird.

Das Projekt wurde vollständig aus dem laufenden Geschäft finanziert. Bei Projektstart wurde ein Budget definiert, das in der Folgezeit innerhalb gewisser Toleranzgrenzen auch eingehalten werden konnte. Dazu trug auch bei, dass die ausführende Firma einen Teil der Implementierungskosten selbst trug, um so Erfahrungen mit der Implementierung und dem Betrieb von elektronischen Bestellsystemen sammeln zu können. Insofern ermöglichte der frühe Start des Projektes eine Begrenzung von dessen Kosten für LSA. Sie lagen insgesamt bei ca. 80.000 Franken.

Werden die bisherigen Zahlen zu einer vagen Break-Even-Analyse zusammengefasst,⁶ so hat das Projekt bei der konservativen Annahme eines mittelbaren Beitrags zum Umsatz von max. 0,2 % und der Abstraktion von eventuellen Steuerersparnissen den Break Even bisher verfehlt. Werden jedoch nur minimale mittelbare Einflüsse des Projektes auf den Umsatz von über 0,2 % unterstellt, was angesichts des zwischenzeitlichen Umsatzwachstums realistisch sein dürfte, so ist der Break Even bereits erreicht, und das Projekt trägt positiv zum Unternehmenswert bei.

Aus der Sicht von LSA stellt der E-Shop lediglich eine Ergänzung der traditionellen Verkaufskanäle dar. Er soll und darf die eigentliche Geschäftsbeziehung, die durch persönliche Kontakte, langjähriges Kennen der Partner und gegenseitiges Vertrauen geprägt ist, nicht ersetzen. Aus dieser Sicht ist die geringe Einbindung des Projektes in die Organisationsstruktur des Unternehmens zu interpretieren. E-Commerce ist somit kein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, sondern lediglich ein Versuchsfeld im Rahmen der Absatzkanäle.

Änderungen am Projekt

Grössere Änderungen wurden bis dato am Projekt noch nicht vorgenommen. Lediglich die Zahl der erfassten Artikel wurde im Laufe der Zeit erhöht, wobei vor allem Ersatzteile in die Palette

⁶ Vgl. Anhang,

der angebotenen Produkte aufgenommen wurden. Dies geschah auf Vorschlag von Mitarbeitenden der Verkaufsabteilung, die darauf aufmerksam machten, dass Ersatzartikel in der Regel beim Kunden den höchsten Rechercheaufwand und intern den höchsten Aufwand aufgrund der Nachbearbeitung fehlerhafter Bestellungen verursachen.

Im Moment wird jedoch das Konzept des E-Shops vollständig überarbeitet. In einem ersten Schritt soll die Datenbank des Webservers ins betriebliche Informationssystem integriert werden. Dazu muss die Struktur der Webdatenbank an die der bestehenden internen Datenbank angepasst werden. Bei dieser Gelegenheit wird auch das bisherige Konzept noch einmal überarbeitet. Zudem wird nach der abgeschlossenen Integration der Webdatenbank im betrieblichen System auch der Server von LSA selbst betrieben werden, so dass die Verantwortung für den Betrieb des Projektes intern von der bestehenden Informatikabteilung der Firma übernommen wird.

In einem zweiten Schritt sollen dann weitere Funktionen implementiert werden. So werden derzeit ein Zahlungssystem via Internet, externe Lagerbestandsanfragen und die Möglichkeit zur externen Auslösung von Produktionsaufträgen konzipiert bzw. teilweise auch erst erwogen. Die Kosten dieser Veränderungen des Projektes werden von LSA mit der mehrfachen Summe der Kosten der ursprünglichen Projekteinführung bei ca. 200.000 CHF veranschlagt.

Innovative Aspekte des Projektes

Als innovativer Aspekt des Projektes lässt sich der frühe Projektbeginn bezeichnen. Dies war für eine kleinere Mittelstandsfirma mit einem Geschäftsbereich, der nur sehr entfernt mit dem Bereich der Informationstechnologie zu tun hat, sicherlich ungewöhnlich. Auf dem derzeitigen Stand des Projektes sind jedoch keine weiteren innovativen Aspekte auszumachen.

Nutzen aus dem Projekt

Der Nutzen des Projekts für LSA ist, wie schon gezeigt, vorwiegend in der Kostenersparnis durch den Rückgang der Fehlbestellungen zu sehen. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass der E-Shop heute Bestellungen generiert, die ohne ihn ausbleiben würden. Dies kann jedoch aufgrund mangelnder Daten nicht belegt werden.

Unbestritten ist der Nutzen, den das Projekt im Sinne einer Imageförderung generiert. Laut LSA war die Reaktion der Kunden auf die Projekteinführung sehr positiv und untermauerte den Ruf vom LSA als moderne und innovative Firma

Hindernisse für das Projekt

Als massives Hindernis für einen E-Shop hat sich laut LSA die bestehende Organisationsstruktur ihrer Kunden bezüglich der Aufgabe von Bestellungen erwiesen. Diese verhindert durch Zentralisierung der Kompetenzen und die Verwendung interner EDV-Systeme (i.d.R. SAP-Module) eine tatsächliche Online-Bestellung und reduziert den E-Shop auf die Funktion eines Informationsmediums. So sind heute viele Bestellungen dem Kompetenzbereich ehemals zuständiger Mitarbeitender der technischen Abteilungen entzogen, werden zentral im Betriebssystem erfasst und dann vom Einkaufsleiter bestellt.

Daneben gab es ein temporäres Hindernis, das darin bestand, dass häufig Preis- und Konditionsänderungen nicht rechtzeitig oder gar nicht in die Webdatenbank aufgenommen wurden, so dass es zu falschen Angaben im E-Shop und daher zu einem zusätzlichen Aufwand aufgrund einer notwendigen Nachbearbeitung von Bestellungen kam. Eine Lösung wurde jedoch mit Blick auf die jetzt stattfindende Überarbeitung des Konzepts lange Zeit verschoben.

Aus externer Sicht stellt sich dagegen die Frage, ob nicht auch die mangelnde Integration des E-Shops in die betrieblichen Abläufe ein Hindernis für dessen Akzeptanz dargestellt hat. Es ist zu vermuten, dass ein bewusstes Einbinden des E-Shops in den persönlichen Verkaufskontakt, permanente Datenaktualisierungen und der Versuch, den E-Shop für die Akquisition von Aufträgen zur Spezialanfertigung einzusetzen, auch dessen Performance bezüglich des direkten Umsatzanteils vor allem durch die Erschliessung von Neukunden verbessert hätten. Für die Zukunft mag daher das Angebot von Beratungsleistung via E-Shop eine weitere Option darstellen. Beispiele für derartige Beratungsleistungen können die Planung und Konzeption von Spezialanfertigungen durch interaktive Tools oder auch eine gezielte Nachkaufbetreuung sein, z.B. in Form einer Schulung des Personals im Umgang mit speziell angefertigten Maschinen via Internet.

Auswirkungen des Projektes

Wie bereits dargestellt, ist der Einfluss der bisherigen Investition auf den Unternehmenswert mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits positiv. Eine Abschätzung der schon geplanten Folgeinvestition in das Projekt kann aufgrund der fehlenden Daten nicht durchgeführt werden. Bisher hatte das Projekt keine grösseren Auswirkungen auf die Organisationsstruktur der Firma. Es ist jedoch zu erwarten, dass die derzeit stattfindenden Veränderungen diese in nächster Zukunft doch nachhaltig beeinflussen werden.

Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Als zentrale Erfahrung des Projektes bezeichnet die Firma LSA, dass der angebotene E-Shop nicht als Bestell- oder Transaktionsmedium, sondern als Informationsmedium verwendet wird. LSA führt dies darauf zurück, dass ihre Kundschaft Organisationsstrukturen aufweist, die lediglich zentralisierte Bestellungen zulassen und den einzelnen Mitarbeitenden kurzfristig keine Einzelbestellungen ermöglichen. Die Sammelbestellungen werden in der Regel jedoch mit internen Bestellsystemen auf traditionellem Bestellweg abgewickelt.

Als zweite Erfahrung kann die Erkenntnis festgehalten werden, dass eine detaillierte Informationspolitik gegenüber Kunden helfen kann, die internen Kosten der Auftragsbearbeitung deutlich zu senken.

Erwartungen und Pläne

Die Erwartungen an das Projekt in der näheren Zukunft sind seitens LSA eher vorsichtig. So rechnet die Firma zunächst kaum mit spürbar steigender Akzeptanz, sondern sieht bei ihren Kunden im Gegenteil, dass die immer stärkere Kompetenz-Zentralisation und die Computerisierung der internen Abläufe die Nutzung des E-Shops als Bestellmedium weiter zurückgehen lässt.

Langfristig ist LSA trotzdem überzeugt, dass sich die Investitionen und das Engagement in diesem Bereich weiter auszahlen werden, da vor allem durch das Angebot der neuen Funktionen im Bereich der Integration der Geschäftsprozesse für die sehr konservativ agierende Kundschaft weitere Anreize zur Nutzung des E-Shops entstehen werden. Die über die derzeitige laufende Umgestaltung des E-Shops hinausgehenden Pläne will LSA der technologischen Entwicklung anpassen und mit dieser Schritt halten. Da bisher alle Ziele, wenn auch oft auf unvorhergesehenen Wegen, erreicht wurden, sieht LSA die Zukunft des E-Shops weiterhin unverändert positiv.

2.4 Net-tissimo AG (NTAG)

Unter Verwendung modernster Software-Entwicklungen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz überträgt die Firma NTAG das Prinzip des klassischen Marketinginstruments Messe ins Internet. Dort präsentiert NTAG ihre Produkte in einem unterhaltsamen Stil und kann so kundenspezifische Daten erheben, die später für ein gezieltes Direktmarketing eingesetzt werden können.

Firma

Die Firma Net-tissimo AG wurde im April 1999 im Rahmen eines Joint Venture zwischen Bon appétit Group, einem Schweizer Handelskonzern, und Artificial Life Inc., einem amerikanischen Softwareanbieter, gegründet. Sie wird zu je 50 % von den beiden Partnern gehalten.

Geschäftsfeld der Firma

NTAG definiert sich als Promotionsplattform für den Bereich Business-to-Consumer im Internet. Die Firma will in Zukunft auf der Basis selbsterstellter Kundenprofile interessensspezifische Vermarktungskanäle anbieten und einzelnen Anbietern die Möglichkeit eines Direktmarketings zur Verfügung stellen. NTAG positioniert sich somit innerhalb des Werbemarktes im Internet und hier insbesondere im Segment des Direktmarketings. Derzeit erscheint NTAG als E-Shop mit interaktiven Möglichkeiten im Netz. NTAG bietet auf seiner Website Produkte aus den vier Bereichen Fitness/Wellness, Freizeit, Genuss und Lifestyle an. Die Produkte werden thematisch um einen Aufhänger (z.B. Valentinstag) gruppiert, wobei die Produktpalette von Woche zu Woche wechselt. Der Kunde bzw. Besucher wird von dem interaktiven Kommunikationspartner NT, der die Funktion eines Butlers annimmt und vom Nutzer mittels natürlicher Sprache im Dialog bedient wird, unterhaltsam durch das Angebot geführt. Dieses ist dynamisch gestaltet, da alle Preise im Tagesablauf sinken, und zusätzlich wechselnde Produkte mittels auktionsähnlichen Mechanismen angeboten werden.

Gründe für die Auswahl von NTAG

Mit seinem Butler NT bietet NTAG zum ersten Mal einen interaktiven Agenten im deutschsprachigen Netz an. Die zugrundeliegende Internet-Roboter-Technologie befindet sich heute noch im Entwicklungsstadium, so dass derzeit keinerlei weiteren Projekte dieser Art bekannt sind. Mit Hilfe dieser neuen Technologie verwirklicht NTAG eine bisher einzigartige Geschäftsidee, die im Prinzip das traditionelle Messegeschäft für den Konsumentenmarkt kopiert und dieses an die Charakteristiken und Potentiale des Internets anpasst.

Projektbeschreibung

a) Entwicklung der Firma

Die Firma NTAG entstand aus einem Businessplan, der innerhalb der Bon appétit Group entwickelt wurde. Dieser baute auf der Strategie der Gruppe auf, erstens keine weiteren Aktivitäten in Form eines gewöhnlichen E-Shops zu starten, und zweitens fehlendes Know-how des Konzerns durch die Suche nach einem Technologiepartner zu kompensieren. Erste Pläne zu Net-tissimo entstanden 1998 und wurden, nachdem in Artificial Life der passende Partner gefunden war, seit dem 21.04.1999, dem Datum der Gründung von NTAG, umgesetzt. Zunächst wurde ausschliesslich an der Entwicklung und Programmierung des Systems gearbeitet, bis dieses am 21.10.1999 online ging. Seither läuft der Pilotbetrieb, der im März 2000 abgeschlossen werden soll.

Die grundlegende Geschäftsidee von NTAG ist es, dem Besucher eine interaktive Website zu bieten, die ihn durch einen hohen Unterhaltungswert zum Verweilen, Wiederanwählen und letztendlich zur Registrierung als Kunde oder Clubmitglied veranlasst. Auf diese Weise sollen möglichst viele Daten zu den Präferenzen des Kunden gesammelt werden, mit deren Hilfe später ein gezieltes Marketing erfolgen kann. Umgesetzt wird diese Idee in Form des Internet-Agenten NT, der den Besucher unterhaltend und kommunizierend durch das System begleitet. Als Hintergrund und Aktionsraum für diesen Agenten wurde eine Verkaufsplattform mit einem Produktsortiment, das sich durch hohe Margen auszeichnet, gewählt. Dieses Sortiment ermöglicht einerseits eine variable Preisgestaltung, die ein weiteres interaktives Element der Website darstellt, und erlaubt andererseits das gezielte Kontaktieren eines kaufkräftigen Publikums.

Die Realisation dieser Geschäftsidee beruht auf der von Artificial Life entwickelten Bot-Technologie, die auf der Basis eines in Java Script geschriebenen Plug Ins einen Agenten zur Verfügung stellt, der mittels natürlicher Sprache kommunizieren kann.

