

E-Business und KMU

Eine Herausforderung für die Fachhochschulen

Die Informations- und Kommunikationstechnologien sind dabei, nachhaltig die Strukturen der Märkte zu verändern. Es ist heute noch schwierig auszumachen, wohin dieser Prozess in der Zukunft führen wird. Trotzdem ist es für Unternehmen an der Zeit, sich auf diese Zukunft vorzubereiten. Worum es neben den technologischen Problemen auch noch geht, und wie ein erster Schritt zu einem umfassenderen Ansatz für KMU aussehen könnte, wird anhand des Fachhochschul-Projektes «E-Business & KMU» erläutert.

E-Business zwischen Wunsch und Realität

Im Zuge der rasanten technischen und kommerziellen Entwicklung des Internets ergeben sich für die Wirtschaft vielfältige neue Möglichkeiten bei der Abwicklung von Geschäften. Beeindruckende Wachstumszahlen und Prognosen über die zukünftige Entwicklung wecken Hoffnungen und Ängste. Beides erzeugt einen Druck auf Verantwortliche von Unternehmen, welche eine sich bietende Chance nicht verpassen wollen oder vermeiden möchten, durch innovativere Konkurrenten vom Markt verdrängt zu werden. Unabhängig davon, ob dieser Druck jeweils auf den richtigen Vorstellungen beruht, wächst die Zahl von Unternehmen, die sich mit dem Thema E-Business bzw. E-Commerce auseinandersetzen. Die Werbung und die Medien tragen einen wesentlichen Teil dazu bei, diesen Druck zu erhöhen. Dabei werden allerdings Erwartungen und Vorstellungen geweckt, die nicht immer der Realität des E-Business entsprechen.

Worauf kommt es an, ob sich ein Technologietrend durchsetzt? Ist es die Qualität der Produkte? Ist es das Marketing? Gewiss spielen diese Dinge eine wichtige Rolle, aber ebenso wichtig ist, was sich in den Köpfen der Menschen abspielt.

Es existiert eine allgemeine Theorie, wonach die Einführung einer Technologie entscheidend von der «kollektiven Psyche»¹ der Gesellschaft beeinflusst wird. Eine Gesellschaft muss reif sein für eine neue Technologie. Wenn sie dies nicht ist, helfen alle

technischen und marktorientierten Anstrengungen der Anbieter nicht, um diesen Durchbruch zu erzwingen. Dieser Reifungsprozess lässt sich durch eine logistische Lernkurve darstellen (Grafik 1). Die erste Phase verläuft für den Laien oft unbeachtet, es ist die Zeit, in der die Technologie erforscht und an den Hochschulen gelehrt wird. Die mittlere Phase, die Entwicklungsphase, ist die Zeit, in der am meisten Veränderungen passieren. Die Marktkräfte entwickeln eine Dynamik, welche die Entwicklung wesentlich beschleunigt. Irgendwann wird eine Technologie reif und deren Entwicklung bringt nur noch marginale Änderungen. Der «Lernprozess» nähert sich einem Grenzwert².

Die Internet-Technologie befindet sich 1999 eindeutig in der Entwicklungsphase. Nicht mehr die (Hochschul-)Forschung ist die treibende Kraft, sondern der Markt. Grössere Unternehmen können es sich leisten, in die Know-how-Entwicklung und den Aufbau neuer Geschäftsbereiche gross und längerfristig zu investieren. Die Behauptung, dass das Internet für alle die gleichen Chancen bietet, unabhängig von ihrer Grösse und ihrer Marktpräsenz, muss zuerst bewiesen werden. Einzelfälle, die als Beispiele dafür angeführt werden, setzen die wirklichen Kräfteverhältnisse im Kampf um Marktanteile nicht ausser Kraft.

