

**Lizentiatsarbeit zur Erlangung der Würde eines lic. rer. pol. an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Freiburg (Schweiz)**

**Potential des Electronic Business in der
Inkassobranche**

vorgelegt von:

**Matthias Gschwend
Route Neuve 7
1700 Fribourg**

eingereicht bei:

Prof. Dr. Andreas Meier (erster Referent) und Prof. Dr. Rudolf Grünig (zweiter Referent)

Betreuung: Thomas Wettstein, lic.rer.pol.

30. Juni 2001

Kurzfassung

Die Arbeit untersucht das Potential von Electronic Business in der Inkassobranche und hat zum Ziel, ein E-Business Geschäftsmodell für ein Inkassobüro vorzuschlagen. Nach einer Einführung in das Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz und einer Beschreibung der Funktionsweise sowie der Akteure des *Inkassogeschäfts*, folgt eine kurze strategische Analyse des Inkassomarktes. Die Analyse der globalen Umwelt nennt wichtige Faktoren, die das Inkassowesen beeinflussen: Die Zahlungsmoral, das Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz, Electronic Business und das Gesetz zur digitalen Signatur. Eine Branchenstrukturanalyse zeigt, dass der Inkassomarkt relativ attraktiv ist. Nach einer Beschreibung der Erfolgsfaktoren des Inkassogeschäfts folgt die Betrachtung der aktuellen Situation des elektronischen Geschäftsverkehrs im Inkassowesen. Da keine Daten über den Einsatz von Internet und Electronic Business bzw. Electronic Administration in Inkassobüros und Betreibungsämtern zur Verfügung stehen, ist eine Befragung von Inkassobüros und Betreibungsämtern notwendig. Diese Befragung zeigt auf, dass Electronic Business eine geringe Bedeutung im Inkassowesen hat.

Nach einer Einführung in die Internettechnologie und *Electronic Business* sowie der Betrachtung einiger ausgewählter Aspekte zu Electronic Business folgt die Entwicklung des *Geschäftsmodells* 'Electronic Inkasso' für ein Inkassobüro. Der erste Schritt besteht in der Analyse der bestehenden Prozesse des als Fallbeispiel dienenden Inkassobüros. Das Redesign der Prozesse unter Einbezug von Electronic Business führt zu einem neuen Geschäftsmodell, welches ausführlich beschrieben wird. Es zeigt sich, dass der Einsatz von Electronic Business durch die Automatisierung von Abläufen zu Kosteneinsparungen führt und der Kunde von verbesserten und neuen Dienstleistungen profitieren kann. Die Überprüfung der Rentabilität des Geschäftsmodells 'Electronic Inkasso' mittels einer Net-Present-Value-Rechnung zeigt, dass eine Umsetzung des Modells realistisch ist.

Stichworte

Inkasso

Electronic Business

Geschäftsmodell

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis.....	7
1 Einleitung	8
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	8
1.2 Zielsetzung.....	9
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	10
2 Die Funktionsweise des Inkassogeschäfts	11
2.1 Das Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz (SchKG) als Grundlage des Inkassos	11
2.1.1 Die Funktion des Schuldbetreibungsrechts.....	11
2.1.2 Organisation des Betreibungs- und Konkurswesens	12
2.1.3 Gegenstand, Parteien und Arten der Betreibung	15
2.1.4 Allgemeine Regeln des Betreibungsverfahrens	18
2.2 Ablauf des Inkassoverfahrens	20
3 Strategische Analyse der Inkassobranche.....	28
3.1 Analyse der globalen Umwelt des Inkassomarktes	28
3.2 Branchenstrukturanalyse.....	35
3.3 Identifikation der Erfolgsfaktoren.....	39
3.4 Chancen und Gefahren für die Inkassobranche.....	42
4 Untersuchung über den Einsatz von Electronic Business in Inkassobüros und Betreibungsämtern	43
4.1 Zielsetzung und Umfang der Erhebung	43
4.1.1 Ziel der Untersuchung.....	43
4.1.2 Methodik und Umfang der Erhebung	43
4.1.3 Definitionen	44
4.2 Die Resultate der Erhebung.....	45
4.2.1 Informatikeinsatz und Kommunikationsmittel.....	45

4.2.2	Spezielle Software	48
4.2.3	Website.....	48
4.2.4	Electronic Business	50
4.3	Zusammenfassung der Umfrageergebnisse	57
5	Informationstechnologien als Grundlage von Electronic Business	58
5.1	Begriff der Informations- und Kommunikationstechnologien	58
5.2	Electronic Business	60
5.2.1	Definition von Electronic Business	60
5.2.2	Einsatzgebiete von Electronic Business	62
5.2.3	Transaktionsphasen des elektronischen Geschäftsverkehrs.....	64
5.2.4	Vor- und Nachteile von Electronic Business.....	65
5.3	Ausgewählte Aspekte zu Electronic Business	68
5.3.1	Public-Key-Infrastruktur	68
5.3.2	Sicherheitsprobleme des Electronic Business	70
5.3.3	Internet Payment Services	72
5.3.4	Application Service Providing (ASP)	74
5.4	Internettechnologie.....	77
5.4.1	Vom EDI zum Internet	77
5.4.2	Architektur des Internets.....	78
5.4.3	Internet Anwendungen.....	79
6	Geschäftsmodell ‘Electronic Inkasso’	81
6.1	Einführung in das Konzept des Geschäftsmodells.....	81
6.1.1	Definition Geschäftsmodell	81
6.1.2	Vorgehensweise zur Entwicklung eines Geschäftsmodells	84
6.2	Analyse der Ist-Situation	86
6.2.1	Wertekette eines Inkassobüros	86
6.2.2	Geschäftsprozess Inkassodienstleistung	87
6.2.3	Interaktionen und Medienbrüche im traditionellen Inkassoprozess	97
6.3	Soll-Konzept	99
6.3.1	Business Process Reengineering	99

6.3.2 Geschäftsmodell 'Electronic Inkasso'	103
7 Aspekte zur Umsetzung des Geschäftsmodells.....	117
7.1 Implementierung des Modells in drei Etappen.....	117
7.2 Datenschutz	119
7.3 Überprüfung der Rentabilität des neuen Geschäftsmodells	120
8 Schlussbemerkung und Ausblick.....	128
Anhang.....	131
Literaturverzeichnis	138
Ehrenwörtliche Erklärung	143

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit	10
Abb. 2: Aufgaben der Gerichtsbehörden	14
Abb. 3: Ablauf des Inkassos	22
Abb. 4: BIP 1987 - 1996	30
Abb. 5: Anzahl Pfändungsvollzüge 1987 - 1996	31
Abb. 6: Vergleich des Wachstums des BIP und der vollzogenen Pfändungen	31
Abb. 7: Erfolgsfaktoren im Inkassogeschäft	39
Abb. 8: In Inkassobüros eingesetzte Rechner, aufgeteilt in 4 Kategorien	45
Abb. 9: In Betreibungsämtern eingesetzte Rechner, aufgeteilt in 4 Kategorien	45
Abb. 10: Kommunikationsmittel der Inkassobüros	46
Abb. 11: Kommunikationsmittel der Betreibungsämter	47
Abb. 12: Dienste der Websites von Inkassobüros	49
Abb. 13: Dienste der Websites von Betreibungsämtern	50
Abb. 14: Gründe gegen den Einsatz von Electronic Business in Inkassobüros	52
Abb. 15: Gründe gegen den Einsatz von Electronic Administration in Inkassobüros	54
Abb. 16: Planung eines virtuellen Amtsschalters in naher Zukunft	55
Abb. 17: Zeitpunkte der Einführung virtueller Betreibungsämter	55
Abb. 18: Beziehungen im Electronic Business	61
Abb. 19: Wertekette unter Einbezug der E-Business Dimensionen Electronic Procurement, Electronic Commerce und Electronic Administration	63
Abb. 20: Mögliche Einsatzgebiete von Electronic Business	64
Abb. 21: Transaktionsphasen im elektronischen Geschäftsverkehr	65
Abb. 22: Funktionsweise der digitalen Signatur	69
Abb. 23: Web-Portal für Betreibungsämter eines ASP	76
Abb. 24: Das Modell einer Wertekette	81
Abb. 25: Klassifikation von E-Business Geschäftsmodellen	83
Abb. 26: Legende zu den Abbildungen 29-33, 35-38	85
Abb. 27: Wertekette des Inkassobüros I	86
Abb. 28: Fünf Teilprozesse des Inkassoverfahrens	88
Abb. 29: Teilprozess 1: Inkassoauftrag	89
Abb. 30: Teilprozess 2: Vorrechtliches Inkasso	91

Abb. 31: Teilprozess 3: Betreuungsauskunftsbegehren.....	92
Abb. 32: Teilprozess 4: Betreibungsbegehren.....	94
Abb. 33: Teilprozess 5: Fortsetzungsbegehren.....	96
Abb. 34: Die fünf Schritte des Prozess-Redesign	101
Abb. 35: Teilprozess Inkassoauftrag.....	104
Abb. 36: Teilprozess vorrechtliches Inkasso	106
Abb. 37: Teilprozess Betreuungsauskunftsbegehren.....	108
Abb. 38: Teilprozess Fortsetzungsbegehren.....	110
Abb. 39: Online-Abfrage der Dossiers via Internet.....	112
Abb. 40: Online-Kreditschutz.....	113
Abb. 41: Wertekette des Inkassobüros I (neues Geschäftsmodell).....	115
Abb. 42: 'Electronic Inkasso' im Kontext anderer E-Business Geschäftsmodelle	116

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Betreibungsarten.....	17
Tab. 2: Fristen im SchKG	19
Tab. 3: Formvorschriften für Schuldbetreibungsbehörden.....	19
Tab. 4: Voraussetzungen und Wirkungen der Rechtsöffnung.....	24
Tab. 5: Analysegegenstände der globalen Umwelt des Inkassomarktes	29
Tab. 6: Wettbewerbsdimensionen in der Inkassobranche	36
Tab. 7: Standardfaktoren und dominante Variablen im Inkassogeschäft.....	40
Tab. 8: Unterscheidung zwischen Internet, Intranet und Extranet	61
Tab. 9: Mögliche Geschäftsbeziehungen im elektronischen Markt	62
Tab. 10: Interaktionen und Kommunikationsmittel im traditionellen Geschäftsmodell.....	98
Tab. 11: Interaktionen und Kommunikationsmittel im neuen Geschäftsmodell.....	114
Tab. 12: Investitions- und Betriebskosten	122
Tab. 13: Geschätzte Entwicklung der Online-Inkassoaufträge	123
Tab. 14: Kosteneinsparungen im neuen Geschäftsmodell.....	124
Tab. 15: Free Cash Flows der Jahre 1-3 in CHF.....	127
Tab. 16: Reaktion des NPV auf eine Änderung der Anzahl Geschäftsfälle	129

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In der Schweiz ist der Verkauf von Waren und die Erbringung von Dienstleistungen auf Kredit weit verbreitet. Im Normalfall begleicht der Schuldner die offene Rechnung. Es kommt jedoch vor, dass Forderungen trotz Mahnungen nicht abgegolten werden. Da die Aufrechterhaltung der Rechtsordnung die Verwirklichung von Ansprüchen bedingt, stellt der Gesetzgeber mit dem Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs [SchKG] dem Gläubiger ein Mittel zur Einforderung der nicht bezahlten Rechnungen zur Verfügung. Forderungen werden durch staatlichen Zwang (Betreibungs- und Konkursämter, Gerichte, Polizei) eingetrieben.

Die Betreuung eines Schuldners kann der Gläubiger entweder selbst beim Betreibungsamt verlangen oder er kann ein auf das Inkassowesen spezialisiertes Unternehmen damit beauftragen. Dieses *Inkassobüro* übernimmt die Arbeit des Gläubigers und vertritt seine Interessen. Insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmungen, die nur wenige Betreibungen pro Jahr einleiten, kann die Übergabe der Schuldeinforderung an ein Inkassobüro sinnvoll sein. Denn das Verfahren zur Betreuung eines Schuldners setzt einige Kenntnisse voraus, die es einer spezialisierten Unternehmung erlauben, diese Arbeit kostengünstiger und effizienter zu erfüllen.

Heute erfolgt die Kommunikation zwischen den Akteuren, bestehend aus Gläubigern, Schuldnern, Inkassobüros, Betreibungsämtern und Gerichten grösstenteils auf dem Papierweg. Die Anzahl der Geschäftsfälle ist erheblich. In der Schweiz wurden im Jahre 1996 1'830'000 Zahlungsbefehle erlassen [Bundesamt für Statistik 01]. Eine Untersuchung einer Inkassofirma zeigte, dass für die Gläubiger bei der Betreuung nebst dem Erfolg besonders folgende Faktoren wichtig sind: Eine schnelle und kostengünstige Abwicklung des Verfahrens sowie Informationen über den Stand der Betreibungen [Saurer 00].

Electronic Business verzeichnete in den letzten Jahren grosse Wachstumsraten. Immer mehr Unternehmungen aus unterschiedlichen Branchen wickeln Geschäftsprozesse mit elektronischer, meist internetbasierter Unterstützung ab.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, ob eine internetbasierte elektronische Unterstützung der Geschäftsprozesse im Inkassogeschäft möglich ist. Es soll ein E-Business Geschäftsmodell für den Akteur Inkassobüro erarbeitet und hinsichtlich seiner Profitabilität überprüft werden. Die Arbeit erfolgt aus der Sichtweise der Inkassogesellschaft.