Zu Beginn des Pilotbetriebes wies das System deutliche Mängel auf. So konnte in einigen Fällen das Plug In nicht heruntergeladen werden, und die verwendete Software arbeitete nicht mit allen Browsern bzw. Betriebssystemen fehlerfrei zusammen. Als Konsequenz wurden ca. eine Woche nach Systemstart alle Marketingaktivitäten eingestellt, um bis zur Sicherstellung der Systemstabilität keine potentiellen Kunden durch mangelnde Performance abzuschrecken. Inzwischen wurden diese Schwächen grösstenteils behoben bzw. werden spätestens ab 7.02.2000 mit dem Start einer neuen Systemversion beseitigt sein. Im Anschluss will NTAG dann den raschen Aufbau eines Kundenstammes in Angriff nehmen, um Ende dieses Jahres die Markteinführung abschliessen zu können. Nach einer Phase der raschen Marktpenetration soll im Jahr 2002 mit einem Umsatz von 100 Mio. CHF schliesslich das mittelfristige Umsatzziel erreicht werden.

Zur Verwirklichung der geschilderten Geschäftsidee wurde NTAG als eigenständige und vollständig autonome Firma geschaffen. Es wurde ein Startbudget von 6 Mio. CHF zur Verfügung gestellt und ein Zeitrahmen von drei Jahren eingeräumt, in dem sich NTAG am Markt etablieren muss.

Die dem System zugrundeliegende Software kaufte NTAG bei dem amerikanischen Miteigner Artificial Life, der diese in seiner Petersburger Niederlassung entwickelte. Die Software wurde von dort aus in der Schweiz installiert und wird seitdem von der Systemadministration von NTAG betreut.

Die notwendige Hardwareplattform wurde von Hewlett Packard geliefert, das Hosting des Servers übernahm vorerst die Swisscom. Mit beiden Geschäftspartnern wurden optionale Verträge geschlossen, die neben einem geringen Sockelpreis beide Firmen für ihre Leistungen prozentual am Umsatz beteiligen. Insofern musste NTAG bisher nur einen geringen Anteil der Investitionen in diesem Bereich finanzieren.

Neben der Systemadministration stellen Customer Relations, Webdesign und Produktmanagement die zentralen Felder des Tagesgeschäfts von NTAG dar. Jedem Aufgabengebiet ist eine Abteilung zugeordnet. Alle Aufgabengebiete unterliegen einer sehr hohen Veränderungsgeschwindigkeit. So sind die Innovationszyklen im Bereich des Systems auf sechs Monate beschränkt, es findet fast wöchentlich ein Wechsel im Produktsortiment statt, und die durchschnittliche Reaktionsdauer auf Kundenanfragen liegt bei fünf Minuten.

Die zentrale Managementrichtlinie von NTAG ist, die Geschwindigkeit des Geschäftsprozesses innerhalb der Organisation widerzuspiegeln. Dies zwingt das relativ kleine Team von zwölf Mitarbeitenden zu ständiger interner Kommunikation und zu der Bereitschaft, erarbeitete Konzepte

häufig zu verwerfen und sich trotzdem motiviert neuen Aufgaben zuzuwenden. Die Komplexität des Systems und der hohe Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter führen ausserdem dazu, dass sich viele Dinge der Beurteilung durch das Management entziehen. Dieses muss daher eine Unternehmenskultur formen, die selbständiges Handeln der Mitarbeitenden und die Übereinstimmung von deren Interessen mit den Firmeninteressen fördert. Wichtigstes Instrument dazu ist laut NTAG die Mitarbeiterauswahl.

Die Abteilung Customer Relations führt neben der Betreuung von Kundenanfragen auch das gezielte Kontaktieren von Kunden durch. Diese werden als Buyer, d.h. Kunden, die sich während eines Kaufs registriert haben, einmal monatlich und als Member, d.h. Nutzer, die sich als Clubmitglied registriert haben, einmal wöchentlich entsprechend ihrem aktuellen Präferenzprofil mit verschiedenen Angeboten kontaktiert. NTAG wendet somit eine typische Push-Strategie bei der Vermarktung ihrer Produkte an.

Die Abteilung Produktmanagement ist in erster Linie für die Zusammenstellung des Produktsortiments, dessen thematische Ausrichtung und die Preisfestsetzung verantwortlich. Da sie sich dabei stark auf prägnante Kalenderdaten und aktuelle Konterte bezieht, führt sie ein Eventmarketing durch, das einen wichtigen Beitrag zum Unterhaltungswert von net-tissimo darstellt.

Die Logistik der Distribution und des Einkaufs hat NTAG vollständig an einen externen Partner vergeben. Dieser hat durch die vollständig integrierte Applikation, die einmal erfasste Daten allen Schnittstellen zur Verfügung stellt, die Möglichkeit, alle Bestellungen direkt entgegenzunehmen und diese entweder an die Lieferanten weiterzuleiten, falls diese die Auslieferung selbst vornehmen, oder die Ware an das eigene Lager zu nehmen und auszuliefern. In beiden Fällen ist NTAG nicht direkt involviert.

Der Zahlungsverkehr wird derzeit ausschliesslich über Kreditkarte oder Telefonrechnung abgewickelt. In Zukunft soll auch eine Art elektronischen Geldes eingeführt werden. Diese Pläne sind derzeit jedoch noch nicht genau ausgereift.

Trotz seiner autonomen Stellung ist NTAG fester Bestandteil der Konzernstrategie von Bon appétit Group. NTAG soll als Versuchmodell zeigen, wie eine langfristige Neupositionierung des Konzerns innerhalb einer durch E-Commerce veränderten Marktstruktur erfolgen kann. Diese Strategie führt innerhalb des Konzerns jedoch hin und wieder zu Spannungen. So können traditionell bedeutende Konzerneinheiten nur schwer und oft unwillig begreifen, warum eine derartig kleine Einheit eine so hohe Beachtung seitens der Konzernführung und seitens der Finanzmärkte findet. Die Regelung, dass NTAG zwar jederzeit auf Konzernressourcen, z.B. im Bereich des Einkaufs, zurückgreifen kann, dazu aber nicht verpflichtet ist, verstärkt diese Spannungen sicherlich noch weiter.

b) Beschreibung der Website (Stand 2.02.2000)

Der Besucher der Website net-tissimo.com wird zunächst von dem Agenten NT, der die Gestalt eines virtuellen Butlers hat, empfangen. Jeder weitere Schritt des Besuchers führt dazu, dass das Plug In NT auf den Browser geladen wird, so dass NT als ständiger Begleiter auf der Website zur Verfügung steht. Der Besucher befindet sich nun auf der Hauptseite und kann zwischen Infos zur Anwendung, der Registrierung als Käufer bzw. Clubmitglied, den eigenen Profildaten und den drei Verkaufstools Catch of the Day, Get it und Market Place wählen.

Catch of the Day ermöglicht allen registrierten Clubmitgliedern den Gewinn einer Option, die zum exklusiven Kauf des vorgestellten Produktes berechtigt.

Im Bereich Market Place können alle Clubmitglieder Angebote für ein bestimmtes Produkt abgeben oder dieses zum aktuellen Preis, der sich aus dem Durchschnitt aller abgegebenen Angebote der letzten zehn Minuten zusätzlich einer Prämie ergibt, erwerben.