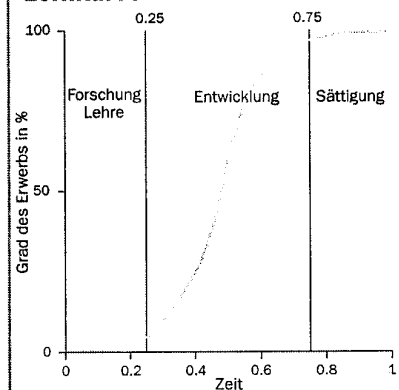
Für KMU ist die aktuelle Dynamik im E-Business ebenfalls eine Chance, allerdings sind damit auch viele Probleme im Bereich der Entwicklung verbunden. Die Internet-Technologie ist noch nicht reif. Sie befindet sich in einer stürmischen Entwicklungsphase,

und wer sie einsetzen will, muss den Mut haben, Risiken einzugehen und neue Wege zu beschreiten.

Die Fachhochschulen können sich hier als Partner anbieten, um gemeinsam mit den KMU Entwicklungsarbeit zu leisten, die diese allein nicht erbringen können. Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung gehört zum Leistungsauftrag der Fachhochschulen, und es ist genau dieser Bereich, der hier gefragt ist.

Die logistische Lernkurve

Graph. 1



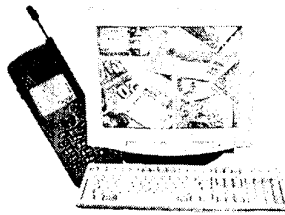
Die Adaption einer neuen Technologie in der Gesellschaft verläuft nicht linear. Die zeitliche Verzögerung zwischen Forschung und Markt-Entwicklung stellt für Technologieführer ein Risiko dar und verlangt die Weitsicht und die Mittel, auf den Durchbruch genügend lange warten zu können.

Quelle: Detting 1997

Die Volkswirtschaft/
La Vie économique

¹ DE KERKHOVE, D.: The Skin of Culture. Investigating the New Electronic Reality. Toronto 1995.

² DETTLING, W.: Internet beginnt im Kopf. In: Marketing & Kommunikation 4/97.



Spieltheorie

Die Spieltheorie ist eine Anwendung von Mathematik zur Modellierung von komplizierten Entscheidungssituationen. Als Pioniere der Spieltheorie gelten John von Neumann und Oskar Morgenstern (Theory of Games and Economic Behavior, 1944). Heute ist die Anwendung der Spieltheorie in der Ökonomie anerkannt, 1994 erhielten John Nash, John Harsanyi und Reinhard Selten einen Nobelpreis für ihre Arbeiten zu diesem Thema. Obwohl die Spieltheorie als Wissenschaft anspruchsvoll ist, können die daraus abgeleiteten Erkenntnisse Grundlage einer wirksamen Strategie und Bestandteil einer alltagstauglichen Denkhaltung sein.

Das bekannteste «Spiel» ist das Nullsummenspiel:

Bei einem Nullsummenspiel geht man davon aus, dass jeder Gewinn auf Kosten eines Verlustes geht. Es gibt im Nullsummenspiel immer Gewinner und Verlierer, und zwar in gleich grosser Masse. Nullsummenspiele sind übersichtlich, Gewinner und Verlierer sind schnell ausgemacht. Vielleicht sind sie deshalb auch beliebt. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass ein grosses Engagement im Nullsummenspiel den überhaupt realisierbaren Nutzen für alle Beteiligten übersteigen kann. Der «Gewinn» besteht u.U. nur in der Zerstörung des Gegners.

Der Schlüssel zum E-Business

Der Schlüssel zum erfolgreichen E-Business liegt nicht in der Internet-Technologie, sondern im richtigen Einsatz derselben. Natürlich sind dazu grundlegende technische Kenntnisse nötig, aber vordringlicher ist zunächst die Lokalisierung erfolgversprechender Bereiche, in denen ein Unternehmen aktiv werden soll. Bevor eine Technologie eingesetzt wird, muss die Frage beantwortet werden, wozu und mit welchem Effekt dieser Einsatz erfolgt. Es soll in der Folge ein Konzept aus der Spieltheorie vorgestellt werden, welches sich zur Bearbeitung dieser Fragestellung eignet (vgl. Kasten 2: Spieltheorie).