Es ergeben sich folgende Fragestellungen, die behandelt werden sollen:

- Zuerst wird, als Basis für die Beantwortung der Frage, ob Electronic Business in der Inkassobranche sinnvoll eingesetzt werden kann oder nicht, beschrieben, wie das Inkassogeschäft in der Schweiz funktioniert und wie sich der Inkassomarkt heute darstellt. Zudem interessiert, inwieweit Electronic Business im Inkassoverfahren bereits Einzug gehalten hat.
- Da das neue Geschäftsmodell zur Erbringung der Inkassodienstleistung Informationstechnologien - insbesondere Electronic Business - einsetzt, soll deshalb zweitens ein Überblick über Internettechnologie und Electronic Business gegeben werden. Zusätzlich werden einige spezielle Aspekte von Electronic Business beschrieben, die für eine Umsetzung des Geschäftsmodells nötig sind.
- Drittens geht es um die Frage, wie ein theoretisches Konzept zur elektronischen Abwicklung des Inkassogeschäfts aussehen könnte. Das Ziel ist die Entwicklung eines Geschäftsmodells 'Electronic Inkasso'.
- Es soll viertens der Frage nachgegangen werden, ob das Modell in der Praxis eingeführt werden kann: Sind die Akteure bereit für das elektronische Inkasso? Und lohnt sich die Investition Electronic Business für das Inkassobüro?

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Zur Erreichung der Zielsetzung der Arbeit werden Literaturanalysen, Interviews und schriftliche Befragungen durchgeführt. Im Anschluss an diese Einleitung wird anhand von Literaturanalysen in *Kapitel 2* die Funktionsweise des Inkassowesens erklärt. Die Analyse des Inkassomarktes (*Kapitel 3*) stützt sich auf Interviews, schriftliche Befragungen und Literaturanalysen. Die Übersicht über den Einsatz von Internet und Electronic Business in Inkassobüros und Betreibungsämtern basiert auf einer schriftlichen Befragung (*Kapitel 4*). *Kapitel 5* gibt einen Überblick über die in der Literatur beschriebenen Konzepte von Electronic Business. Das E-Business Modell in *Kapitel 6* wird anhand eines Fallbeispiels erarbeitet. Literaturanalysen und Interviews liefern die zur Entwicklung des Modells nötigen Angaben. Die Aspekte zur Umsetzung des Geschäftsmodells 'Electronic Inkasso' (*Kapitel 7*) werden aufgrund von Literaturlauswertungen und Interviews beschrieben.

Ansprechpartner für Fragen und zur Überprüfung der Praxisnähe ist ein Projektpartner aus der Inkassobranche. Es handelt sich um ein Inkassobüro von mittlerer Grösse mit Sitz in Biel. Diese Firma ist auf das Inkasso von Arztrechnungen spezialisiert und bearbeitet den Schweizer Markt mit Ausnahme der Kantone Wallis und Tessin.

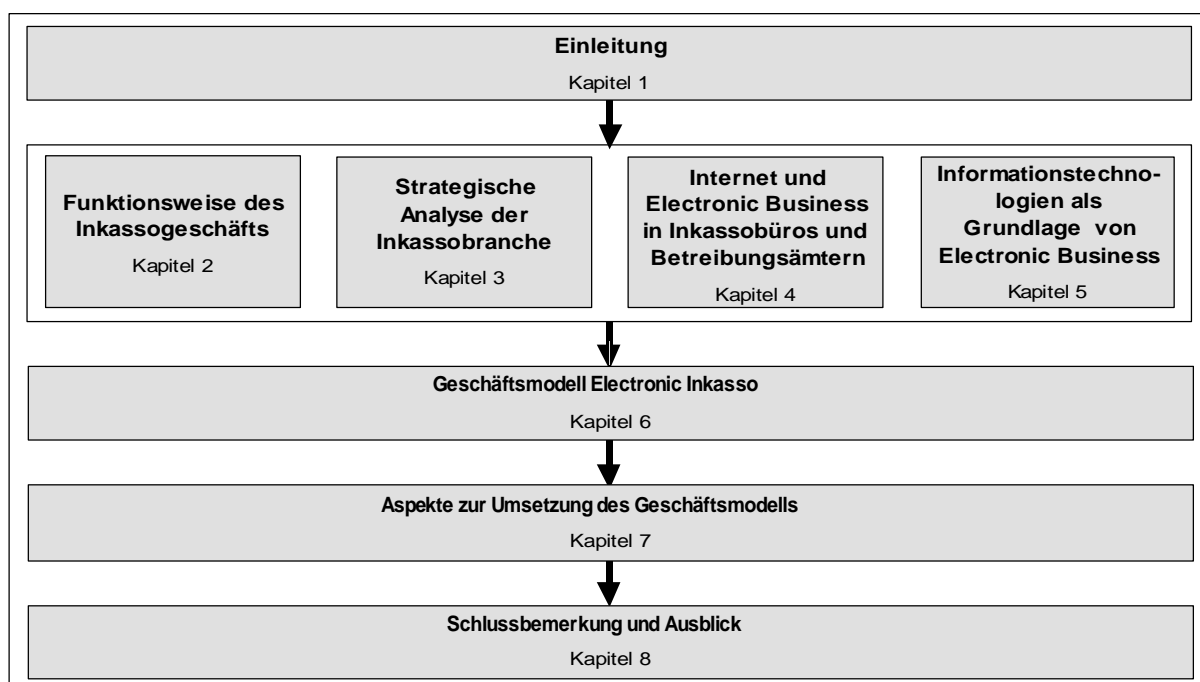


Abb. 1: Aufbau der Arbeit [eigene Darstellung]

2 Die Funktionsweise des Inkassogeschäfts

2.1 Das Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz (SchKG) als Grundlage des Inkassos

Das SchKG bildet - wie in der Einleitung bereits erwähnt - die Grundlage des Inkassos. Bevor der Ablauf des Inkassoverfahrens in Kapitel 2.2 dargestellt wird, gibt Abschnitt 2.1 eine Einführung in das Schuldbetreibungs- und Konkursrecht. Dabei wird weitgehend den Darstellungen von [Amonn/Gasser 97] und [Bünzli 97] gefolgt.

Zuvor werden die beiden im Folgenden wichtigen Begriffe 'Inkasso' und 'Schuldbetreibung' definiert:

Inkasso: Unter Inkasso versteht man die Eintreibung nicht bezahlter Forderungen [Bünzli 97, S. 21]. Das Inkasso kann in gütliches oder vorrechtliches und in rechtliches Inkasso unterteilt werden. Das gütliche Inkasso beinhaltet die Überwachung der Debitoren und das Mahnwesen. Das rechtliche Inkasso beginnt mit der Einleitung der Betreuung eines Schuldners. [Bünzli 97, S. 15 f.]

Schuldbetreibung i.w.S.: Schuldbetreibung im weiteren Sinn «bedeutet (...) Eintreibung von Schulden unter Mitwirkung des Staates. (...) Gegenstand der Schuldbetreibung bildet ausschliesslich die Eintreibung von Geldforderungen» [Amonn/Gasser 97, S. 3]. Die Schuldbetreibung i.w.S. wird auch Betreibungsverfahren genannt. Das Betreibungsverfahren wird unterteilt in das Einleitungsverfahren (Schuldbetreibung im engeren Sinn) und das Vollstreckungsverfahren. [Amonn/Gasser 97, S. 101]

2.1.1 Die Funktion des Schuldbetreibungsrechts

Die Aufrechterhaltung einer Rechtsordnung bedingt die Rechtsverwirklichung. Materielles Recht («die sich aus den konkreten Rechtsverhältnissen ergebenden rechtlichen Pflichten und Ansprüche» [Amonn/Gasser 97, S. 1]) wird verwirklicht durch dessen Erzwingbarkeit beziehungsweise Vollstreckbarkeit. Die zahlreichen Rechtsbeziehungen, die jeder tagtäglich

eingeht, zeigen, dass die Rechtsverwirklichung normalerweise freiwillig geschieht. Wenn die freiwillige Pflichterfüllung jedoch ausbleibt, ist Zwang nötig.

Die zwangsweise Verwirklichung kann entweder durch Selbsthilfe (OR 52 III und ZGB 926), was die Ausnahme bildet oder, im Normalfall, durch den Staat erfolgen. Die Durchsetzung privater Ansprüche ist eine wichtige Aufgabe des Staates. Grundsätzlich werden diese Ansprüche aber nur durchgesetzt, wenn sie durch einen Zivilprozess geprüft wurden. Im Zivilprozess wird mit dem Gerichtsscheid die Grundlage der Vollstreckung, der sogenannte vollstreckbare Titel, geschaffen. Die Aufgabe der Vollstreckung ist dann die Rechtsverwirklichung an sich, nämlich die Erfüllung des urteilsmässig festgestellten Anspruchs.

Das Schuldbetreibungsrecht ist ein besonderer Teil des Vollstreckungsrechts. Das Besondere im Vergleich zur rein zivilprozessualen Art der Vollstreckung ist, dass der Gläubiger seinen Anspruch nicht im Voraus mit einem Gerichtsscheid überprüfen lassen muss. Er kann mit einem einfachen Begehren direkt an die Vollstreckungsbehörde gelangen. Die Überprüfung erfolgt erst nach dem Einreichen des Vollstreckungsbegehrens und nur dann, wenn der Schuldner die Schuld nicht freiwillig anerkennt. Diese Besonderheit gründet darin, dass das Gesetz den Anspruch der Gläubiger möglichst rasch und sicher erfüllt sehen will.

2.1.2 Organisation des Betreibungs- und Konkurswesens

Die Organisation des Betreibungs- und Konkurswesens erfolgt kantonal, obwohl es sich um Bundesrecht handelt. Um zu gewährleisten, dass das SchKG in der ganzen Schweiz gemäss den gesetzlichen Anforderungen umgesetzt wird, ist die oberste Aufsichtsbehörde ein Bundesorgan, nämlich das Bundesgericht. Die weiteren Organe und die betreibungsrechtliche Beschwerde werden in diesem Abschnitt erläutert.

Die Organe

Die Anwendung des Schuldbetreibungsrechts obliegt den folgenden fünf Organen:

1. *Betreibungs- und Konkursämter*

Die Betreibungs- und Konkursämter sind die unmittelbar wirkenden

Vollstreckungsbehörden. Sie haben folgende Aufgaben:

Betreibungsamt: «Aufgabe des Betreibungsamtes ist es, die Schuldbetreibung durchzuführen, die Spezialexécutionen» (vgl. S. 17) «zu vollziehen (Pfändungen, Verwertungen usw.) und Zahlungen für Rechnung des betreibenden Gläubigers entgegenzunehmen (SchKG 12)» [Amonn/Gasser 97, S. 14 f.].

Konkursamt: Die Aufgabe des Konkursamtes «besteht darin, die vom Gericht eröffneten Konkurse durchzuführen, sofern die Gläubiger für die Durchführung nicht eine besondere (ausseramtliche) Konkursverwaltung einsetzen» [Amonn/Gasser 97, S. 15].

Die Angestellten von Betreibungs- und Konkursämtern haben positive und negative Pflichten.

Zu den positiven Pflichten gehört erstens die Protokoll- und Registerführung, weil der Verlauf eines amtlichen Verfahrens jederzeit überblickbar sein muss. Zweitens die Einsichtsrechts- und Auskunftspflicht, da jedermann, der ein schutzwürdiges Interesse glaubhaft macht, die Protokolle und Register einsehen und Auszüge daraus verlangen darf. Die dritte positive Pflicht ist die Besorgung des Geldverkehrs und die Verwahrung. Die beiden negativen Pflichten sind die Ausstandspflicht und das Verbot des Selbstkontrahierens, um die Unabhängigkeit der Angestellten zu gewährleisten.

2. Aufsichtsbehörden

Die kantonalen Aufsichtsbehörden und das Bundesgericht sind die unabhängigen Überwachungsstellen der Betreibungs- und Konkursämter.

3. Gerichtsbehörden

Die Gerichte sind zuständig für Entscheide über Streitigkeiten im Rahmen des Betreibungsverfahrens und für bedeutsame vollstreckungsrechtliche Verfügungen. Abb. 2 gibt einen Überblick:

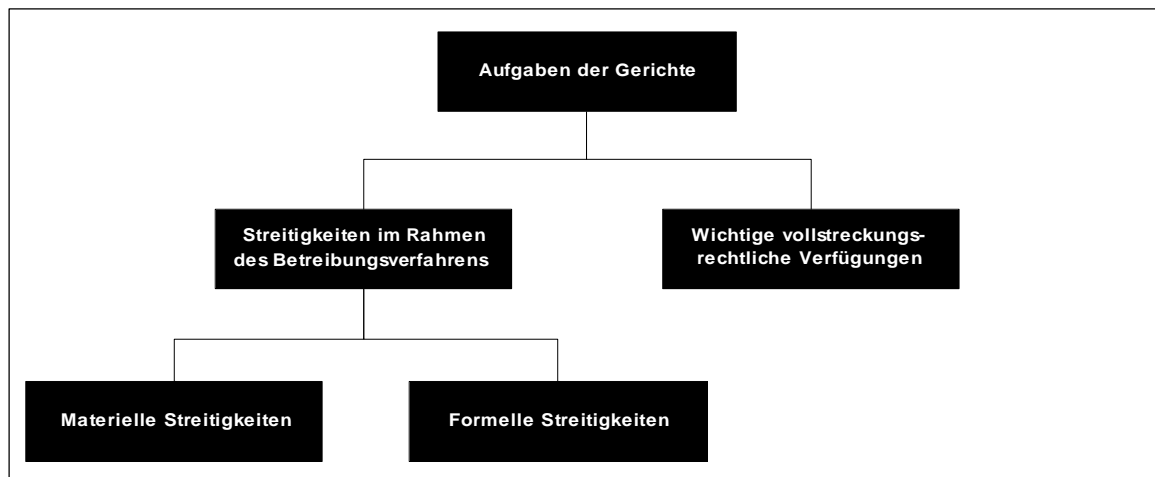


Abb. 2: Aufgaben der Gerichtsbehörden [vgl. Amonn/Gasser 97, S. 22 ff.]