Get it bietet allen Besuchenden die Möglichkeit, Produkte aus einem aktuellen Sortiment zu im Tagesverlauf sinkenden Preisen nachzufragen. Während der Happy Minutes fällt der Preis eines Produktes zusätzlich um bis zu 50 %, kehrt anschliessend aber wieder auf das Ausgangsniveau zurück.

Parallel zu seinen Aktivitäten auf der Verkaufsplattform kann der Besucher jederzeit mit dem virtuellen Butler NT kommunizieren bzw. plaudern. Diese Möglichkeit ist derzeit jedoch noch ziemlich begrenzt, da NT ein sehr kleines Sprachreservoir aufweist und sehr schnell durch penetrantes Fragen nach persönlichen Daten auffällt. Diese Mängel sollen laut NTAG in der bald folgenden Version 1.1 beseitigt sein, da die Fähigkeit von NT, Small Talk zu betreiben, erheblich verbessert wurde.

Änderungen am Projekt

Grössere Änderungen an der Geschäftsidee oder ihrer Umsetzung sind derzeit nicht geplant. Eine permanente Weiterentwicklung und ständige Überarbeitungen des Konzeptes sind für NTAG jedoch integrale Bestandteile der Geschäftsidee, so dass sich das äussere Erscheinungsbild von NTAG im Rhythmus der internen Innovationszyklen immer wieder verändern wird.

Innovative Aspekte des Projektes

Das Projekt net-tissimo ist aus der Sicht von NTAG durch zwei besonders innovative Charakteristiken gekennzeichnet. Aus technologischer Sicht wurde die Bot-Technologie, die von NTAG verwendet wird, in dieser Komplexität und Form noch nie angewandt und stellt den neuesten Stand der Entwicklung dar. Vor allem die Verwendung eines mittels natürlicher Sprache kommunizierenden Internet-Agenten führt dazu, dass das Projekt die Grenzen des technologisch Machbaren erreicht und in den Bereichen Hardware, Software und Hosting als eine der komplexesten Anwendungen weltweit gilt.

Daneben liefert das Konzept ein Kundenprofil, das die Präferenzen nicht nur thematisch sondern auch bezüglich ihrer zeitlichen Entwicklung widerspiegelt. Somit wird es möglich, ein dynamisches Modell der Präferenzen eines Kunden zu entwickeln, mit dessen Hilfe nicht nur die aktuelle Zugehörigkeit zu einer bestimmten Zielgruppe, sondern auch seine wahrscheinlichen zukünftigen Präferenzänderungen bestimmt werden können.

Ein weiterer innovativer Aspekt der Firma NTAG ist die Durchlässigkeit der Applikation, die schon heute einen Datenaustausch zwischen den beteiligten Geschäftspartnern erlaubt, der NTAG nur noch virtuell als Verkäufer auftreten lässt, da das Unternehmen selbst keinerlei Handels- oder Distributionsleistung mehr erbringt. Ohne dass dies das eigentliche Projektziel war, hat NTAG somit schon heute eine durchgängig integrierte Wertschöpfungskette geschaffen, die in den meisten E-Commerce-Projekten, derzeit als Zukunftsvision angepeilt wird.

Nutzen aus dem Projekt

Bisher profitierten NTAG und ihr Mutterkonzern vom neuen Geschäftskonzept mit einem rasanten Anstieg der Börsenkurse von Bon appétit im Anschluss an die Bewertung durch Credit Suisse First Boston. Dieser Kursanstieg verbessert für beide Unternehmen die Möglichkeiten, neues Kapital an der Börse zu platzieren.

Daneben können die erworbenen Kompetenzen in den Bereichen IT, Kundenverhalten und Projektentwicklung innerhalb des Mutterkonzerns für weitere Projekte genutzt werden, während das Image als innovativer First Mover insbesondere im Hinblick auf das kaufkräftige Zielpublikum einen nicht unerheblichen Marketingvorteil darstellt.

Hindernisse für das Projekt

Ein Hindernis für die Durchsetzung ihrer Geschäftsidee sieht NTAG in der protektionistischen Politik der Anbieter von Luxusgütern, die mehrheitlich ihre Produkte nicht für eine Vermarktung via Internet zur Verfügung stellen. Langfristig erwartet NTAG jedoch, dass diese Kartellierung durch den Reimport aus Amerika, in dem diese Beschränkung nicht existiert, angegriffen wird, und die europäischen Anbieter ihre selektive Distributionspolitik nicht durchhalten werden.

Das für NTAG erreichbare Marktvolumen wird zusätzlich dadurch begrenzt, dass im Gegensatz zu statischen E-Shoplösungen das Konzept von NTAG nicht ohne massive Investitionen in fremde Sprachräume übertragen werden kann. Der Aufbau eines neuen Agenten, der die semantischen Regeln einer anderen Sprache erkennt, und die inhaltliche Überarbeitung des Konzepts, dass auf den typisch deutschen Sprachwitz aufbaut, würde ähnliche Summen beanspruchen, wie sie für die erste Implementierung benötigt wurden. Die Implementierung derartiger Projekte bietet daher keine economies of scale, so dass eine Expansion ins fremdsprachige Ausland für NTAG zur Zeit nicht in Frage kommt.

Auswirkungen des Projektes

Das Konzept der Firma NTAG reduziert die Streuverluste der Anbieter, d.h. die Menge der Werbekontakte, die nicht das Zielpublikum erreichen, bei der Suche nach potentiellen Kunden auf das derzeit minimalste Niveau. Es führt damit zu sinkenden Werbekosten pro Transaktion und steigert die Effizienz der eingesetzten Werbemittel.

Aus Konsumentensicht werden der Aufwand für die Suche nach Produkten, die der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse dient, und somit die Transaktionskosten des Konsums reduziert. Gleichzeitig erweitert sich durch eine gezielte Informationsselektion der eigene Aktionsraum erheblich, so dass bisher unbefriedigte oder sogar nicht bewusste Wünsche erfüllt werden können.

Aufgrund dieser Effizienzgewinne auf der Angebots- und der Nachfrageseite kann ein Projekt wie das der Firma NTAG auf der mikroökonomischen Ebene dazu beitragen, das Volumen vorhandener Märkte zu steigern bzw. neue Märkte entstehen zu lassen. Dies kann in letzter Konsequenz zu zunehmenden Standortvorteilen der betroffenen Region und zu positiven Beschäftigungseffekten führen.

Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Zentrale Erfahrung aus den Implementierungsproblemen in der Startphase des Systems war, dass sich die vom Computerhändler Dell geprägte Strategie, möglichst schnell im Web präsent zu sein und dort Lerneffekte zu erzielen, nicht beliebig auf alle E-Commerce-Projekte übertragen lässt. Für NTAG erwies sich der frühe Start als unklug, da sie aufgrund einer zu kurzen Testphase und zu geringer Investitionen keine Grundstabilität des Systems gewährleisten konnte und daher der Gefahr ausgesetzt war, potentielle Kunden durch eine schlechte Performance abzuschrecken.

Intern machte NTAG die Erfahrung, dass E-Commerce einen neuen Führungsstil benötigt, da das Management massiv auf die Kenntnisse von Spezialisten angewiesen ist, die sich seiner Beurteilungsfähigkeit entziehen. Als Konsequenz entwickelte NTAG eine Unternehmenskultur, die

insbesondere auf Teamfähigkeit und Kommunikation basiert.