Als erste sind natürlich jene Unternehmen von diesen Veränderungen betroffen, welche direkt mit den neuen Technologien zu tun haben. Diese Veränderungen betreffen aber nicht nur Technologie- und Inhaltsanbieter, sondern greifen sukzessive auf alle Branchen über. So kann für Vertriebsfirmen jeder Lieferant plötzlich zum Konkurrenten werden, wenn dieser durch das Internet selber Kontakt zu den Endkunden aufnimmt, um auf den Zwischenhandel zu verzichten. Fluggesellschaften sind dazu übergegangen, Tickets direkt über das Internet zu vertreiben, um die Margen der Reisebüros selber einzustreichen. Aber auch der Fachhandel muss sich damit auseinandersetzen, dass sich jeder Kunde via Internet schnell Übersicht über das Angebot machen kann und zunehmend online dort bestellt, wo für ihn Preis und Leistung am besten stimmen.

Eine Studie, welche im Auftrag der EU 1998 durchgeführt wurde³, spricht vom Beginn einer «Netzwerkrevolution», einer wirtschaftlichen und sozialen Veränderung, die mit der industriellen Revolution vergleichbar ist. Diese Revolution schafft ein neues Wirtschaftssystem, welches auf neuen Regeln beruht, die durch diese Vernetzung induziert werden.

³ CONDRINET: Content and Commerce Driven Strategies in Global Networks. Die Studie wurde von Gemini Consulting 1998 für die Europäische Kommission im Rahmen des Info2000-Programms erstellt. Das deutsche Management Summary ist kostenlos erhältlich unter: <http://www2.echo.lu/condrinet/Data/Ger/start.de.htm>

⁴ NALEBUFF, B./BRANDENBURGER, A.: Coopetition – kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg. Frankfurt 1996.

Coopetition – kooperativ konkurrieren

Graph. 2

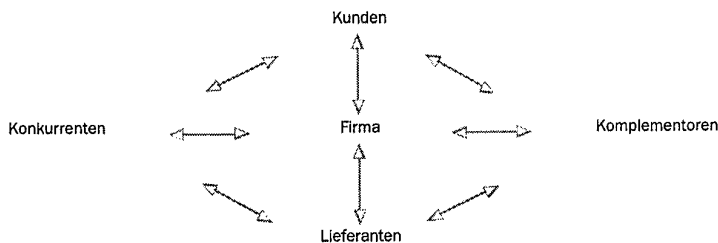
Eine Alternative zum Nullsummenspiel ist ein «Gewinn-Gewinn-Spiel»: Eine solche alternative Strategie beruht auf folgendem Konzept, welches als Coopetition⁴ bezeichnet wird: Ein Gewinn-Gewinn-Spiel beinhaltet die Schaffung von Mehrwert, bei dem konsequenterweise für alle Beteiligten ein Anteil dieses Mehrwertes herauspringt. Bei Coopetition geht es also nicht um Gewinner und Verlierer, sondern darum, wie Mehrwerte geschaffen werden können, damit die beteiligten Spieler einen Gewinn unter sich aufteilen können. Veranschaulicht wird dieses Modell durch ein Wertennetz. Das Wertennetz stellt dar, in welchem Umfeld eine Firma ihren Mehrwert schafft.

Das Wertennetz einer Unternehmung

Entscheidend bei der Spielanlage ist die Tatsache, dass kein Spieler auf eine einzige Rolle fixiert ist. Jeder Spieler kann seine Rolle ständig wechseln, Konkurrenten können sich ergänzen oder Lieferanten oder Kunden können Konkurrenten werden.