Eine Aufgabe der Gerichtsbehörden ist die Entscheidung bei Streitigkeiten im Rahmen des Betreibungsverfahrens. Diese Streitigkeiten können materieller oder formeller Natur sein. *Materielle* Fragen (z.B. Schuldner bestreitet den Anspruch des Gläubigers) treten im Rahmen des Betreibungsverfahrens auf, weil die Zwangsvollstreckung ohne gerichtlichen Entscheid eingeleitet werden kann (vgl. S. 12). Bei den *formellen* Streitigkeiten handelt es sich um verfahrensrechtliche Fragen (z.B. Eingabe eines nachträglichen Rechtsvorschlages).

Bedeutende vollstreckungsrechtliche Entscheide (z.B. die Konkurseröffnung) bilden den anderen Aufgabenbereich der Gerichtsorgane.

4. Hilfsorgane

Diese Organe nehmen nicht an der eigentlichen Zwangsvollstreckung teil, helfen aber, diese durchzuführen. Hilfsorgane sind Depositenanstalten, Grundbuchämter, Handelsregisterämter und die Polizei.

5. Atypische Organe

Diese Organe sind nicht staatlich eingesetzt, unterliegen aber trotzdem der Kontrolle der Aufsichtsbehörden. Beispiele sind die Gläubigerversammlung im Konkurs oder eine von den Gläubigern eingesetzte ausserordentliche Konkursverwaltung.

Die betreibungsrechtliche Beschwerde

Die Aufsichtsbehörde hat - wie oben beschrieben - die Betreibungs- und Konkursämter zu überwachen. Wenn sie nicht gesetzeskonformes Handeln feststellt, muss sie von Amtes wegen eingreifen. Aber auch jeder, der von einer amtlichen Verfügung eines Betreibungs- oder Konkursamtes betroffen ist, kann eine Beschwerde einreichen, wenn er eine Gesetzeswidrigkeit vermutet. Die Aufsichtsbehörde wird damit zur Beschwerdeinstanz.

Folgende Gründe rechtfertigen eine betreibungsrechtliche Beschwerde:

- Gesetzesverletzung
- Unangemessenheit
- Rechtsverweigerung: Beispielsweise wenn trotz des Betreibungsbegehrens eines Gläubigers das Betreibungsamt dem Schuldner keinen Zahlungsbefehl zustellt.
- Rechtsverzögerung: Rechtsverzögerung liegt vor, wenn eine Behörde eine Handlung nicht innert der gesetzlichen Frist erledigt.

2.1.3 Gegenstand, Parteien und Arten der Betreuung

Betreibungsgegenstand

Ausschliesslich Geldforderungen in Schweizer Franken können Gegenstand einer Betreuung sein (vgl. Definition Schuldbetreibung S. 11). Ausländische Währungen müssen in Schweizer Franken umgerechnet werden.

Ob die Geldforderung öffentlicher oder privatrechtlicher Natur ist, ob sie bestritten oder unbestritten, fällig oder nicht fällig ist, spielt keine Rolle. Bestrittene und nicht fällige Geldforderungen können Gegenstand der Betreuung sein, da die Betreuung ja ohne materiellrechtliche Prüfung eingeleitet wird (vgl. S. 12).

Betreibungsparteien

Im Gesetz werden die Parteien durchwegs als Gläubiger und Schuldner bezeichnet. [Nünlist 97] definiert die Begriffe folgendermassen:

Gläubiger und Schuldner: «Wer einen Anspruch auf Geldzahlung geltend macht, ist Gläubiger oder Betreibender, während derjenige, gegen den sich die Forderung richtet, als Schuldner oder Betriebener bezeichnet wird» [Nünlist 97, S. 15].

Der betreibungsfähige Gläubiger kann sich selbst mit der Betreibung beschäftigen oder sich vertreten lassen. Dabei ist auch eine gewerbsmässige Gläubigervertretung möglich. In der Praxis wird diese Gläubigervertretung durch Rechtsanwälte, Treuhandbüros und insbesondere durch Inkassobüros (auch Inkassogesellschaften oder Inkassounternehmungen genannt) übernommen.

Inkassobüros: «Inkassobüros sind Unternehmungen, die sich darauf spezialisiert haben, Forderungen von Firmen oder Personen gegenüber einem Schuldner professionell einzutreiben» [Bünzli 97, S. 178], denn «jeder betreibungsfähige Gläubiger kann sich (...) nach eigener Wahl vertreten lassen (SchKG 27 und 67 I Z. 1)» [Amonn/Gasser 97, S. 62].

Die Betreibungsparteien müssen zwei Voraussetzungen erfüllen. Sie müssen partei- und betreibungsfähig sein. Die Parteifähigkeit ist, einige Ausnahmen vorbehalten, grundsätzlich bei Rechtsfähigkeit der Partei gegeben. Rechtsfähig sind sowohl natürliche Personen (von der Geburt an bis zum Tode) als auch juristische Personen. Die Betreibungsfähigkeit setzt die Handlungsfähigkeit voraus. Wer nicht handlungsfähig ist (Unmündige und Entmündigte), muss gesetzlich vertreten werden. Der nicht Handlungsfähige bleibt trotzdem Betreibungspartei.

Betreibungsarten

Die Zwangsvollstreckung wird seit 1874 nur noch gegen das Vermögen des Schuldners, nicht mehr aber gegen seine Person durchgeführt. Er kann also nicht mit Arrest bestraft werden. Es sind zwei Systeme von Vermögensexekutionen, die Generalexekution und die

Spezialexécution, vorgesehen. Die Generalexécution richtet sich gegen das gesamte Vermögen des Schuldners. Der Erlös wird gleichzeitig und gleichmässig auf die Gläubiger verteilt. Bei der Spezialexécution soll nur ein einziger oder einzelne Gläubiger befriedigt werden, weshalb sich die Vollstreckung auf den Verwertungserlös einzelner Vermögensstücke des Schuldners beschränkt.

In Tabelle 1 sind die vier möglichen Betreibungsarten dargestellt:

	Generalexécution	Spezialexécution
Hauptarten der Zwangsvollstreckung	Konkursbetreibung	Pfändungsbetreibung
Sonderarten der Zwangsvollstreckung	Wechselbetreibung	Pfandverwertungsbetreibung

Tab. 1: Betreibungsarten [Amonn/Gasser 97, S. 64]

Die *Konkursbetreibung* ist die Hauptform der Generalexécution. Ihr unterliegt jeder, der im Handelsregister eingetragen ist. Die *Wechselbetreibung* als Sonderart der Generalexécution kann angewendet werden, wenn die Forderung auf einen Wechsel oder Check gründet, was in der Schweiz selten ist. Der konkursfähige Schuldner kann in diesem Fall zwischen der rascheren Wechselbetreibung und der Konkursbetreibung auswählen.

In einigen Ausnahmefällen kommt trotz der Konkursfähigkeit des Schuldners die Konkursbetreibung nicht zur Anwendung. Insbesondere ist dies bei Forderungen von Gläubigern des öffentlichen Rechts der Fall. Beispielsweise führen Steuerforderungen, Zölle, Bussen etc. nicht zu einer Konkursbetreibung. Für solche Ansprüche wird die Pfändungs- oder Pfandverwertungsbetreibung verwendet.

Für nicht im Handelsregister eingetragene Personen gilt die *Betreibung auf Pfändung*. Diese nicht konkursfähigen Personen können nur ausnahmsweise in Konkurs geraten. Entweder wenn der Schuldner bei Zahlungsunfähigkeit selbst eine Konkursöffnung beantragt oder wenn der Gläubiger eine Konkursöffnung verlangt. Dies darf er, wenn der Schuldner flüchtig ist oder die Nachlassstundung abgelehnt wurde.

Die *Betreibung auf Pfandverwertung* kommt zum Einsatz, falls pfandgesicherte Forderungen geltend gemacht werden sollen. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Schuldner konkursfähig ist oder der Pfändungsbetreibung unterliegt.

Welche Betreibungsart im konkreten Fall durchzuführen ist, bestimmt im Allgemeinen das Betreibungsamt. Die Betreibungsarten werden im Abschnitt 2.2 (S. 26 f.) im Rahmen der Beschreibung des Inkassoverfahrens nochmals aufgenommen.

2.1.4 Allgemeine Regeln des Betreibungsverfahrens

Im Folgenden werden einige Hinweise zu Betreibungsort, Fristen und Formvorschriften im Schuldbetreibungsrecht gegeben.

Betreibungsort

Der Betreibungsort ist massgebend für die örtliche Zuständigkeit des Betreibungsamtes. Der ordentliche Betreibungsort ist immer der Wohnsitz des Schuldners. Für natürliche Personen ist dies der Ort, wo sich sein Leben zur Hauptsache abspielt. Bei juristischen Personen muss unterschieden werden, ob sie im Handelsregister eingetragen sind oder nicht. Für juristische Personen mit Handelsregistereintrag ist der statutarische Sitz massgebender Betreibungsort. Für Firmen ohne Eintrag ins Handelsregister gilt der Ort ihrer tatsächlichen Verwaltung als Betreibungsort.

Es gibt Ausnahmefälle, in denen ein besonderer Betreibungsort gilt. Beispielsweise für eine Person ohne festen Wohnsitz ist der momentane Aufenthaltsort der Betreibungsort.

Fristen

Im Betreibungsrecht sind vier Arten von verfahrensrechtlichen Fristen zu unterscheiden, die einen raschen und dennoch zuverlässigen Verfahrensgang gewährleisten sollen. Die Fristen werden durch Gesetzesbestimmungen und durch Verfügungen der Vollstreckungsorgane angesetzt. Tabelle 2 gibt eine Übersicht über die Fristen:

Fristen	Funktion der Fristen
Ordnungsfristen	Ordnungsfristen schreiben den Vollstreckungsorganen vor, wann sie bestimmte Amtshandlungen vornehmen müssen.
Zustandsfristen	Während diesen Fristen erhält eine Partei oder Forderung eine bestimmte betriebsrechtliche Eigenschaft oder es herrscht ein bestimmter betriebsrechtlich relevanter Zustand. Ein Beispiel dafür wäre ein Rechtsstillstand.
Bedenkfristen	Die Bedenkfrist gibt dem Schuldner Zeit einzulegen, also z.B. eine Zahlung zu leisten. Während dieser Frist darf nichts gegen den Schuldner unternommen werden.
Verwirklichungsfristen	Bis zum Ablauf dieser Fristen können die Parteien bestimmte Handlungen (z.B. Eingaben) vornehmen. Falls die von den Fristen betroffenen Personen die Fristen nicht einhalten, erwachsen ihnen dadurch Rechtsnachteile. Das bedeutet, dass Handlungen nach der Frist grundsätzlich wirkungslos sind.

Tab. 2: *Fristen im SchKG* [vgl. Amonn/Gasser 97, S. 77 ff.]

Formvorschriften

Das SchKG unterscheidet drei Formen. Diese sind in folgender Übersicht dargestellt:

Bezeichnung	Zweck	formale Anforderungen
Mitteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntgabe von betriebsrechtlichen Verfügungen an die am Verfahren beteiligten Personen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftlichkeit • Unterschrift der Amtsstelle • eingeschriebener Brief oder Empfangsbestätigung
formelle Zustellung	<ul style="list-style-type: none"> • Zustellung der Betreibungsurkunden (= Zahlungsbefehl oder eine Konkursandrohung) an den Schuldner 	<ul style="list-style-type: none"> • offene Übergabe der Betreibungsurkunde • Bescheinigung der Übergabe auf dem Original und Doppel durch die Übergabeperson
öffentliche Bekanntmachung	<ul style="list-style-type: none"> • Informieren eines breiten Publikums (z.B. Anzeige einer Konkursöffnung) • Ersatz für Mitteilung oder «Zustellung an unbekannte Personen und an Personen, deren Adresse nicht bekannt ist (...)» [Amonn/Gasser 97, S. 90]. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichung im Schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB) • Veröffentlichung im kantonalen Amtsblatt • bei besonderen Verhältnissen: Bekanntmachung in anderen Blättern oder öffentlicher Ausruf

Tab. 3: *Formvorschriften für Schuldbetreibungsbehörden* [vgl. Amonn/Gasser 97, S. 89 ff.]

2.2 Ablauf des Inkassoverfahrens

Im Folgenden wird der Ablauf des Inkassoverfahrens unter Einbezug eines Inkassobüros beschrieben. Wie bereits erwähnt könnte sich der Gläubiger auch selbst mit der Betreuung beschäftigen (vgl. S. 16), dann übernimmt der Gläubiger einfach die Aufgaben des Inkassobüros.

Der Ablauf des Inkassos wird anhand von elf Teilschritten erklärt. Zur Veranschaulichung dient eine schematische Darstellung des Prozesses (siehe Abb. 3, S. 22). Die Darstellung zeigt das Inkassoverfahren vereinfacht, um die Übersichtlichkeit und Aussagekraft der Abbildung zu verbessern. Der Schuldner kann jederzeit die Schuld begleichen (in Abb. 3 nicht eingezeichnet). Das Verfahren wird in der Folge eingestellt.

Phase 1: Entstehung der Schuld durch Leistung des Gläubigers

Durch den Verkauf von Waren oder Dienstleistungen auf Rechnung wird der Verkäufer zum Gläubiger und der Käufer zum Schuldner. Im Normalfall begleicht der Schuldner die Forderung. Falls dies aber nicht innerhalb einer bestimmten Frist geschieht, wird der Gläubiger den Schuldner mahnen und ihn «mit der zweiten Mahnung in Verzug setzen, ihm also (...) mitteilen, dass ab diesem Datum ein Verzugszins gefordert wird» [Bünzli 97, S. 17].