Erwartungen und Pläne

NTAG will in der näheren Zukunft ihre Markteinführung beenden und noch in diesem Jahr 100.000 Kunden gewinnen. Innerhalb der nächsten drei Jahre soll dann das mittelfristige Umsatzziel von 100 Mio. CHF. erreicht werden. Im Weiteren ist eine Expansion ins deutschsprachige Ausland geplant, um die Skaleneffekte der Internet-Technologie auszunutzen. Auf der inhaltlichen Ebene soll die Fähigkeit des Agenten zu Kommunikation ständig weiter verbessert werden. Auf der operativen Ebene wird erwartet, dass sich mit der Zeit dynamische, d.h. sich ständig aktualisierende, Kundenprofile aufbauen lassen, die dann ein breit angelegtes Direktmarketing erlauben.

2.5 Räber Information GmbH (RIM)

Dieser Fall illustriert ein Beispiel für eine Suchmaschine, die es den Benutzenden ermöglicht, nach regional strukturierten Daten zu suchen und die Website der Suchmaschine ihren individuellen Wünschen anzupassen. Ausserdem zeichnet er die Geschichte eines jungen Unternehmens nach, das den Schweizer Internet-Werbemarkt durchdringen und sich als einer der wichtigen Anbieter in diesem stark umkämpften Markt etablieren konnte.

Firma

Die 1995 gegründete Räber Information GmbH ist ein Unternehmen, das im neuen Sektor der Internet-Ökonomie tätig ist. Die Firma ist im Besitz von drei Jungunternehmern. Diese verwirklichten mit ihrer Firmengründung eine Innovation im Schweizer Markt für Informationsdienstleistungen. Die Firma beschäftigt heute sieben Vollzeitkräfte und mehrere Gelegenheitskräfte und gehört somit zu den kleineren Unternehmen in der Schweiz.

Geschäftsfeld der Firma

Als Betreiber der Plattform [search.ch] ist RIM ein Informationsanbieter im Internet. Die Firma bietet mehrere Produkte im Bereich der interaktiven Werbung an. Werbebanner und individuelle Verträge mit einzelnen Firmen, die diesen eine ständige Präsenz auf allen Ergebnisseiten, die die Suchmaschine produziert, garantieren, stellen die wichtigsten Bestandteile ihres Sortimentes dar. Daneben bietet RIM Mehrwertdienste wie Einträge in Gelbe Seiten, thematisch sortierte Kleinanzeigen, ständige Links zu Branchenindizes und weitere Dienstleistungen an.

Als Werbeträger ist RIM in einem zweiten Markt involviert, in dem sie mit anderen Medien und Inhaltsanbietern um die Aufmerksamkeit des Publikums konkurriert. Um Internetnutzende anzulocken, bietet RIM die Möglichkeiten, ihre Website für den persönlichen Gebrauch als Internetportal individuell anzupassen und innerhalb der Schweiz gezielt in einzelnen Regionen nach Informationen zu suchen.

Gründe für die Auswahl von RIM

Der Fall wurde ausgewählt, weil sich die Plattform [search.ch] aufgrund ihrer Suchstruktur und ihrer Charakteristiken deutlich von anderen Suchmaschinen abhebt. Dass es sich bei ihrer Betreiberin um ein kleines Unternehmen handelt, das sich ausschliesslich auf den Betrieb dieser Website beschränkt, zeigt die Einzigartigkeit des Falles und war ein weiterer Grund für dessen

Auswahl.

Projektbeschreibung

RIM beschreibt sich selbst als ein klassisches Verlagsunternehmen. Die Grundidee ist es, „einen Informationsdienst im Internet bereitzustellen, der die wichtigsten vielgenutzten Informationsquellen verbindet.“⁷

Diese Idee war für die Gründung der Firma im August 1995 zentral. Die jungen Gründer suchten einen Weg, ihren Lebensunterhalt auf eine kreative Weise zu verdienen und Akteure in dem sich gerade entwickelnden Internet-Markt der Schweiz zu werden. Ein starkes Motiv für die Firmengründung war der Glaube, das es möglich sein müsse, eine Suchmaschine so zu programmieren, dass eine regional begrenzte Informationssuche ermöglicht würde.

Die Firmengründung erfolgte ohne jede finanzielle Hilfe ausschliesslich unter Nutzung der eigenen Arbeitskraft als einzigem Einsatzfaktor. So wurde die erste Version der Suchmaschine von einem der Gründer programmiert. Die notwendigen physischen Ressourcen wurden in dieser Phase unentgeltlich von einer Partnerfirma zur Verfügung gestellt.

Nach einer ersten Wachstumsphase kam es zu internen Problemen, die infolge der Gründung der Vermarktungsfirma Inside Internet AG unter Beteiligung eines externen Investors, der den Kontakt zu potentiellen Kunden erleichtern und zusätzliches Know-how einbringen sollte, entstanden. Im Zuge dieser Beteiligung kam es sehr schnell zu konzeptionellen und finanziellen Unstimmigkeiten zwischen den beiden Interessengruppen, was schliesslich zu einem offenen Konflikt führte. Aufgrund eines Anteils von mehr als 50 % und der finanziellen Verantwortlichkeit für die Inside Internet AG konnte der Investor deren Geschäftsführer, d.h. einem der eigentlichen Firmengründer, kündigen. Als Reaktion darauf gründete das ursprüngliche Team im Oktober 1998 mit RIM eine neue Firma, die heute die Betreiberin von [search.ch] ist. Dies war nur möglich, weil alle Partner voll hinter dem Team standen, und die Domain rechtmässig im Besitz eines der Gründer war. Seither wächst RIM kontinuierlich und erreicht mittlerweile einen Umsatz von fast 1 Mio. CHF. 1998 wurde der Break-Even-Point überschritten. Seitdem erzielt die Firma kontinuierlich Profite.

Für den Erfolg von RIM waren zwei strategische Partnerschaften entscheidend. Die Firma Sun Microsystems stellte RIM einen Server zur Verfügung und erhielt im Gegenzug einen kostenfreien Banner auf deren Website [search.ch]. Diese Vereinbarung ist nach wie vor gültig. Die Firma Relog AG, ein Schweizer Softwarehaus, programmiert die neueren Softwarelösungen für RIM und wartet den grössten Teil der Datenbanken, die den Mehrwertdiensten von RIM zugrunde liegen. Zwischen den beiden Firmen existieren starke persönliche Bindungen, was sich aus der früheren Unterstützung der Firma RIM durch die Relog AG erklärt.

Eine weitere Voraussetzung für den Erfolg der Firma RIM war die frühe Gründung im Jahr 1995. Sie bot RIM die Möglichkeit, als Preissetzer im Schweizer Markt für Internet-Werbung zu agieren. Statt jedoch den Versuch zu unternehmen, Monopolrenten zu erzielen, kalkulierte RIM von Anfang an die Preise auf der Basis eines Mediavergleichs der Kosten pro Kontakt. Auf diese Weise konnte das Unternehmen den Schweizer Werbemarkt sehr schnell durchdringen. In der Folge konnte RIM die eigenen Bannerformate, die sie von den grossen Anbietern Amerikas übernommen hatte, innerhalb der Schweiz als Standardformate durchsetzen. Mehrere Konkurrenten mussten diese Formate übernehmen, da sich ihre eigenen am Markt nicht mehr etablieren lie-

⁷ Rudolf Räber im Interview vom 19.01.2000.

ssen.