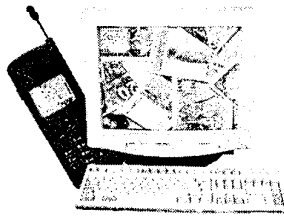
Zwei Spieler können auch gleichzeitig Komplementoren und Konkurrenten sein. Beispiel: Die Museen einer Stadt konkurrieren um die Besucher. Gleichzeitig ergänzen sie sich. Der Besuch einer Stadt lohnt sich für Auswärtige eher, wenn ein vielfältiges Angebot an Museen zur Verfügung steht. So können sie also mit einem gemeinsamen Internetauftritt echten Mehrwert schaffen, indem die Einzelkosten für diesen Auftritt kleiner werden, die Reichweite aber gesteigert und der Nutzen für Besucher der gemeinsamen Website deutlich erhöht wird. Interessant ist die Frage: Wie unterscheide ich zwischen Konkurrent und Komplementor? Ein Spieler ist Ihr Komplementor falls Kunden Ihr Produkt höher bewerten, wenn sie das Produkt dieses Spielers haben, als wenn sie nur Ihr eigenes Produkt haben. Beispiel: Wurst- und Senffabrikanten. Ein Spieler ist Ihr Konkurrent, wenn Kunden Ihr Produkt tiefer bewerten, weil sie das Produkt dieses Spielers ebenfalls haben können. Beispiel: Bahn und Fluggesellschaften.

Das Wertennetz einer Unternehmung



Quelle: Nalebuff/ Brandenburger

Die Volkswirtschaft/La Vie économique



Kommen wir zur ursprünglich gestellten Frage zurück und überlegen uns, wie ein Unternehmen vorgehen soll, um im E-Business einzusteigen. Niemand kann heute sagen, wohin die Entwicklung gehen wird. Es zeichnet sich aber ein Trend ab, der sich in folgenden Schlagworten äussert: «Virtuelle Unternehmen», «Communities», «Strategische Partnerschaften», «E-Malls» etc.

Unter diesen Begriffen werden Konzepte angeboten, bei denen sich mehrere Firmen zusammenschliessen. Diese Zusammenschlüsse können sehr locker sein und beispielsweise in einem gemeinsamen Webauftritt resultieren. Oft aber besteht die Absicht, eine gemeinsame Auftragsakquisition und nachfolgende Leistungserbringung durchzuführen.

Wir gehen von der Annahme aus, dass ein florierendes Unternehmen in ein gut eingespieltes Netz von Geschäftsbeziehungen mit Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern und Konkurrenten eingebunden ist. Wir bezeichnen dies als Wertennetz (vgl. Kasten 3: Coopetition). Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn es in diesem Wertennetz einen Mehrwert schafft, an dem es auch partizipieren kann.

Die These lautet: Mit der stetigen Ausbreitung elektronischer Medien wird das Wertennetz nachhaltig verändert. Gewinner werden die sein, welche diese Veränderung früh genug erkennen und darauf mit einer für ihre Möglichkeiten adäquaten Strategie reagieren.

Es entstehen also neue Wertennetze, in denen auch die Rollen neu verteilt werden. Lieferanten, Kunden, Komplementoren und Konkurrenten werden neu definiert. Unter Umständen wird die Rollenzuteilung sogar nach jedem Auftrag neu verteilt. Die alten Beziehungen werden also nicht einfach durch neue ersetzt, sondern es entsteht ein dynamisches Wertennetz, in dem sich ein Unternehmen ständig neu positionieren muss. Je nach Kunde und Auftrag hat ein Unternehmen einen anderen Anteil am Mehrwert der gemeinsam erbrachten Leistung.

Nach welchen Kriterien man sich solche Partnerschaften aussuchen und wie diese dann ausgestaltet werden sollen, sind Fragen, die sich nicht pauschal beantworten lassen. Für KMU, die bereits in dynamischen Märkten erfolgreich waren, ist dies nichts

Aussergewöhnliches. Sie werden sich leichter auf solche Veränderungen einstellen können als solche, die jahrelang in festen und vertrauten Beziehungsnetzen erfolgreich waren.