Phase 2: Auftrag zur Eintreibung ausstehender Forderung(en)

Aufgrund der oben getroffenen Annahme, dass der Gläubiger für den Fortgang des Inkassoverfahrens auf die Arbeit eines Inkassobüros zurückgreifen will, erteilt der Gläubiger dem Inkassobüro den Auftrag, seine ausstehende Forderung einzutreiben.

Phase 3: Letzter Versuch eines vorrechtlichen Inkassos

Normalerweise versucht das Inkassobüro, die Schuld mittels einer letzten Zahlungsaufforderung und Androhung der Betreuung vorrechtlich (vgl. S. 11) einzutreiben [Saurer 01, Interview]. Falls der Schuldner innerhalb einer bestimmten Frist nicht bezahlt, folgt Phase 4.

Phase 4: Betreuungsauskunft

Das Betreibungsverfahren verursacht Kosten, die zwar der Schuldner zu tragen hat, jedoch vom Gläubiger vorzuschüssen sind. Um die Wirtschaftlichkeit einer Betreuung zu garantieren, klärt das Inkassobüro deshalb zuerst mittels einer Betreuungsauskunft ab, ob sich eine Betreuung lohnt. Die Betreuungsauskunft stellt keinen notwendigen Schritt dar, sie ist freiwillig. Der Betreuungsauskunft ist zu entnehmen, wieviele Betreibungen gegen einen Schuldner laufen und wieviele Verlustscheine aus früheren Betreibungen existieren. Bei erfolgsversprechender Auskunft folgt Phase 5, sonst wird das Inkassoverfahren zumindest vorläufig eingestellt.

Phase 5: Betreibungsbegehren

Mit der Phase 5 beginnt das Einleitungsverfahren (vgl. S. 11), das aus den Phasen 5 bis 8 besteht: Betreibungsbegehren, Zahlungsbefehl, Rechtsvorschlag und Rechtsöffnung. Das Einleitungsverfahren dient der Abklärung des geltend gemachten Anspruchs. Möglicherweise ist eine materiellrechtliche Prüfung notwendig. Das Einleitungsverfahren ist abgeschlossen, wenn der Schuldner entweder keinen Rechtsvorschlag erhebt oder der Richter dessen Wirkung beseitigt hat.

Das vom Inkassobüro dem Betreibungsamt zugestellte Betreibungsbegehren hat zwei Wirkungen, eine betreibungsrechtliche und eine zivilrechtliche. Die betreibungsrechtliche Wirkung besteht darin, dass das Betreibungsamt einen Zahlungsbefehl (Phase 6) gegen den Schuldner erlassen muss. Zivilrechtlich bewirkt das Einreichen des Betreibungsbegehrens einen Unterbruch der Verjährung.

Es bestehen keine speziellen formalen Anforderungen an das Betreibungsbegehren. Das amtliche Formular muss nicht benutzt werden. Zwingend ist nur die Unterschrift des Gläubigers bzw. dessen Vertreter. Inhaltlich besteht das Begehren aus Name und Adresse des Gläubigers und des Inkassobüros, Name und Adresse des Schuldners, Forderungsbetrag in Schweizer Franken und Bezeichnung der Forderungsurkunde (z.B. Rechnung vom ...).

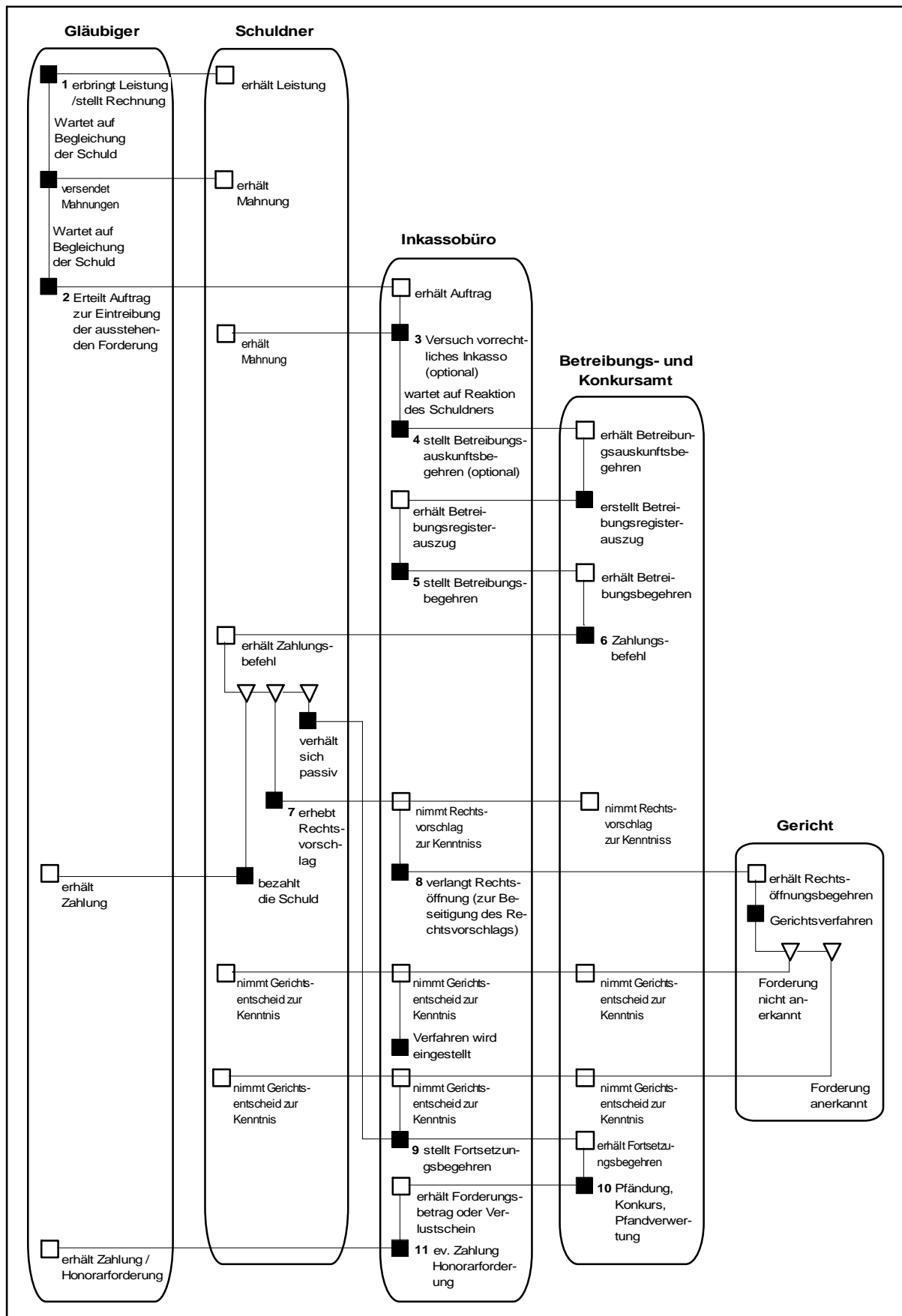


Abb. 3: Ablauf des Inkassos [eigene Darstellung; Notation: Role Activity Diagram (RAD)]

Phase 6: Zahlungsbefehl

Nach Eingang des Betreibungsbegehrens stellt das Betreibungsamt ohne Überprüfung des geltend gemachten Anspruchs dem Schuldner einen Zahlungsbefehl zu. Das Betreibungsamt überprüft nur die Verfahrensvoraussetzungen der Betreibung, also beispielsweise seine örtliche Zuständigkeit. Der Zahlungsbefehl wird auf einem amtlichen Formular im Doppel ausgefertigt und dem Schuldner als Betreibungsurkunde formell und dem Inkassobüro als Mitteilung zugestellt.

Der Zahlungsbefehl bezweckt erstens, den Schuldner aufzufordern, zum Zahlungsbegehren des Gläubigers Stellung zu nehmen. Er soll also entweder den Anspruch befriedigen oder Rechtsvorschlag erheben. Zweitens verfolgt der Zahlungsbefehl das Ziel, einen vollstreckbaren Titel für die hängige Betreibung zu schaffen. Dies wird erreicht, falls der Schuldner nicht bezahlt und keinen Rechtsvorschlag erhebt bzw. dieser beseitigt wurde. Der Zahlungsbefehl wird dadurch rechtskräftig und vollstreckbar.

Folgende inhaltliche Angaben enthält der Zahlungsbefehl:

- Wiederholung des Inhalts des Betreibungsbegehrens
- Aufforderung an Schuldner, dass er Forderung samt Betreibungskosten begleichen soll
- Mitteilung, dass er sich durch Rechtsvorschlag der Betreibung widersetzen kann, wenn er Forderung bestreitet
- Drohung mit Fortsetzung der Betreibung, falls sich Schuldner passiv verhält

Phase 7: Rechtsvorschlag

Der Schuldner hat nach Erhalt des Zahlungsbefehls drei Möglichkeiten. (1) Er kann die Forderung des Gläubigers inklusive Betreibungskosten begleichen, (2) er kann Rechtsvorschlag erheben oder (3) nichts tun. Wenn er sich passiv verhält, nimmt die Betreibung ihren weiteren Lauf. Nach einer bestimmten Frist kann das Inkassobüro das Fortsetzungsbegehren (Phase 9) stellen.

Erhebt er hingegen Rechtsvorschlag, bringt der Schuldner die Betreuung zum Stillstand. Und zwar solange bis die Wirksamkeit des Rechtsvorschlags durch gerichtlichen Entscheid aufgehoben wird. Der Schuldner kann den Rechtsvorschlag mündlich bei der Zustellung erheben, was der Überbringer bescheinigt. Der Rechtsvorschlag kann aber auch nachher innert einer bestimmten Frist mündlich oder schriftlich beim Betreibungsamt erhoben werden.

Die Gründe für den Rechtsvorschlag können materiellrechtlicher oder vollstreckungsrechtlicher Natur sein. Wenn der Schuldner den Rechtsvorschlag aus materiellen Gründen erhebt, bestreitet der Schuldner die Forderung oder Teile davon an sich. Wenn er ihn hingegen aus vollstreckungsrechtlichen Gründen erhebt, bestreitet er die sachliche Zulässigkeit. Beispielsweise ist dies der Fall, wenn der Schuldner einen zweiten Zahlungsbefehl für die gleiche Schuld erhält. Der Schuldner muss aber beim Erheben des Rechtsvorschlags grundsätzlich nicht begründen, weshalb er ihn erhebt.

Phase 8: Rechtsöffnung

Durch den Rechtsvorschlag wurde der Betreuungsweg verschlossen. Die Betreuung steht nun still und muss wieder in Gang gebracht werden, sonst fällt sie dahin. Das Mittel dazu ist die Rechtsöffnung. Mit ihr versucht das Inkassobüro als Gläubigervertreter unter Mithilfe des Richters, die Wirkung des Rechtsvorschlags zu beseitigen. Das Begehren zur Rechtsöffnung stammt vom Gläubiger bzw. vom Inkassobüro.

	definitive Rechtsöffnung	provisorische Rechtsöffnung
Voraussetzungen	Titel, welche den vollen Beweis für Bestand, Fälligkeit und Vollstreckbarkeit des Anspruchs liefern: gerichtliches Urteil, gerichtlicher Vergleich, gerichtliche Schuldanerkennung	Urkunde, die einen gewissen Wahrscheinlichkeitswert als Beweismittel hat, jedoch weniger zuverlässig ist als ein Gerichtsurteil: schriftliche Schuldanerkennung
Wirkungen	Wirkung des Rechtsvorschlags endgültig beseitigt	bedingte Aufhebung der Wirkung des Rechtsvorschlags, d.h. eine richterliche Nachprüfung des materiellen Bestandes der Forderung ist vorbehalten

Tab. 4: Voraussetzungen und Wirkungen der Rechtsöffnung [vgl. Amonn/Gasser 97, S. 117 ff.]

Es gibt zwei Arten der Rechtsöffnung (vgl. Tab. 4), nämlich die Definitive und die Provisorische. Je nach Beweiskraft der vom Gläubiger beigebrachten Urkunden, wirkt die Rechtsöffnung mehr oder weniger stark. Sie ist entsprechend definitiv oder provisorisch.

Die richterliche Nachprüfung der Schuld bei der provisorischen Rechtsöffnung geschieht auf Begehren des Schuldners. Falls dieser davon keinen Gebrauch macht oder der Richter die Schuldpflicht anerkennt, wird die Rechtsöffnung definitiv.

Die Rechtsöffnung kann auch mittels Zivilprozess erwirkt werden. Falls nämlich kein geeigneter Rechtsöffnungstitel (z.B. Urteil oder Schuldanerkennung) besteht, muss die Forderung auf dem ordentlichen Prozessweg mittels einer Anerkennungsklage geltend gemacht werden. Der Zivilprozess steht zwar ausserhalb der eigentlichen Schuldbetreibung, doch kann der Gläubiger auch gleichzeitig die Rechtsöffnung verlangen. Damit ist nachher kein besonderes Rechtsöffnungsverfahren mehr nötig.

Wenn der Rechtsöffnungsentscheid das Begehren auf Beseitigung des Rechtsvorschlages gutheisst, ist die Wirkung des Rechtsvorschlages behoben. Das Inkassobüro kann ein Fortsetzungsbegehren (Phase 9) beim Betreibungs- und Konkursamt einreichen. Falls der Rechtsöffnungsentscheid das Begehren auf Beseitigung des Rechtsvorschlages abweist, wird die Betreibung eingestellt.