Aufgrund begrenzter Kapazitäten an Humankapital begann RIM sehr früh, Aufgaben wie Buchhaltung, Grafikdesign, Programmierung und Datenbankmanagement auszulagern. Daher konnte die Firma ihre Kräfte auf den Kernbereich ihrer Geschäftsaktivitäten konzentrieren. Diese Erfahrung entwickelte sich rasch zu einer zentralen Strategie der Firma. Daher bietet RIM heute nur noch die Integration von Links und nicht mehr die Integration ganzer Datenbestände in ihre Website an. Diese Strategie ermöglicht es RIM, wesentlich mehr Partner auf ihre Website aufzunehmen, so dass sich die Abhängigkeit von der Performance einzelner Partner reduziert. Ausserdem kann RIM ihren Partnern nun zusätzliche Softwarelösungen anbieten, um die Qualität des Datenaustausches zwischen deren Websites und der Website von RIM zu verbessern. Auf diese Weise konnte sich RIM Möglichkeiten zu einer zusätzlichen Produktdiversifikation schaffen.

Heute ist [search.ch] als eine der grössten Suchmaschinen in der Schweiz auf der fünften Position aller Internet-Plattformen. Hinter allen anderen Konkurrenten stehen grosse Konzerne wie z.B. die Swisscom. Grund für den Erfolg und das starke Wachstum des relativ kleinen Wettbewerbers RIM ist laut Rudolf Räber die Einzigartigkeit der angebotenen Dienste.

Auf der Nutzerseite sind dies die Möglichkeiten der individuellen Anpassung der Plattform [search.ch] an die eigenen Wünsche und des Durchführens regional strukturierter Suchen. Auf der Kundenseite sind es die hohen Wachstumsraten des Verkehrsaufkommens auf der Site, die Möglichkeit zur Schaltung geographisch und thematisch begrenzter Anzeigenkampagnen und der hohe Grad der Integration von Kundendaten in das Lay-out der Website. Mittlerweile hat RIM zusätzliche neue Produkte wie spezielle Softwarelösungen für Kunden und den Dienst Free SMS entwickelt. Diese sollen helfen, auch in der Zukunft das Überleben als eigenständige Firma zu sichern.

Änderungen am Projekt

Seit der Firmengründung wurden keine grösseren Änderungen vorgenommen. Es gab mehrere kleinere Änderungen, die mehr einer Evolution als einem geplanten Strategiewechsel ähneln. So wurde u.a. das Konzept der Personalisierbarkeit der Website von [search.ch] immer wichtiger, und die Tendenz zum Outsourcing ist deutlich angestiegen. Die bisherigen Produkte wurden nicht verändert, es kamen aber neue hinzu.

Innovative Aspekte des Projektes

Das innovative Charakteristikum dieses geschäftlichen Engagements ist die Nutzung einer Software, die sowohl eine regional strukturierte Suche nach Informationen im Internet erlaubt als auch die Möglichkeit bietet, die Website [search.ch] den individuellen Wünschen anzupassen. Die erste Eigenschaft war bereits bei Gründung der Firma erklärtes Geschäftsziel, während die zweite sich allmählich zu einem solchen entwickelte, als sich die Nutzung von [search.ch] als Internetportal immer deutlicher herauskristallisierte.

Nutzen aus dem Projekt

Der offensichtlichste Nutzen des Projektes ist die Tatsache, dass die Firma RIM immer noch existiert. Eine junge Firma konnte eine exzellente Geschäftsidee, die erreichbare Technologie und das vorhandene Humankapital dazu nutzen, zu einem der grösseren Anbieter eines wichtigen Teils der Infrastruktur des kommerziellen Internets zu werden.

Als ein positiver externer Effekt der Gründung von RIM kann die Beschleunigung der Entwick-

lung eines Internet-Werbemarktes in der Schweiz gesehen werden. Dieser Markt stellt möglicherweise eine notwendige Bedingung für die Entwicklung des E-Commerce innerhalb der Schweiz dar.

Hindernisse für das Projekt

In der frühen Phase der Firmengeschichte wirkten sowohl die Beteiligung eines externen Investors als auch das Fehlen einer Infrastruktur und zugänglicher Finanzierungsquellen als Hindernisse für die weitere Entwicklung. Als diese Gründungsprobleme jedoch überwunden waren, beeinflussten die so gesammelten Erfahrungen die Unternehmenskultur der Firma in positiver Weise. Es wurde deutlich, dass die Ziele der Firma sehr wohl ohne perfekte technische oder organisatorische Ausstattung erreicht werden können, falls alle Beteiligten ihre Kräfte auf die selben Ziele konzentrieren, ohne ihre Energie für die Lösung weniger wichtiger Details zu verschwenden.

Auswirkungen des Projektes

Die Firma konnte die Preise und Produktstandards auf dem Schweizer Markt für Werbung im Internet bestimmen und beeinflusste diesen daher nachhaltig.

Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Aus der Sicht der Firma ist die wichtigste Erfahrung aus der eigenen Geschichte, dass man sich als Existenzgründer dazu zwingen muss, innovativ und gleichzeitig hinsichtlich der eigenen Erwartungen dennoch bescheiden zu sein.

Aus externer Sicht ist die wichtigste Erkenntnis aus diesem Fall die, dass eine kleine Firma sich dann erfolgreich gegen grössere Konkurrenten durchsetzen kann, wenn eine klare Geschäftsidee, ein frühes Engagement und eine hohe Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden vorhanden sind. Für den geschäftlichen Erfolg innerhalb des Internets sind offensichtlich nicht unbedingt technische Innovationen notwendig, in den meisten Fällen reicht eine gute Geschäftsidee.

Darüber hinaus lässt sich erkennen, dass es für Jungunternehmen sehr hilfreich sein kann, strategische Allianzen mit Partnern einzugehen, die in der ersten Phase sowohl physische Ressourcen als auch Kompetenz anbieten können. Die Geschichte von RIM scheint ausserdem zu zeigen, dass solche Partner insbesondere durch eine gute Geschäftsidee angezogen werden können.

Erwartungen und Pläne

Da RIM bis heute alle ihre Ziele erreicht hat und zudem ein gewaltiges Wachstum bezüglich Umsatz und Verkehrsaufkommen erfahren hat, erwarten die Besitzer eine Wachstumsrate von 300% für das Jahr 2000. Als treibende Faktoren werden dabei die wachsende Nachfrage nach Dienstleistungen im Internet, die geplante Aufstockung des eigenen Personals, die wachsenden Werbekapazitäten aufgrund eines weiter steigenden Verkehrsaufkommens und der zukünftige Erfolg neuer Produkte angesehen.

In naher Zukunft sollen die Gelben Seiten im Markt platziert und die Möglichkeiten zur Individualisierung der Website [search.ch] weiter ausgebaut werden. Insbesondere die letzte Massnahme soll die Erhebung kundenspezifischer Daten und somit ein späteres Engagement im Bereich des Data Mining ermöglichen.