Fazit: Die Frage nach dem Einstieg ins E-Business ist keine Technologiefrage, sondern eine strategische Frage, die mit einer Analyse des Wertennetzes der eigenen Unternehmung angegangen werden kann.

Anhand einer Wertanalyse der Fachhochschulen soll dieses Vorgehen illustriert werden.

Kompetenznetzwerke: Kooperation oder Konkurrenz?

Der Bund hat die Fachhochschulen in der Schweiz aufgefordert, sogenannte Kompetenznetzwerke zu aktuellen und wichtigen Themenbereichen zu bilden. Er hat diese Aufforderung mit gewissen Rahmenbedingungen versehen, aber grundsätzlich die Vorgehensweise zur Bildung solcher Kompetenznetzwerke nicht vorgeschrieben.

Kombiniert mit der Erkenntnis, dass E-Business auch für Fachhochschulen eine Herausforderung darstellt,

kann man folgern, dass der strategische Entscheid zur Neuausrichtung des alten, bestehenden Wertennetzes bereits gefallen ist. Es geht nun darum, eine Standortbestimmung und darauf aufbauend eine Neuausrichtung vorzunehmen. Daraus können dann konkrete Schritte zur Umsetzung abgeleitet werden.

Allgemein formuliert sieht das Wertennetz einer Fachhochschule wie in Grafik 3 dargestellt aus.

Auf einen Aspekt im Dreieck KMU-Fachhochschulen-Universitäten soll noch speziell eingegangen werden. Eine Studie des Schweizerischen Wissenschaftsrates hat sich unter dem Thema «Wirkanalyse von Forschung» speziell mit der Frage der Zusammenarbeit im Bereich F+E zwischen Unternehmen und Hochschulen auseinandergesetzt⁵. Diese Studie hat untersucht, welches die Bedürfnisse der Unternehmen hinsichtlich der Zusammenarbeit bei F+E mit Hochschulen sind. Einige, für diesen Kontext wichtige Ergebnisse sind:

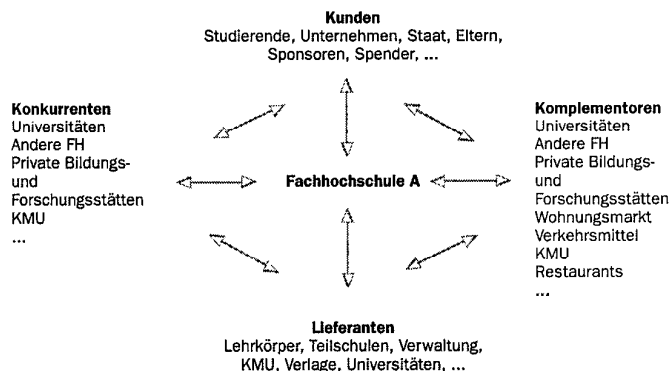
- Die Schnittstelle F+E zwischen Unternehmen und Hochschulen

⁵ ZINKL, W.D.: Schnittstelle F+E zwischen Unternehmen und Hochschulen. Interessen und Erfolgsfaktoren aus Sicht von Unternehmen. Schweizerischer Wissenschaftsrat, FER, 1995.

Das Wertennetz einer Fachhochschule

Graph. 3

Mit dem Fachhochschulgesetz ist das ursprüngliche Wertennetz der früheren Schulen (HTL, HWV, Schulen für Gestaltung) massiv und nachhaltig verändert worden. Mit der Bildung von Kooperationsmodellen und dem Aufbau von Kompetenznetzwerken werden z.Z. vor allem die Beziehungen zwischen Konkurrenten und Komplementoren neu definiert.



Quelle: Eigene Darstellung, nach Nalebuff/Brandenburger

Die Volkswirtschaft/La Vie économique

E-COMMERCE



in Form von Institutionen (Transferstellen) zeigt wenig Wirkung. Wissens- und Technologietransfer muss als Prozess verstanden werden.