Phase 9: Fortsetzungsbegehren

Das Einleitungsverfahren wurde mit der Phase acht abgeschlossen. Durch Einreichen des Fortsetzungsbegehrens beginnt das Vollstreckungsverfahren.

Das Fortsetzungsbegehren kann ohne besondere Form gestellt werden. Der Gläubiger muss nur über einen Zahlungsbefehl, der als vollstreckbarer Titel dient (vgl. S. 12 und 23), verfügen.

Phase 10: Pfändung, Pfandverwertung oder Konkurs

Es gibt vier verschiedene Betreibungsarten (vgl. S. 16 ff.). Die wichtigsten sind die Pfändungs-, die Pfandverwertungs- und die Konkursbetreibung. Die Wechselbetreibung ist sehr selten und wird deshalb im Folgenden nicht betrachtet. Welche Betreibungsart zur Anwendung kommt, bestimmt im Allgemeinen das Betreibungsamt.

Betreibung auf Pfändung

Nach Eingang des Fortsetzungsbegehrens informiert das Betreibungsamt den Schuldner, dass eine Pfändung stattfindet (Pfändigungsankündigung). Die Pfändung wird durch das Betreibungsamt durchgeführt.

Die häufigste und am einfachsten zu vollziehende Pfändung ist die Lohnpfändung. Ein bestimmter Anteil des Einkommens erhält nicht mehr der Schuldner, sondern der Gläubiger. Falls eine Lohnpfändung nicht möglich ist, werden auf Begehren des Inkassobüros Sachwerte des Schuldners gepfändet. Diese Sachwerte müssen vom Betreibungsamt verwertet werden, um mit dem Erlös die Forderung des Gläubigers zu befriedigen. Falls die Forderung nicht oder nur unvollständig gedeckt werden kann, erhält der Gläubiger einen Verlustschein. Dieser Verlustschein dient als Rechtsöffnungstitel, mit welchem später eine Fortsetzung der Betreibung verlangt werden kann.

Betreibung auf Pfandverwertung

Die Pfandverwertung kann zur Anwendung gelangen, falls die Forderung des Gläubigers mit einem Pfandrecht abgesichert ist. Der Gläubiger kann sich frei entscheiden, ob er die Betreibung auf Pfandverwertung wünscht oder nicht.

Es lassen sich zwei Arten von Pfandrechten unterscheiden, das Faust- und das Grundpfand. „Ein Faustpfand ist immer ein Gegenstand oder ein Wert, der als Sicherheit für eine Leistung hinterlegt wird, z.B. eine Lebensversicherungspolice zur Abdeckung eines Bankkredites“ [Bünzli 97, S. 89]. Das Grundpfand dient der Sicherung von Hypotheken. Pfandrechte sind privilegierte Forderungen, die bei der Verwertung vorrangig behandelt werden.

Die Betreuung auf Pfandverwertung unterscheidet sich in einem Punkt wesentlich von der Pfändungsbetreuung. Da die zu pfändende Sache bereits bestimmt ist, fällt das Pfändungsverfahren weg, es wird sofort die Verwertung vorgenommen. Falls das Pfand die Schuld nicht ausreichend decken kann, wird mit der Pfändungs- oder Konkursbetreuung fortgefahren.

Betreuung auf Konkurs

Nach Erhalt des Fortsetzungsbegehrens stellt das Betreibungsamt dem Schuldner eine Konkursandrohung zu. Nach einer bestimmten Frist kann das Inkassobüro beim Konkursrichter ein Konkursbegehren stellen. Der Konkursrichter lädt die beteiligten Parteien zu einer Verhandlung ein. Am Schluss dieser Verhandlung entscheidet der Richter, ob der Konkurs eröffnet wird oder nicht.

Der Konkurs wird nicht eröffnet, falls der Schuldner in der Zwischenzeit die Forderung beglichen hat, der Schuldner eine Beschwerde einreicht oder eine Nachlassstundung gewährt wurde. Die Nachlassstundung wird vom Nachlassrichter erteilt, um ein Nachlassverfahren zu ermöglichen. Dieses soll einer Unternehmung die Möglichkeit geben, eine Sanierung durchzuführen.

Phase 11: Honorarforderung

Das Inkassobüro stellt für seine Leistungen ihrem Klienten, also dem Gläubiger, eine Rechnung. Der Aufwand des Inkassobüros darf in der Schweiz nicht dem Schuldner belastet werden. Der Gläubiger hat ihn zu tragen.

Nach der Darstellung der gesetzlichen Grundlagen und der grundsätzlichen Funktionsweise des Inkassowesens in diesem Kapitel will der nächste Abschnitt die Marktsituation der Inkassobranche analysieren.

3 Strategische Analyse der Inkassobranche

In diesem Kapitel wird eine Übersicht über die heutige Situation der Inkassobranche gegeben. Dazu werden in einem ersten Schritt im Rahmen der globalen Umweltanalyse die wichtigsten Faktoren betrachtet, die die Branche beeinflussen. Dann wird zur Bestimmung der Marktattraktivität eine Branchenstrukturanalyse vorgenommen. Als drittes folgt die Identifikation und Beschreibung der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Inkassowesens. Anschliessend werden die Ergebnisse dieser Analysen durch eine Beschreibung möglicher Chancen und Gefahren zusammengefasst. Diese Zusammenfassung berücksichtigt insbesondere den Aspekt des Electronic Business.

Anbieter von Inkassodienstleistungen sind Anwälte, Treuhänder und Inkassobüros. Ungefähr 130 Unternehmungen sind im Telefonbuch (www.gelbseiten.ch) unter der Rubrik Inkassodienstleistungen eingetragen. Im Verband Schweizerischer Inkassotreuhandinstitute (VSI) sind 52 Unternehmungen zusammengeschlossen. Diese 52 Inkassobüros bearbeiteten 1999 Forderungen im Umfang von 640 Mio. CHF. Dies entspricht einem Marktanteil von 85%. Der Markt für Inkassodienstleistungen hatte damit 1999 ein Volumen von 750 Mio. CHF. [Verband Schweizerischer Inkassotreuhandinstitute (VSI) 01]

3.1 Analyse der globalen Umwelt des Inkassomarktes

Die globale Umweltanalyse will Entwicklungen im Umfeld von Branchen und Märkten erfassen. Es sollen Faktoren aufgespürt werden, die einen Einfluss auf die Entwicklung der Branche haben [Grünig/Kühn 00, S. 152 f.]. Die globale Umwelt wird im allgemeinen in die Bereiche ökonomische, sozio-kulturelle, technologische, politisch-rechtliche und ökologische Umwelt gegliedert [Aeberhard 96, S. 119; zitiert nach: Grünig/Kühn 00, S. 153]. Die Anzahl der zu analysierenden Gegenstände hängt im Einzelfall von der beobachteten Unternehmung resp. vom untersuchten Markt ab.

Im Folgenden wird der zu analysierende Markt als Inkassomarkt Schweiz definiert. Die Analyse wird in Anlehnung an eine von [Grünig/Kühn 00, S. 153 ff.] und [Aeberhard 96, S. 118 ff.; zitiert nach: Grünig/Kühn 00, S. 153] vorgeschlagenen Vorgehensweise durchgeführt. Die Analyse beinhaltet drei Schritte:

1. *Auswahl der Analysegegenstände:* Die Identifizierung und Auswahl der Analysegegenstände erfolgte in einem Interview, das mit einem Sachverständigen aus der Inkassobranche geführt wurde [Saurer 01, Interview]. Folgende Einflussfaktoren wurden als Analysegegenstände identifiziert:

Ökonomische Umwelt:	Zahlungsmoral
Eine Verschlechterung der Zahlungsmoral der Schuldner bewirkt eine Zunahme der Betreibungshandlungen.	
Technologische Umwelt:	Electronic Business
Internet und Electronic Business sind wichtige Faktoren der technologischen Entwicklung in verschiedenen Bereichen der Wirtschaft. Die Frage nach der Elektronisierung des Geschäftes stellt sich auch in der Inkassobranche.	
Politisch-rechtliche Umwelt:	- Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz - Gesetz über die digitale Signatur
- Das Inkassogeschäft hängt direkt von der Ausgestaltung des SchKG ab. Eine Veränderung des Gesetzes kann grossen Einfluss auf die Inkassobranche haben. - Die Regelung der digitalen Signatur hat für eine eventuelle elektronische Abwicklung des Inkassos eine wichtige Bedeutung, da im Umgang mit den Behörden häufig die schriftliche Form erforderlich ist.	

Tab. 5: Analysegegenstände der globalen Umwelt des Inkassomarktes [Raster: Aeberhard 96, S. 119; zitiert nach: Grünig/Kühn 00, S. 153]

2. *Beschreibung der vergangenen Entwicklung, der aktuellen Situation und möglicher zukünftiger Entwicklungen der drei in Schritt 1 gefundenen Analysegegenstände:*

Zahlungsmoral:

Unter Zahlungsmoral wird «die Verlässlichkeit beim Bezahlen fälliger Beträge» [xipolis.NET 01] verstanden. Die Zahlungsmoral verschlechterte sich in den letzten Jahren, d.h. die Schuldner liessen sich bei der Bezahlung der offenen Rechnungen mehr Zeit. Dies lässt sich auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen zurückführen. Der Einfluss von gesellschaftlichen Veränderungen (z.B. Anonymisierung, Globalisierung etc.) auf die Zahlungsmoral lässt sich nicht genau bestimmen. Die Auswirkungen der wirtschaftlichen Entwicklung auf die Zahlungsmoral aber lässt sich anhand des Konjunkturverlaufes aufzeigen.

Es soll gezeigt werden, dass eine Konjunkturabkühlung, d.h. eine Verringerung der Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts (BIP), die Zahl der Betreibungshandlungen

erhöht. Dadurch steigt die Nachfrage nach Inkassodienstleistungen, vorausgesetzt, die Rezession trifft die gesamte Wirtschaft im gleichen Ausmass. Denn dann müsste sich im Durchschnitt jeder Gläubiger einer erhöhten Anzahl nicht bezahlter Rechnungen gegenüber sehen. Daraus folgt, dass ein Inkassobüro, die Kundenzahl als Konstante vorausgesetzt, eine Nachfrageerhöhung verzeichnet.

Die Illustration des Zusammenhangs zwischen Konjunkturverlauf und Anzahl Betreibungshandlungen erfolgt mit Hilfe der Darstellung der Entwicklung des Bruttoinlandproduktes (zu Marktpreisen) (vgl. Abb. 3) und der Entwicklung der Anzahl Pfändungsvollzüge (vgl. Abb. 4) für die Periode von 1987 bis 1996. Diese Periode beinhaltet das Ende der Hochkonjunktur der 1980er Jahre und die Rezession der 1990er Jahre bis 1996. Für die Jahre vor 1987 und nach 1996 sind beim Bundesamt für Statistik keine Daten verfügbar. Aufgrund der kurzen Beobachtungsperiode müssen die Ergebnisse mit Vorsicht zur Kenntnis genommen werden.

Abbildungen 4 und 5 zeigen, dass durch einen Rückgang des BIP, die Anzahl Pfändungsvollzüge zunimmt.

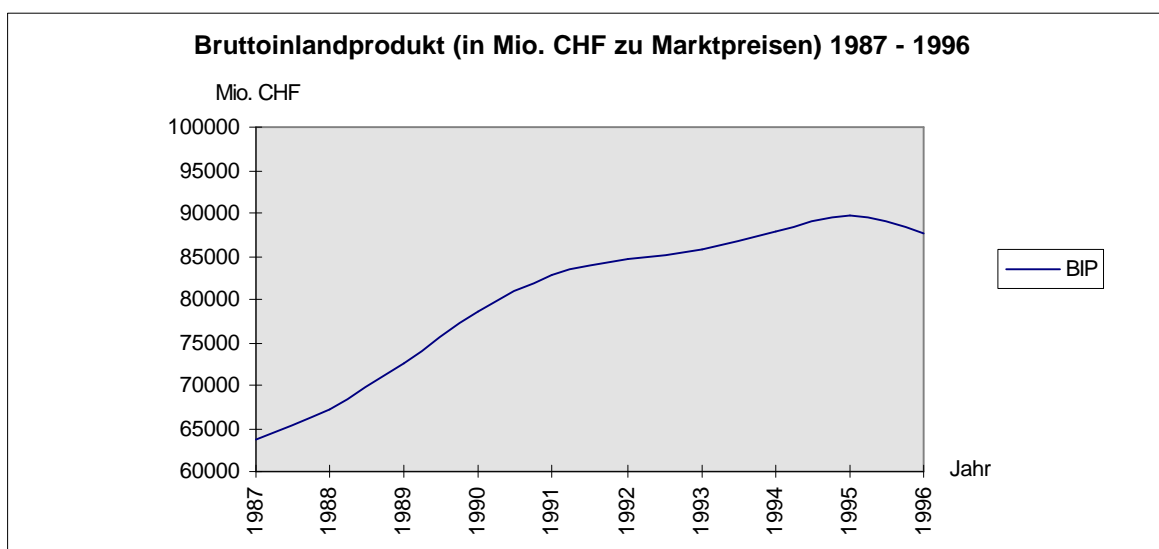


Abb. 4: BIP 1987 - 1996 [Daten: Bundesamt für Statistik 01]

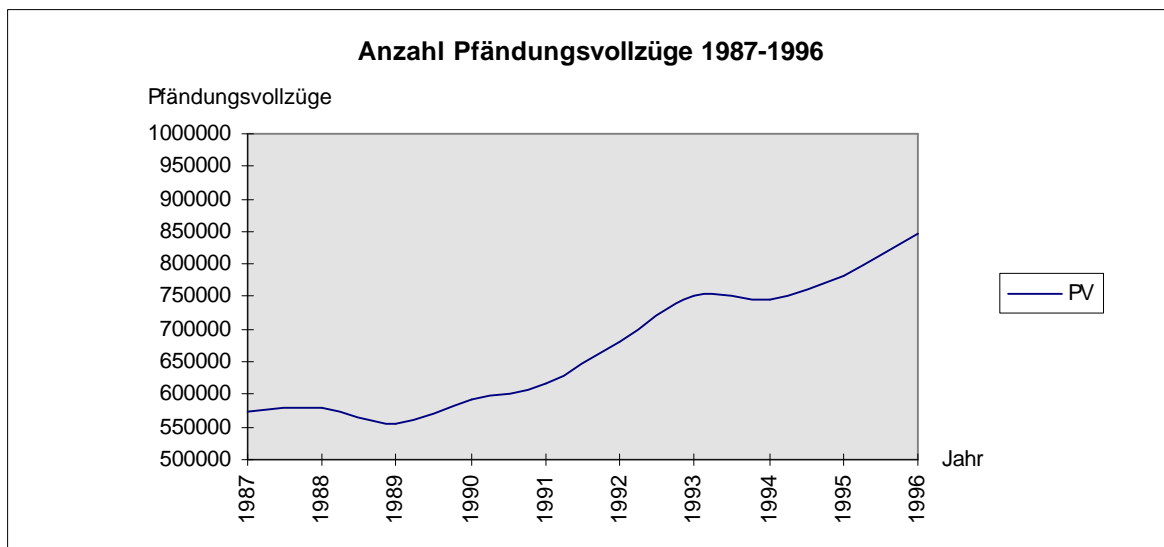


Abb. 5: Anzahl Pfändungsvollzüge 1987 - 1996 [Daten: Bundesamt für Statistik 01]

Zur Verdeutlichung dieses Zusammenhangs zeigt Abb. 6 die Kurve der jährlichen Wachstumsrate des BIP und die Kurve der jährlichen Wachstumsrate der Anzahl Pfändungsvollzüge. Das Wachstum ist in Prozent zur Vorperiode angegeben.