Ferner gibt es langfristige Pläne für eine Zusammenarbeit mit den grossen Anbietern von Büroanwendungen. Ziel dieser Allianz wäre die Vermarktung von Büroanwendungen in der Form, dass Teile der Software für einen bestimmten Zeitraum von einem Server heruntergeladen werden können. RIM könnte in eine solche Zusammenarbeit seine viel besuchte Website als Plattform einbringen. Auch ein zukünftiger Gang an die Schweizer Börse wird derzeit nicht ausgeschlossen.

3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Das Ziel des folgenden Papiers bestand darin, erstens die Ergebnisse der Fallstudien im Bereich Electronic Commerce in der Schweiz zusammenzufassen und zweitens, wichtige Lehren aus diesen „Case studies“ zu ziehen. Folgende wichtigste Lehren zur optimalen Praxis von E-Commerce lassen sich zusammentragen:

- Strategische Partnerschaften traditioneller Unternehmen mit Firmen des ICT-Sektors erleichtern den Markteintritt und können dazu beitragen, Investitionsrisiken durch Teilen der Kosten für die einzelnen Partner zu reduzieren. Auf diese Weise kann auch kleinen Unternehmen ein Markteintritt gelingen.
- Die organisatorische Trennung von E-Commerce und anderen Distributionskanälen bzw. Geschäftsbereichen erweist sich als eine notwendige Bedingung für einen nachhaltigen Erfolg und eine Etablierung des neuen Geschäftsfeldes innerhalb traditioneller Unternehmen.
- Besonders geeignet für E-Commerce sind Basisprodukte bzw. Basisdienstleistungen, die an die individuellen Präferenzen des Kunden angepasst werden können. Diese können dazu dienen, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, die ein späteres Angebot von Mehrwertdiensten ermöglichen (Customized Products).
- In kleineren Betrieben stellt vor allem die persönliche Motivation einzelner leitender Mitarbeitenden die Grundlage der Einführung von E-Commerce dar.
- Finanzielle Erfolge stellen nicht den einzigen Ertrag von E-Commerce dar. Wichtig sind auch Image-, Publizitätsgewinne, Einsparungspotentiale und strategische Optionen. Daneben können mögliche Monopolstellungen ebenfalls zu positiven Effekten des E-Commerce beitragen.

4 Literaturliste

EUROPEAN COMMISSION (2000)

Benchmarking Telework and E-Commerce in Europe. ECATT Final Report. Brussels

HARABI N., SCHOCH R., HESPELER F. (2000)

Einführung und Verbreitung von Electronic Commerce – Wo steht die Schweiz im internationalen Vergleich? Forschungsbericht der Fachhochschule Solothurn. Olten.

Anhang 1: Verzeichnis der beteiligten Unternehmen

Firmenname	UBS AG
Name der Kontaktperson	Dr. Jean-Marc Piveteau
Adresse (Strasse, PLZ, Stadt, Land)	Bahnhofstr. 45 CH-8001 Zürich Schweiz
Telefon	+41-1-2358512
Fax	+41-1-2363466
E-mail	jean-marc.piveteau@ubs.com
Website URL	www.ubs.com

Firmenname	Kuoni Reisen AG
Name der Kontaktperson	Thomas Stirnimann
Adresse (Strasse, PLZ, Stadt, Land)	Neue Hard 7 CH-8010 Zürich Schweiz
Telefon	+41-1-2774706
Fax	+41-1-2774650
E-Mail	thomas.stirnimann@kuoni.ch
Website URL	http://www.kuoni.ch

Firmenname	LECOREUX SA
Name der Kontaktperson	Moritz Messer
Adresse (Strasse, PLZ, Stadt, Land)	Alleestr. 25 CH-2503 Biel/ Bienne Schweiz
Telefon	+41-32-3656125

Fax	+41-32-3652731
E-Mail	Lecureux@lecoreux.ch
Website URL	http://www.lecoreux.ch

Firmenname	Net-tissimo AG
Name der Kontaktperson	Roland Berger
Adresse (Strasse, PLZ, Stadt, Land)	Riedstrasse 389 CH-4662 Egerkingen Schweiz
Telefon	+41-62-3890666
Fax	+41-62-3890660
E-mail	roland.berger@net-tissimo.com
Website URL	http://www.net-tissimo.com

Firmenname	Räber Information Management GmbH
Name des Interviewpartners	Rudolf Räber
Adresse (Strasse, PLZ, Stadt, Land)	Seebodenstr. 4 CH-6403 Küssnacht am Rigi SZ Schweiz
Telefon	+41-41-8520870
Fax	+41-41-8520872
E-Mail	raeber@search.ch
Website URL	http://www.search.ch

Bisher erschienen:

In der Reihe A, 'Discussion Papers' der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, sind bisher erschienen:

- Nr. 98-01 THOMAS M. SCHWARB (Juli 1998)
«Ich verpfeife meine Firma»... Einführung in das Phänomen «Whistle-Blowing».
- Nr. 98-02 MATHIAS BINSWANGER (Dezember 1998)
Stock Market Booms and Real Economic Activity: Is this Time different?
- Nr. 98-03 GÜNTER SCHINDLER (Dezember 1998)
Unschärfe Klassifikation durch kontextbasierte Datenbankanfragen.
- Nr. 99-01 MATHIAS BINSWANGER (Januar 1999)
Co-Evolution between the Real and Financial Sectors:
The Optimistic «New Growth Theory» View versus the Pessimistic «Keynesian View».
- Nr. 99-02 MATHIAS BINSWANGER (Juni 1999)
Die verschiedenen Rollen des Finanzsektors in der wirtschaftlichen Entwicklung.
- Nr. 99-03 LORENZ M. HILTY (Juni 1999)
Individuenbasierte Verkehrssimulation in Java.
- Nr. 99-04 ALBERT VOLLMER (Juni 1999)
Mobile Arbeit in der Schweiz – Telearbeit und Desksharing.
- Nr. 99-05 NAJIB HARABI (Juli 1999)
The Impact of Vertical R&D Cooperation on Firm Innovation: an Empirical Investigation.
- Nr. 99-06 MAIKE FRANZEN (Juli 1999)
Konstruktives Lernen mit dem E-Book. Entwicklung einer Lernumgebung für konstruktives Lernen.
- Nr. 99-07 MATHIAS BINSWANGER (Dezember 1999)
Technological Progress and Sustainable Development: Different Perspectives on the Rebound Effect.
- Nr. 2000-01 LORENZ M. HILTY, THOMAS RUDDY, DANIEL SCHULTHESS (Januar 2000)
Resource Intensity and Dematerialization Potential of Information Society Technologies.
- Nr. 2000-02 LORENZ M. HILTY, ALBERT VOLLMER, DANIEL SCHULTHESS, THOMAS RUDDY (Februar 2000)
Lifestyles, Mobility and the Challenge of Sustainability: A Survey of the Literature.
- Nr. 2000-03 LORENZ M. HILTY, THOMAS RUDDY (Mai 2000)
The Information Society and Sustainable Development.
- Nr. 2000-04 ROLF MEYER, NAJIB HARABI (Juni 2000)
Frauen Power unter der Lupe. Geschlechtsspezifische Unterschiede der Jungunternehmerinnen und -unternehmer. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.
- Nr. 2000-05 ROLF MEYER, MARION ALT, KERSTIN HÜFFMEYER, NAJIB HARABI (Juni 2000)
Selbständigerwerbende und ihre jungen Unternehmen – 9 Fallbeispiele.
- Nr. 2000-06 NAJIB HARABI, ROLF SCHOCH, FRANK HESPELER (August 2000)
Einführung und Verbreitung von Electronic Commerce. Wo steht die Schweiz heute im internationalen Vergleich? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.