- Die Schnittstelle F+E muss für jede Zusammenarbeit durch die jeweiligen Vertreter der Unternehmen und der Hochschule unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen neu gestaltet werden.
- Vielen Unternehmen ist nicht bekannt, was an schweizerischen Hochschulen geforscht und entwickelt wird. Das beruht u.a. darauf, dass vor allem die universitäre Forschungsförderung auf das (internationale) Wissenschaftssystem ausgerichtet ist, nicht aber auf die Privatwirtschaft.
- Die Unternehmen weisen jedem Typ von Hochschule, der für eine Zusammenarbeit in F+E in Frage kommt, a priori bestimmte Eigenschaften zu. Den Fachhochschulen wird ein relativ hoher Praxisbezug «unterstellt», und sie werden vor allem bei Problemen, die näher bei Entwicklung als bei Forschung liegen, für geeignet gehalten.
- Die Universitäten und Eidgenössischen Hochschulen geniessen ein hohes wissenschaftliches Ansehen,

sind aber für Unternehmen oftmals nicht zugänglich. Insbesondere KMU empfinden sich als benachteiligt gegenüber grossen Unternehmen, weil sie den Hochschulen bei F+E-Kooperationen weniger Prestige vermitteln als grosse Unternehmen oder Konzerne.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich folgern, dass die Fachhochschulen und Universitäten geeignete Komplementoren im Bereich des F+E-Transfers vor allem zu den KMU sind. Im weiteren zeigt sich, dass themenspezifische Kompetenzzentren eine bessere Vermittlungsfunktion einnehmen können als allgemeine Transferstellen.

Anhand dieser Überlegungen wurde das Thema E-Business und der Aufbau eines Kompetenznetzwerkes an der Fachhochschule beider Basel (FHBB) angegangen (vgl. Grafik 4).

Die Rolle einer einzelnen Fachhochschule innerhalb des Kompetenznetzwerkes kann durch die Ermittlung des Werternetzes analysiert werden.

Werternetz einer Fachhochschule als Anbieter für E-Business

Wir setzen voraus, dass sich die Fachhochschule auf die Erfüllung ihres

Leistungsauftrages beschränkt, d.h. Aus- und Weiterbildung, anwendungsorientierte F&E und Dienstleistungen für Dritte erbringt.

Kunden

- Studierende wollen eine fachlich hochstehende und auf Zukunftsfragen ausgerichtete Ausbildung absolvieren. Sie sind an E-Business Angeboten der FH interessiert.
- KMU haben gemäss eingangs vorgestellter These auch Bedarf an Know-how und Unterstützung in E-Business. Dies kann in Form von gemeinsamen F&E-Projekten, Weiterbildung oder Abnahme von Studienabgängern erfolgen.
- Die öffentliche Verwaltung hat einen grossen Bedarf zur Entwicklung von E-Business und steht den Fachhochschulen auch grundsätzlich relativ nahe.
- Der Bund hat im Rahmen des «Aktionsplanes zur Förderung des elektronischen Geschäftsverkehrs» explizit die Unterstützung bei der Errichtung von Kompetenzzentren zur KMU-Förderung im Bereich von E-Business erwähnt⁶. In diesem Sinne ordnen wir ihn als Auftraggeber bei den Kunden der FH ein.