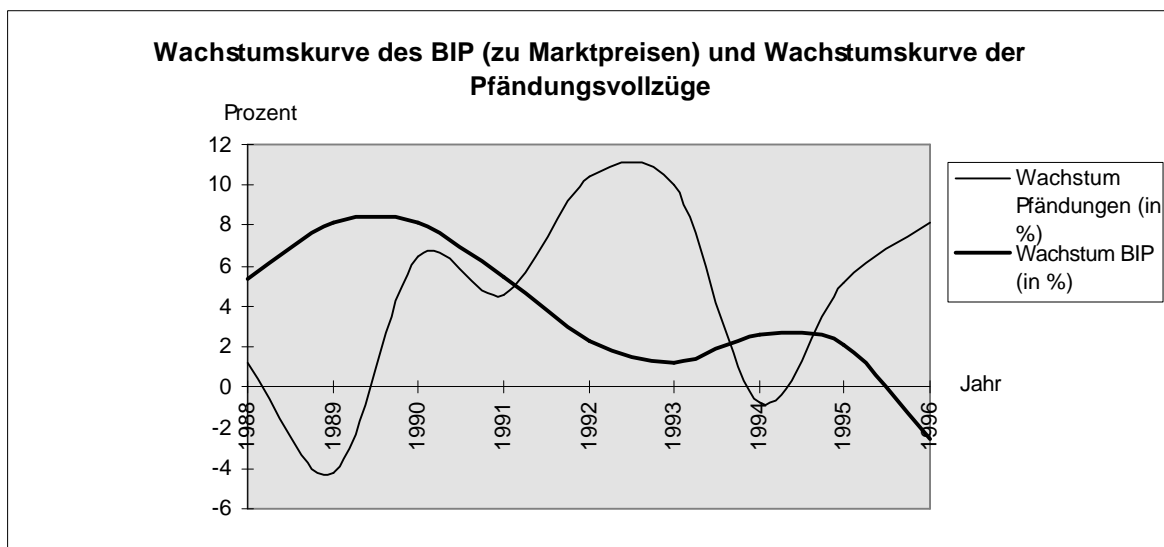


Abb. 6: Vergleich des Wachstums des BIP und der vollzogenen Pfändungen [Daten: Bundesamt für Statistik 01]

Abb. 6 zeigt, dass die Entwicklungen der BIP-Wachstumsrate und des Wachstums der Pfändungsvollzüge gegenläufig sind. Damit wird die Annahme bestätigt, dass die Zahl der Betreibungshandlungen in rezessiven Phasen zunimmt. In Hochkonjunkturphasen nimmt die Anzahl der Betreibungshandlungen ab.

Für das Inkassogeschäft bedeuten Wachstumsabschwächungen der Gesamtwirtschaft also eine Nachfragestärkung. Es ist anzunehmen, dass aufgrund dieses Zusammenhangs die Nachfrage nach Inkassodienstleistungen in Hochkonjunkturphasen abnimmt. Dieser Effekt kann in der Hochkonjunktur aufgrund anderer Effekte abgeschwächt oder sogar (über)kompensiert werden. Im Jahr 2000, einem Boomjahr, verzeichneten die Inkassobüros beispielsweise bei den bearbeiteten Forderungen einen Zuwachs von 12% [Verband Schweizerischer Inkassotreuhandinstitute (VSI) 01]. Ein Grund dafür ist, dass viele Unternehmungen in der Hochkonjunktur Aufgaben, die nicht zu den Kerntätigkeiten gehören, aufgrund fehlender Ressourcen auslagern. Zudem bringt das Wirtschaftswachstum zusätzliche Transaktionen mit sich, von welchen ein bestimmter Prozentsatz zu Betreuungshandlungen führt.

Electronic Business:

Electronic Business (die Definition des Begriffs erfolgt in Kapitel 5) hat zahllose Einsatzmöglichkeiten. Ob die elektronische Abwicklung des Inkassoverfahrens in der Schweiz möglich ist und welche Veränderungen daraus resultieren, ist Gegenstand dieser Arbeit. Die nächsten Kapitel wollen diese Frage beantworten.

Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz:

Das SchKG trat 1892 in Kraft. Die jüngste, umfassende Teilrevision wurde 1994 von der Bundesversammlung verabschiedet und trat 1997 in Kraft [Amonn/Gasser 97, S. 7]. Die letzte Revision liegt also erst wenige Jahre zurück. Es ist nicht zu erwarten, dass in den nächsten Jahren das Gesetz erneut revidiert wird.

Bundesgesetz über die digitale Signatur:

Digitale Signatur: «Eine digitale Signatur ist ein Ausweis, der Angaben über den Inhaber, seinen öffentlichen Schlüssel und die ausgebende Zertifizierungsstelle enthält» [Meier 01, S. 295].

Geschäfte können heute mündlich, schriftlich oder elektronisch abgeschlossen werden. Der elektronische Abschluss eines Vertrags (z.B. per E-Mail) ist ohne digitale Signatur möglich. Es stellen sich jedoch zwei Probleme: (1) Die eindeutige Identifikation des Vertragspartners (Authentizität) ist nicht gewährleistet und (2) ein elektronisches Dokument könnte auf dem Weg vom Sender zum Empfänger verändert werden (Integrität) [Waber 01, S. 11]. Die Rechtssicherheit im elektronischen Handel wird dadurch vermindert. Doch entgegen den Befürchtungen, dass die ungenügende Rechtssicherheit die Akzeptanz des elektronischen Geschäftsverkehrs verhindern würde, sind im elektronischen Handel grosse Zuwachsraten zu verzeichnen, wenn auch nur in bestimmten Kategorien [Bürge 99, S. 40]. Für den Abschluss gewisser Verträge verlangt das Obligationenrecht (OR Art. 15a) die schriftliche Form, also die eigenhändige Unterschrift. Gerade im Behördenverkehr ist dies häufig der Fall. Für das Einreichen eines Betreibungsbegehrens wird die Unterschrift des Gläubigers (bzw. dessen Vertreter) verlangt. Auch für elektronische Belege verlangt das OR die Schriftlichkeit.

Mit dem Bundesgesetz über die elektronische Signatur [BGES] bezweckt der Gesetzgeber die digitale Signatur der eigenhändigen Unterschrift gleichzustellen [BGES Art. 1b, BGES Art. 2 Abs. 1]. Es wird dadurch möglich, auch Verträge, die die schriftliche Form verlangen, in einfacher Art und Weise (vgl. Abb. 22, S. 69) elektronisch abzuschliessen. Mit Hilfe des BGES wird die Rechtssicherheit im Internet vergrössert, was die Vertrauensvorbehalte gegenüber dem elektronischen Geschäftsverkehr verkleinern soll. Digitale Signaturen werden mit Hilfe digitaler Zertifikate erzeugt [Grimm 01]. Das BGES hat deshalb nebst der Gleichstellung von eigenhändiger und digitaler Unterschrift zum Zweck, «ein breites Angebot an sicheren Diensten der elektronischen Zertifizierung zu fördern» [BGES Art. 1a] und «die internationale Anerkennung der Anbieterinnen von Zertifizierungsdiensten und ihrer Dienste zu ermöglichen» [BGES Art. 1c]. Die Anbieter von digitalen Zertifikaten generieren private Schlüssel und verwalten allgemein zugängliche öffentliche Schlüssel. Sie sind damit die Hauptträger der sogenannten Public Key Infrastructure (PKI) (vgl. Abschnitt 5.3.1, S. 68 ff.).

Die Europäische Union und u.a. auch die USA verfügen bereits über gesetzliche Regelungen zur digitalen Signatur [SWICO 01]. Das BGES wird im Herbst 2001 im

Parlament beraten und wird frühestens im ersten Halbjahr 2002 inkrafttreten [Rosenthal 01, S. 83]. Bis zur Einführung des BGES wird die Beglaubigung elektronischer Zertifikate durch die Zertifizierungsdienstverordnung (ZertDV), die seit Mai 2000 in Kraft ist, geregelt.

Auf das traditionelle Inkassowesen hat das BGES keinen Einfluss. Doch in Anbetracht der oben genannten Umweltentwicklung 'Electronic Business', könnte sich dies ändern. Für einen allfälligen elektronischen Behördenverkehr mit Betreibungs- und Konkursämtern sowie Gerichten ist das BGES von grosser Bedeutung, da mit der digitalen Signatur die für viele Geschäfte geforderte Schriftlichkeit auch im elektronischen Geschäftsverkehr erbracht werden kann.

3. Zusammenfassung der Einzelaussagen

Es wurden vier wichtige Einflussfaktoren des Inkassogeschäfts festgestellt: Die Zahlungsmoral, erklärt durch den Konjunkturverlauf, Electronic Business, das Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz sowie das Gesetz über die digitale Signatur. Die Entwicklung der Zahlungsmoral, des Schuldbetreibungs- und Konkursgesetzes sowie des Signaturgesetzes können von den Inkassobüros nicht beeinflusst werden. Über die Nutzung von Electronic Business kann die Inkassobranche bzw. jedes Inkassobüro selbst bestimmen.

3.2 Branchenstrukturanalyse

Es existieren zahlreiche Vorgehensvorschläge zur Durchführung von Branchenanalysen. Die meisten dieser Methoden basieren auf der Branchenstrukturanalyse von Porter [Aeberhard 96, S. 130]. Im Porterschen Modell wird mit Hilfe von fünf Wettbewerbskräften die Wettbewerbsintensität und damit die Attraktivität eines Marktes bestimmt. Je kleiner der Wettbewerb, desto grösser ist die Attraktivität des Marktes. Als die fünf Wettbewerbskräfte werden die (1) Verhandlungsmacht der Abnehmer, (2) die Verhandlungsstärke der Lieferanten, (3) die Bedrohung durch neue Konkurrenten, (4) die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste sowie (5) die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen bezeichnet [Porter 99, S. 34 ff.].

Die Erfassung der Wettbewerbssituation (siehe Tabelle 6) in der Inkassobranche wird anhand der von [Grünig/Kühn 00, S. 220 f.] und [Porter 99, S. 37 ff.] vorgeschlagenen Wettbewerbsdimensionen vorgenommen. Die Pfeile geben an, ob die betreffende Ausprägung der Wettbewerbsdimensionen den Wettbewerb in der Branche tendenziell erhöht (↑) oder verkleinert (↓). Der Zustand der Ausprägungen der Wettbewerbsdimensionen wurde in einem Experteninterview ermittelt [Saurer 01, Interview].

Wettbewerbsdimensionen	Ausprägungen, die den Wettbewerb in der Branche beeinflussen
(1) Verhandlungsmacht der Kunden	
Konzentrationsgrad der Kunden	niedriger als bei den Anbietern ↓
Anteil der Kosten der Inkassodienstleistung an den Gesamtkosten (Gebühren von Ämtern etc.) für den Kunden	tief ↓
Standardisierungsgrad der Leistungen	hoch ↑
Markttransparenz für die Kunden	gross ↑
Möglichkeit der Kunden, Inkasso selbst durchzuführen	gross ↑
(2) Verhandlungsstärke der 'Lieferanten' (z.B. Betreibungsamt, Gericht)	
Die 'Lieferanten' der Inkassofirmen sind die Betreibungsämter und Gerichte. Die Bedingungen werden von diesen staatlichen Organen diktiert und haben für alle dieselbe Gültigkeit.	