- Nr. 2000-07 NAJB HARABI (Dezember 2000)
Employment Effects of Eco-Innovations: An Empirical Analysis.
- Nr. 2001-01 ROLF MEYER, NAJB HARABI, RUEDI NIEDERER (Januar 2001)
Der Einfluss der Beratung, Weiterbildung und des Beziehungsnetzes auf den Erfolg junger Unternehmen.
- Nr. 2001-02 NAJB HARABI (Januar 2001)
Introduction and Diffusion of Electronic Commerce –
What is Switzerland's position in an international comparison? Results of an empirical study
- Nr. 2001-03 NAJB HARABI, HESPELER FRANK (Februar 2001)
Electronic Commerce in der Schweiz: Lehren aus Einzelfallstudien

In der Reihe B, 'Sonderdrucke' der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, sind bisher erschienen:

- Nr. 98-01 NAJB HARABI (Oktober 1998)
Channels of R&D Spillovers: An Investigation of Swiss Firms.
Aus: Technovation, 17 (11/12) (1997) 627–635.
- Nr. 98-02 MAX ZUBERBÜHLER (Oktober 1998)
Virtualität – der zukünftige Wettbewerbsvorteil.
Aus: io Management, 67 (1998), 18–23.
- Nr. 98-03 NAJB HARABI (Oktober 1998)
Les facteurs déterminants de la R&D.
Aus: Revue française de gestion, n° 114, 1997, p. 39–51.
- Nr. 98-04 NAJB HARABI (Dezember 1998)
Innovation through Vertical Relations between Firms, Suppliers and Customers: a study of German Firms.
Aus: Industry and Innovation, Volume 5, Number 2, pp. 157–178.
- Nr. 99-01 CHRISTOPH MINNIG, RUEDI NIEDERER, THOMAS SCHWARB (Januar 1999)
Imagestudie Erziehungsdepartement des Kantons Solothurn. Schlussbericht.
- Nr. 99-02 NAJB HARABI (Januar 1999)
Der Beitrag von Profit- und Nonprofit-Organisationen zum technischen Fortschritt: Ergebnisse aus der Schweiz.
Aus: Wagner, R. (1997). Festschrift zum 60. Geburtstag von Antonin Wagner. Zürich: Turicum.
- Nr. 99-03 LORENZ M. HILTY, KLAUS TOCHTERMANN, JÖRG VON STENAECKER (Juli 1999)
The Information Society and the Environment – A Survey of European Activities.
Sonderdruck aus: Proc. 1st International Environmental Management Systems Conference, Vienna/ Austria 1998.
- Nr. 99-04 THOMAS M. SCHWARB (August 1999)
Das Arbeitszeugnis als Instrument der Personalpraxis.
Sonderdruck der Unterlagen für die Fachtagung „Arbeitszeugnis“ an der Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Nr. 99-05 THOMAS M. SCHWARB, ALBERT VOLLMER (Dezember 1999)
Telearbeit
Sonderdruck aus: Schwarb Th. M. (Hrsg.) (1999) Erfolgsfaktor Human Resource Management, Zürich: Weka.

- Nr. 2000-01 NAJB HARABI, ROLF MEYER (Februar 2000)
Die neuen Selbständigen
Studie im Auftrag von Nefu (Netzwerk für Einfrau-Unternehmerinnen) Schweiz.
- Nr. 2000-02 RUEDI NIEDERER, STEFANIE GREWE, CHRISTOPH MINNIG, THOMAS SCHWARB (März 2000)
Projektmanagement – Praxis und Ausbildung.
Untersuchung im Auftrag von Fachhochschulen und SwissPM.
- Nr. 2000-03 THOMAS SCHWARB, STEFANIE GREWE, CHRISTOPH MINNIG, RUEDI NIEDERER (März 2000)
Olten ist eigentlich schön, aber ...
Untersuchung der Standortattraktivität und des Images von Olten im Auftrag des Projekts Olten Plus.
- Nr. 2000-04 THOMAS SCHWARB, ALBERT VOLLMER, RUEDI NIEDERER (März 2000)
TA-Studie „Mobile Arbeitsformen: Verbreitung und Potenzial von Telearbeit und Desksharing“
Untersuchung im Auftrag des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates und der Kommission für Technologie und Innovation.
- Nr. 2000-05 THOMAS SCHWARB, STEPHANIE GREWE, CHRISTOPH MINNIG, RUEDI NIEDERER (November 2000)
Olten ist eigentlich schön, aber...
Untersuchung der Standortattraktivität und des Images von Olten im Auftrag des Projekts Olten Plus (POP).
- Nr. 2000-06 THOMAS SCHWARB, STEPHANIE GREWE, CHRISTOPH MINNIG (November 2000)
Ich gehe nach Olten einkaufen, wenn ...
Untersuchung des Einkaufens in Olten im Auftrag des Projekts Olten Plus (POP).
- Nr. 2000-07 THOMAS SCHWARB, STEPHANIE GREWE (Januar 2001)
Zofingen unter der Lupe.
Untersuchung der Situation des Einkaufens in Zofingen.

In der Reihe C, 'Gastvorträge' der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, sind bisher erschienen:

- Nr. 99-01 PATRIK DUCREY, BARBARA HÜBSCHER (Juli 1999)
Aktuelle Probleme der Wettbewerbspolitik
Vortrag gehalten am 31. Mai 1999 an der Hochschule für Wirtschaft, Olten
- Nr. 2000-01 ANDY STURM (April 2000)
Grundlagen der schweizerischen Geldpolitik
Vortrag gehalten am 14. April 2000 an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- Nr. 2000-02 PATRICIA SCHULTZ (September 2000)
Von Männern und Frauen in Arbeitswelt und Privatleben
Vortrag gehalten am 22.02.2000 an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- Nr. 2000-03 NILS GOLDSCHMIDT (September 2000)
Auf dem Weg zu einem kommunitaristischen Wohlfahrtsstaat. Ethische und ökonomische Anmerkungen zu einem nicht ganz neuen Leitbild
Vortrag zum Eröffnungstag im Nachdiplomstudium Nonprofitmanagement am 3. März 2000 an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- Nr. 2000-04 ELISABETH JORIS (September 2000)
History and Herstory
Vortrag gehalten am .30.11.1999 an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.

Bestellung

Preis für ein Exemplar: Discussion Papers (Reihe A):..... SFr. 20.-
Sonderdrucke (Reihe B):..... SFr. 20.-
Gastvorträge (Reihe C):..... SFr. 20.-

Bestellung bitte an: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz
-Sekretariat Weiterbildung-
Postfach
CH-4601 Olten
Telefon: ++41 +848 821 011
Telefax: ++41 +62 296 65 01
e-Mail: ccc@fhso.ch