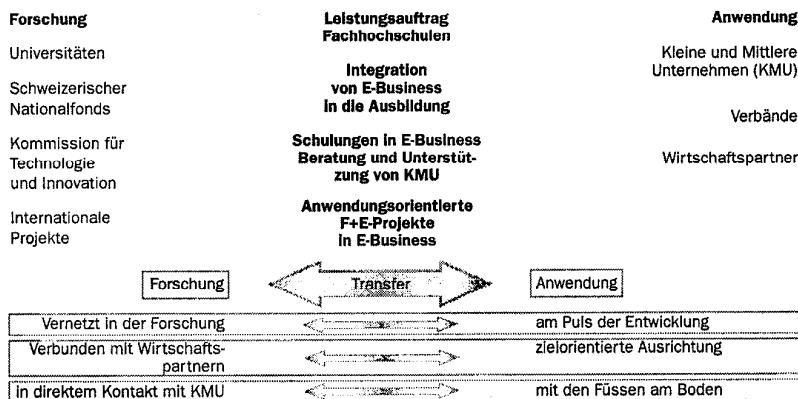
Komplementoren

- Universitäten sind bei der Erforschung, Entwicklung und Umsetzung neuer Konzepte und Technologien für Fachhochschulen interessante Komplementoren (vgl. oben). Dass diese Sicht auch aus der Perspektive der Universitäten stimmen kann, zeigen diverse Erfahrungen des Autors. Auch bei der Akquisition von Forschungsmitteln sind gemeinsame Wege erfolgversprechend⁷.
- Andere Fachhochschulen haben u.U. andere Kompetenzen und bringen zusätzliche Kräfte in ein solches Kompetenznetzwerk ein. Eine Zusammenarbeit fördert somit den ei-

Kompetenznetzwerk «E-Business & KMU»

Graph. 4

Die Rolle der Fachhochschulen im Kompetenznetzwerk wurde auf der Basis einer Werteanalyse hergeleitet. Es wurde die Frage gestellt, womit die Fachhochschulen einen Mehrwert für sich und die übrigen Beteiligten (KMU, Wirtschaftspartner, Universitäten, staatliche Forschungsförderung etc.) schaffen können.



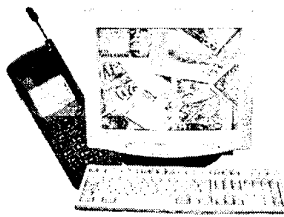
Quelle: Eigene Darstellung

Die Volkswirtschaft/La Vie économique

⁶ Bundesamt für Aussenwirtschaft (BAWI): Aktionsplan zur Förderung des elektronischen Geschäftsverkehrs. Stand 4. März 1999. #55199.9 S. 36.

⁷ Konkrete Zusammenarbeit zum Thema E-Business besteht zwischen der Fachhochschule beider Basel (FHBB) mit: Universität St. Gallen, Media Communications Management (mcm), Prof. Dr. Beat Schmid; Universität Fribourg, Institut für Informatik, Prof. Dr. Andreas Meier; Universität Lausanne, Institut de hautes études en administration publique (idheap), Prof. Dr. Jean-Loup Chappelet.

E-BUSINESS



genen Kompetenzaufbau und erhöht die Wirkungskraft des Kompetenznetzwerkes.

- Wirtschaftspartner wie z.B. die Swisscom haben ein Dienstleistungsangebot im Bereich von E-Business, welches in Kombination mit den Leistungen der Fachhochschulen den KMU einen deutlichen Mehrwert verspricht⁸.
- Weitere denkbare Komplementoren sind: Finanzdienstleister, Logistikunternehmen, Informatikfirmen.

Lieferanten

- Fachpersonal ist auch an den FH nicht immer in ausreichender Zahl vorhanden. Dieses findet sich an anderen Hochschulen oder als nebenamtliche Kräfte aus Unternehmen, die der Fachhochschule nahestehen.
- Telekommunikationsdienste werden ebenfalls von aussen bezogen, mit Vorteil von Partnern im Netzwerk.