(3) Bedrohung durch neue Konkurrenten	
Loyalität der Kunden	klein ↑
Umstellungskosten der Kunden bei Wechsel der Inkassofirma	gering (je nach Vertrag) ↗
Mindestbetriebsgrösse	nein ↑
Kapitalbedarf eines Neueinsteigers	tief ↑
Kostenvorteile der in der Branche etablierten Unternehmen	mittel (berufliche Erfahrung, weshalb die Einleitung aussichtsloser Betreibungen seltener ist) →
Staatliche Auflagen oder Zulassungsbeschränkungen	keine ↑
Unternehmen in verwandten Branchen, die ihre Geschäftstätigkeit ausdehnen könnten	vorhanden ↑
(4) Bedrohung durch Ersatzdienstleistungen	
Es existieren keine Ersatzdienstleistungen. Dem Gläubiger ist es aber freigestellt, auf die Forderung zu verzichten oder das Inkasso selbst vorzunehmen. ↓	
(5) Intensität der Rivalität unter den Wettbewerbern der Inkassobranche	
Zahl der Anbieter	gross ↑
Marktabreden zwischen den Anbietern	nicht vorhanden ↑
Kundensegmente mit spezifischen Bedürfnissen	nein ↑
Marktwachstum	ja ↓
Mit einem Ausstieg verbundene Ausgaben	tief ↓
Aufgrund der Ressourcen und Kompetenzen offenstehende andere Tätigkeitsbereiche resp. Branchen	vorhanden (Debitorenmanagement, Fakturierung, Treuhand) ↓

Tab. 6: Wettbewerbsdimensionen in der Inkassobranche [Raster: Grünig/Kühn 00, S. 220 f.]

Die tabellarisch aufgelisteten Ausprägungen der einzelnen Elemente der fünf Wettbewerbskräfte werden im Folgenden pro Wettbewerbskraft zusammengefasst. Anhand dieser Beurteilungen, sollen zukünftige Entwicklungen abgeschätzt und Rückschlüsse auf die Marktattraktivität gezogen werden.

Verhandlungsmacht der Kunden (1): Es entsteht kein eindeutiges Bild. Gewisse Dimensionen verschärfen den Wettbewerb, andere entschärfen ihn. Der tiefe Konzentrationsgrad der Kunden und die tiefen Kosten der Dienstleistung schwächen die

Kundenposition. Das Hauptproblem für das Inkassobüro besteht jedoch darin, dass ein Kunde das Inkasso relativ leicht auch selbst durchführen kann und schnell bereit ist, auf die angebotene Dienstleistung zu verzichten. Die Macht des Inkassobüros wird dadurch stark beschnitten.

Geht man aber davon aus, dass ein bestimmter Kunde entschieden hat, die Dienstleistung eines Inkassobüros in Anspruch zu nehmen, ist die Situation folgendermassen zu beurteilen. Ein zufriedener Kunde wird das Inkassobüro nicht wechseln, da standardisierte Leistungen zu ähnlichen Konditionen angeboten werden. Ein unzufriedener Kunde wird aus dem gleichen Grund den Anbieter rasch wechseln. Das Inkassobüro wird keine grossen Anstrengungen unternehmen, um den Kunden zurückzuhalten. Ein einzelner Kunde ist - in den meisten Fällen - relativ zum Gesamtumsatz unwichtig. Die Verhandlungsmacht der Kunden ist deshalb bescheiden und die Marktattraktivität wird nicht getrübt.

Die Markttransparenz könnte sich vergrössern, falls die Marktteilnehmer zur Informationslieferung bzw. -beschaffung das Internet benutzen. Da heute schon eine grosse Transparenz herrscht, ist dadurch keine markante Auswirkung auf die Verhandlungsmacht der Kunden zu erwarten. Die restlichen Dimensionen werden sich kaum verändern.

Verhandlungsstärke der Lieferanten (2): Die wichtigen 'Lieferanten' sind die Organe des Betreibungsrechts, also hauptsächlich die Betreibungs- und Konkursämter sowie die Gerichte (vgl. S. 12 f.). Sie bieten allen ihren Abnehmern genau die gleichen Konditionen, die von den einzelnen Inkassobüros nicht beeinflusst werden können. Diese Wettbewerbsdimension ist daher für die Analyse irrelevant.

Bedrohung durch neue Konkurrenten (3): Das Abwerben von Kunden ist relativ einfach, da alle Anbieter ungefähr die gleiche Leistung zu ähnlichen Preisen anbieten. Ein zusätzlicher Vorteil für den Kunden führt zu einem Anbieterwechsel. Da keine Mindestbetriebsgrösse notwendig ist und ein relativ bescheidener Kapitalbedarf für einen Neueinsteiger nötig ist, ist die Bedrohung durch neue Konkurrenten tendenziell gross.

Nicht zu vernachlässigen ist zudem die Bedrohung, die von bestehenden Unternehmungen in 'verwandten' Branchen (z.B. Finanzinformationsanbieter, Treuhandbüros, Anwälte, Firmen im Fakturierungs- und Debitorenmanagement) ausgeht. Diese Firmen können ihre Geschäftstätigkeit relativ einfach auf das Inkassogeschäft ausdehnen und von ihren bestehenden Kundenbeziehungen profitieren. Die Elektronisierung der Geschäftsprozesse könnte diese Entwicklung beschleunigen, da ohne grosse Zusatzaufwendungen zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden können. Die Inkassobüros haben jedoch ebenfalls die Möglichkeit ihr Tätigkeitsfeld in andere Bereiche auszudehnen. Die Bedrohung ist damit gegenseitig. Die Marktattraktivität dürfte unter diesem Aspekt nicht leiden.

Bedrohung durch Ersatzdienstleistungen (4): Das Inkasso von Forderungen kann nicht ersetzt werden. Daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern. Die Inexistenz von Ersatzdienstleistungen verbessert die Attraktivität des Marktes erheblich. Das Inkasso könnte aber an Bedeutung verlieren, falls weniger Waren und Dienstleistungen auf Rechnung verkauft würden.

Intensität der Rivalität unter den Wettbewerbern der Inkassobranche (5): Es gibt eine grosse Anzahl von Anbietern, die keine Absprachen treffen. Dies deutet auf eine recht hohe Intensität der Rivalität hin. Demgegenüber steht ein wachsender Markt. Zwischen 1995 und 1999 wuchs der Markt für Inkassodienstleistungen von 460 auf 640 Mio. CHF, ein Plus von 39% [Verband Schweizerischer Inkassotreuhandinstitute (VSI) 01]. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, in andere Bereiche zu diversifizieren.

Gesamtbeurteilung:

Die Gesamtbeurteilung aller Wettbewerbskräfte lässt darauf schliessen, dass der Inkassomarkt insgesamt attraktiv ist. Die Dienstleistung kann nicht ersetzt werden, die Kunden haben eine geringe Verhandlungsmacht, die Bedrohung durch neue Konkurrenten ist zwar vorhanden, wird aber dank des wachsenden Marktes nicht zum Problem. Die Hauptgefahr besteht darin, dass das Inkasso vom Gläubiger selbst durchgeführt werden kann. Gleichzeitig stellen Gläubiger, die das Inkasso selbst vornehmen, potentielle Kunden dar. An den ungefähr 1,9 Mio. Zahlungsbefehlen im Wert von 2 Mrd. CHF partizipieren die Inkassobüros heute nur zu rund einem Drittel (720 Mio. CHF) [Verband Schweizerischer Inkassotreuhandinstitute (VSI) 01].

3.3 Identifikation der Erfolgsfaktoren

«Ein strategischer Erfolgsfaktor ist eine Variable, die einen massgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg ausübt» [Grünig/Kühn 00, S. 158]. Die strategischen Erfolgsfaktoren lassen sich in generelle und marktspezifische Erfolgsfaktoren aufteilen. Generelle Erfolgsfaktoren gelten immer und in allen Märkten. Beispiele sind der Marktanteil und das Marktwachstum. Marktspezifische Erfolgsfaktoren gelten nur für einen bestimmten Markt oder eine bestimmte Branche. Sie sind zudem auch nicht immer gültig, sondern können sich im Zeitablauf ändern. [Kühn/Grünig 98, S. 92 ff.; zitiert nach: Grünig/Kühn 00, S. 159]

Die marktspezifischen Erfolgsfaktoren für den Inkassomarkt lassen sich mit Hilfe von zwei Fragen identifizieren. Erstens interessiert, welche Anforderungen die Kunden an eine Inkassodienstleistung stellen. Zweitens kann gefragt werden, aufgrund welcher Faktoren die Unternehmen dieser Branche den Wettbewerb überstehen [Grant 98, S. 77; zitiert nach Grünig /Kühn 00, S. 159]. Folgende marktspezifischen Erfolgsfaktoren wurden von den Schweizer Inkassounternehmern bei einer Befragung im April 2001 (vgl. Kapitel 4, S. 43 ff.) genannt:

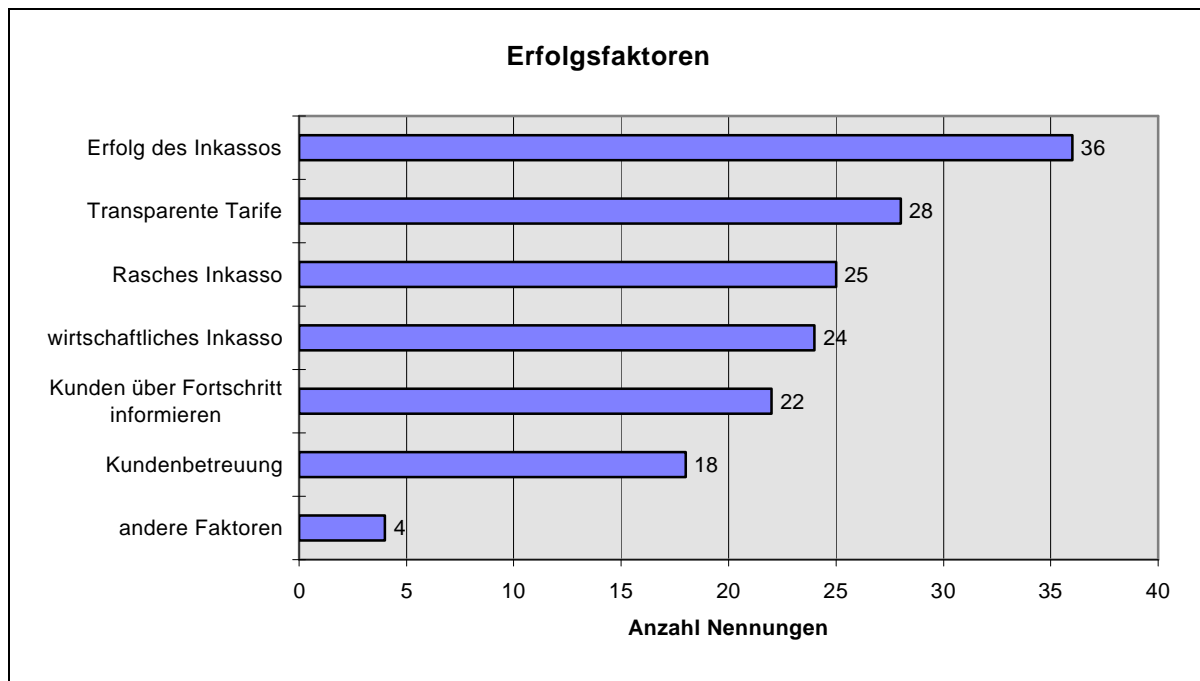


Abb. 7: Erfolgsfaktoren im Inkassogeschäft (Total 43 Antworten, Mehrfachnennungen möglich)
[eigene Darstellung]

Der wichtigste Faktor ist der Erfolg des Inkassos. Der Erfolg wird am Anteil der vom Schuldner bezahlten Forderungen an den Anzahl Fällen insgesamt gemessen. Es folgen transparente Tarife, rasches Inkasso und wirtschaftliches Inkasso. Um die Wirtschaftlichkeit des Inkassos zu überprüfen, sind die entstandenen Kosten (amtliche Gebühren, Honorar der Inkassofirma) mit den dank der Inkassomassnahmen beglichenen Schulden zu vergleichen. Auch die Kundenbetreuung und das Informieren des Mandanten über den Fortschritt des Verfahrens (was ein Teilaspekt der Kundenbetreuung darstellt) sind wichtige Faktoren.

Die identifizierten marktspezifischen Erfolgsfaktoren können in dominierende Variablen und Standardfaktoren unterteilt werden. Ein dominanter Erfolgsfaktor zeichnet sich dadurch aus, dass er eine Abhebung von der Konkurrenz erlaubt. Von der Erfüllung der Anforderungen an Standardfaktoren wird ausgegangen [Grünig/Kühn 00, S. 161]. Tabelle 7 zeigt eine mögliche Einteilung der marktspezifischen Erfolgsfaktoren des Inkassowesens in dominante Variablen und Standardfaktoren:

Standarderfolgsfaktoren	dominante Erfolgsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdauer des Verfahrens • Transparente Tarife • Erfolg des Inkassos 	<ul style="list-style-type: none"> • wirtschaftliches Inkasso • Kundenbetreuung • Kundeninformationen

Tab. 7: Standardfaktoren und dominante Variablen im Inkassogeschäft [eigene Darstellung]

Die Einteilung kann folgendermassen begründet werden:

Die *Zeitdauer* des Verfahrens wird weitgehend durch gesetzliche und von Vollstreckungsorganen festgesetzten Fristen bestimmt. Das Inkassobüro hat wenige Möglichkeiten das Verfahren zu verkürzen.

Der *Preis der Dienstleistung* (transparente Tarife) setzt sich aus zwei Kostenkomponenten zusammen. Erstens die amtlichen Verfahrenskosten und zweitens das Honorar für das Inkassobüro. Da die Leistung stark standardisiert ist, wird aufgrund des Wettbewerbs (vgl. S. 37) auch das Honorar keine Abhebung von der Konkurrenz erlauben.

Der *Erfolg* des Inkassos kann vom Inkassobüro nicht erzwungen werden. Eine seriöse Geschäftsführung vorausgesetzt, ist der Erfolg des Inkassos aber letztendlich von zufälligen Faktoren bestimmt.