Konkurrenten

- Universitäten und andere Fachhochschulen sind natürlich auch Konkurrenten. Sie konkurrieren um Studierende, Forschungsgelder, Anerkennung, Fachpersonal.
- Private Forschungs- und Bildungseinrichtungen konkurrieren in gleichen Bereichen aber u.U. noch direkter und aggressiver, weil sie nicht im gleichen Masse ortsgebunden

⁸ Basierend auf der Plattform «VEGA», welche von der Swisscom sowie den Universitäten Lausanne (Prof. A.-R. Probst) und Bern (Prof. J. Griese) mit der Unterstützung der KTI entwickelt wurde, läuft z.Z. an der FHBB ein Pilotprojekt. Ab Herbstsemester 1999 werden ca. 80 Studierende und 20 Dozierende Projektarbeiten für KMU mit Hilfe dieser elektronischen Plattform abwickeln. Diese Projektarbeiten sind Bestandteil der Praxisausbildung im Rahmen des Betriebsökonomiestudiums und dauern neun Monate.

sind wie die öffentlichen Institutionen.

- Beratungs- und Entwicklungsfirmen konkurrieren um Aufträge bei KMU und in der öffentlichen Verwaltung. Der Aufbau eines Kompetenznetzwerkes beruht auf den Überlegungen, wie verschiedene Partner in einem solchen Wertennetz zusammen einen Mehrwert generieren können. Wenn sich insbesondere mehrere Fachhochschulen zu einem solchen Netzwerk zusammenschliessen, kann folgender Mehrwert erwartet werden:

- grössere Kompetenz durch das Bündeln der verschiedenen Teilkompetenzen;
- grössere Marktdurchdringung durch mehrere regionale Zentren;
- mehr Effektivität durch Austausch von Erfahrung;
- mehr Effizienz bei der Entwicklung von Konzepten, Werbung etc.;
- einem Vertrauensgewinn bei KMU durch kohärentes Auftreten;
- Gewinn von grösseren Kooperationspartnern, die den gesamtschweizerischen Markt bearbeiten.

Jede Fachhochschule, die Partner des Netzwerkes ist, wird auf Grund individueller Stärken und Schwächen und im Hinblick auf regionale Partner die Positionierung und Ausrichtung differenziert wahrnehmen müssen. Es wurde hier bewusst darauf verzichtet, diese individuelle Sicht einer einzelnen Schule darzulegen. Die FHBB strebt die Errichtung eines regionalen Kompetenzzentrums für E-Business an, dessen Profil im Einklang mit der Gesamtschulstrategie steht. Dazu gehören u.a. auch eine trinationale Ausrichtung (CH, D, F) und die Integration von Wirtschaft, Technik und Gestaltung. Diese beiden Aspekte werden massgeblich zu einer Profilierung dieses Kompetenzzentrums in der schweizerischen Fachhochschullandschaft beitragen.

Schlussfolgerung

Das Internet bzw. seine technologische Weiterentwicklung wird nicht nur unsere Wirtschaft, sondern auch unsere Gesellschaft beeinflussen und verändern. Wir stehen am Anfang dieser Entwicklung und können erst einen Teil des Weges, aber noch nicht das Ziel erkennen. Unternehmen tun gut daran, sich mit dieser Entwicklung bereits heute auseinanderzusetzen. Auch unser Bildungswesen und insbesondere die Fachhochschulen, welche einen konkreten Auftrag zur Unterstützung der KMU haben, sind mit dieser Entwicklung gefordert. Mit dem Aufbau eines Kompetenznetzwerkes «E-Business & KMU» soll im Rahmen der Fachhochschullandschaft Schweiz ein Schritt in diese Richtung getan werden. Bei der Bildung von Netzwerken, seien dies Fachhochschulen oder Unternehmen, reicht die Verfügbarkeit von Netzwerktechnologie und den darauf basierenden Diensten nicht aus. Ein gemeinsames Ziel, welches allen Beteiligten einen echten Nutzen erbringt, ist dabei auch nötig. Um im Netzwerk nicht unterzugehen, ist für jeden Netzwerkpartner eine eigene Strategie, welche er aus seiner Identität ableitet, dringend empfohlen. ■



Dr. Walter Dettling

Leiter Institut für angewandte Betriebsökonomie,
 Fachhochschule beider Basel (FHBB),
 Basel, w.dettling@fhbb.ch