Das Betreibungsverfahren verursacht Kosten, die der Schuldner übernehmen muss. Der Gläubiger hat die Gebühren aber vorzuschüssen. Das Inkassobüro sollte also nur Betreibungsverfahren einleiten, die Aussicht auf Erfolg versprechen (*wirtschaftliches Inkasso*). Die Analyse der Betreuungsauskunft muss deshalb sorgfältig vorgenommen werden und hängt auch von der Erfahrung des Inkassobüros ab. Das Kosten-/Nutzenverhältnis stellt einen dominanten Faktor dar.

Durch die *Kundenbetreuung* kann sich ein Inkassobüro von der Konkurrenz abheben. Eine gute Kundenbetreuung zeichnet sich durch die rasche und kompetente Beantwortung von Kundenanfragen und durch eine gute Erreichbarkeit des Kundendienstes aus.

Die *Kundeninformation* ist im Grunde - wie bereits erwähnt - ein Teil der Kundenbetreuung, soll hier aber speziell hervorgehoben werden, weil sie im Inkassowesen eine wichtige Rolle spielt. Denn der Kunde will über den Fortschritt seiner Dossiers im Betreibungsverfahren informiert sein. [Saurer 00]

3.4 Chancen und Gefahren für die Inkassobranche

Die Bestimmung von Chancen und Gefahren erfolgt durch den Vergleich von Umwelt- und Marktsituationen sowie Kundenanforderungen mit den Stärken oder Schwächen einer Unternehmung [Grünig/Kühn 00, S. 180]. Diese Vorgehensweise lässt sich auf die Bestimmung von Chancen und Gefahren einer Branche übertragen:

- Ein grosser Teil aller Betreibungen (64%) wird durch die Gläubiger selbst vorgenommen. Das Ziel der Inkassobranche muss es sein, ihren Anteil an der Gesamtheit der Betreibungen zu erhöhen. Um dies zu erreichen, muss die Inkassodienstleistung verbessert werden. Die Erfolgsfaktorenidentifikation zeigte, dass die Kundeninformation und -betreuung von zentraler Bedeutung ist. Mit Hilfe von Electronic Business könnten Verbesserungen erreicht werden. Eine Online-Abfrage der Kundendossiers wäre möglich und die Betreuung würde einfacher und schneller.
- Das Inkasso von Forderungen ist ein Teil eines vierteiligen Ablaufes. Dieser besteht aus der Bonitätsüberprüfung (Überprüfung der Zahlungsfähigkeit im Voraus), der Fakturierung, dem Debitorenmanagement und dem Inkasso. Die Elektronisierung dieser Kette könnte eine Integration dieser Dienstleistungen beim gleichen Anbieter beschleunigen. Das heisst, die Anbieter werden alle vier Teile als Gesamtprodukt anbieten. Für die Inkassobüros besteht damit die Gefahr, dass Unternehmungen aus den drei vorgelagerten Bereichen, ihre Dienstleistung übernehmen. Gleichzeitig bietet dies der Inkassobranche die Chance, ihre Tätigkeiten auszuweiten.
- Die Einführung von Electronic Business könnte zu Kosteneinsparungen und effizienteren Prozessen führen. Beispielsweise könnten die Kunden ihre Aufträge online übermitteln, wodurch die Erfassungsarbeit des Inkassobüros entfällt. Die Kundenbeziehungen würden enger, was positive Auswirkungen auf die Kundentreue hätte.

Electronic Business könnte also die Inkassobranche und ihre Dienstleistung verändern. Bevor auf dieses Veränderungspotential eingegangen wird, präsentiert Kapitel 4 die Resultate einer Untersuchung über den Einsatz von E-Business in Inkassobüros und Betreibungsämtern.

4 Untersuchung über den Einsatz von Electronic Business in Inkassobüros und Betreibungsämtern

4.1 Zielsetzung und Umfang der Erhebung

4.1.1 Ziel der Untersuchung

Die Untersuchung soll ein Bild über den Einsatz von Informationstechnologien, insbesondere Electronic Business, in Inkassobüros und Betreibungsämtern vermitteln. Folgende Untersuchungsthemen sind von besonderem Interesse:

- Welche Kommunikationsmittel (z.B. E-Mail, Telefon etc.) werden eingesetzt?
- Wird eine spezielle Software zur Abwicklung der Tätigkeit genutzt?
- Wird eine Website betrieben? Welche Dienste bietet diese Website an?
- Welche Geschäftsprozesse werden elektronisch über Internet oder private Netzwerke abgewickelt?
- Aus welchen Gründen wird Electronic Business nicht eingesetzt?

4.1.2 Methodik und Umfang der Erhebung

Die Datenerhebung erfolgte durch eine schriftliche Befragung (vgl. Fragebögen im Anhang, S. 131 ff.) von Inkassobüros und Betreibungsämtern der Deutsch- und Westschweiz. Der Versand der Fragebögen erfolgte Ende März / Anfang April 2001. Es wurden insgesamt 255 Fragebögen verschickt. Davon gingen 123 an Inkassobüros und 132 an Betreibungsämter.

Die 123 angeschriebenen Inkassobüros stellen die Gesamtheit der in den drei Online - Branchentelefonbüchern gelbeseiten.ch, telsearch.ch und branchenbuch.ch gefundenen Inkassobüros dar. Die Stichprobe entspricht der Grundgesamtheit, wenn von der Annahme ausgegangen wird, dass alle Inkassobüros im Telefonbuch verzeichnet sind. Bis Ende April 2001 wurde ein Rücklauf von 41.5% verzeichnet. Inkassoabteilungen von Firmen, die sich nur mit ausstehenden Forderungen der eigenen Unternehmung beschäftigen, wurden nicht in diese Untersuchung miteinbezogen.

Die Auswahl der Betreibungsämter erfolgte mittels einer geschichteten Stichprobe. Dieses Vorgehen war nötig, weil das Betreuungswesen in den verschiedenen Kantonen unterschiedlich organisiert ist [vgl. S. 12]. In gewissen Kantonen (z.B. ZH, AG, LU) hat nahezu jede Gemeinde ein Betreibungsamt, in anderen Kantonen (z.B. FR, BE, SO) existiert nur eine beschränkte Anzahl Betreibungsämter, beispielsweise eines pro Bezirk. Die Auswahl der Betreibungsämter erfolgte in drei Schritten. Als erstes wurde jedem Kanton, relativ zur Anzahl Betreibungbegehren, ein 'Kontingent' an Betreibungsämtern zugewiesen. Zweitens wurden das oder die Betreibungsämter des Hauptortes bzw. der Hauptstadt eines Kantons ausgewählt. Drittens wurden schliesslich die restlichen gemäss Kontingent zu bestimmenden Betreibungsämter zufällig ausgewählt. Von den 132 angeschriebenen Betreibungsämter schickten bis zum 30. April 2001 rund 60% den Fragebogen zurück.

Die zurückgesandten Fragebogen wurden sorgfältig ausgefüllt. Dies lässt zusammen mit den Rücklaufquoten von 41.5% (Inkassobüros) und 60.6% (Betreibungsämter) aussagekräftige Ergebnisse zu. Diese Resultate werden im Abschnitt 4.2 zusammengefasst.

4.1.3 Definitionen

In den Fragebogen wurden für die Begriffe Electronic Business, Electronic Administration und virtueller Amtsschalter folgende Definitionen verwendet:

Electronic Business: «Electronic Business bezeichnet die elektronische Abwicklung von Geschäftsprozessen über das Internet oder private Netzwerke» [Merz 99, S. 17 ff.; zitiert nach: Meier et al. 01, S. 41]. (Eine ausführliche Erklärung von Electronic Business folgt in Kapitel 5.2.)

Electronic Administration: Electronic Administration, auch Electronic Government genannt, ist der Teil von Electronic Business, der sich mit den elektronischen Geschäftsprozessen des Staates befasst.

Virtueller Amtsschalter: Die via Internet (Web) angebotenen Informationen und Dienstleistungen für Bürger werden auch als virtueller Amtsschalter (Guichet Virtuel) bezeichnet.

4.2 Die Resultate der Erhebung

4.2.1 Informatikeinsatz und Kommunikationsmittel

98% aller Inkassobüros und 97% der Betreibungsämter setzen zur Abwicklung ihrer Geschäfte Informatik ein. Im Vordergrund stehen die Nutzung von PC und Notebooks sowie Servern, wie die Abbildungen 8 und 9 verdeutlichen.

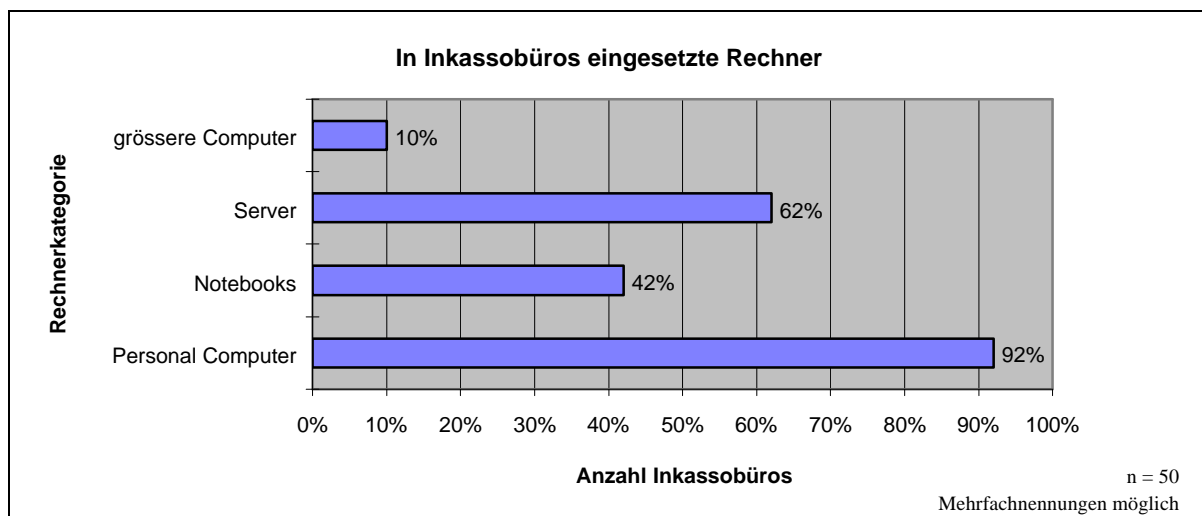


Abb. 8: In Inkassobüros eingesetzte Rechner, aufgeteilt in 4 Kategorien [eigene Darstellung]

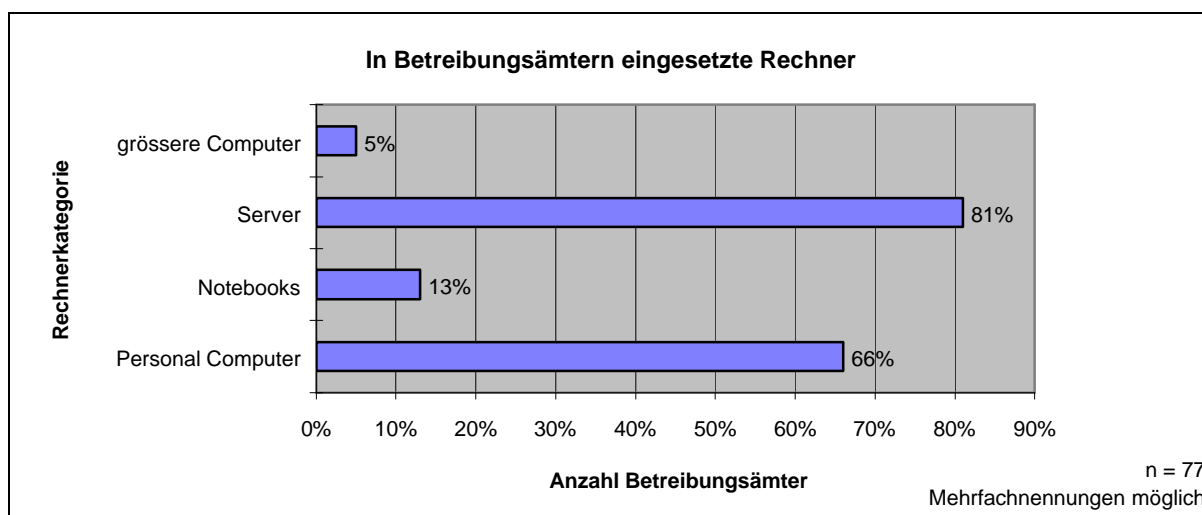


Abb. 9: In Betreibungsämtern eingesetzte Rechner, aufgeteilt in 4 Kategorien [eigene Darstellung]

92% der Inkassobüros und 66% der Betreibungsämter setzen PC ein. Notebooks werden von 42% der Inkassobüros und von 13% der Betreibungsämter verwendet. 62% der Inkassobüros haben einen oder mehrere Server (z.B. Webserver, Netzwerkservers, Druckerservers etc.), bei

den Betreibungsämtern sind es sogar 81%. 10% der Inkassobüros und 5% der Betreibungsämter haben grössere Computer (z.B. Mainframes) im Einsatz.

Die grosse Verbreitung der Informatik und der insbesondere bei den Betreibungsämtern hohe Bestand an Servern bietet eine gute Grundlage für den Einsatz von Electronic Business. Ob die vorhandenen Rechner im einzelnen für Electronic Business geeignet sind, kann aufgrund dieser Erhebung nicht gesagt werden.

Um erste Anhaltspunkte über den Einsatz von Electronic Business in Inkassobüros und Betreibungsämtern zu erhalten, wurden diese gefragt, welche Mittel sie für die Kommunikation mit ihren Geschäftspartnern zur Geschäftsabwicklung einsetzen.

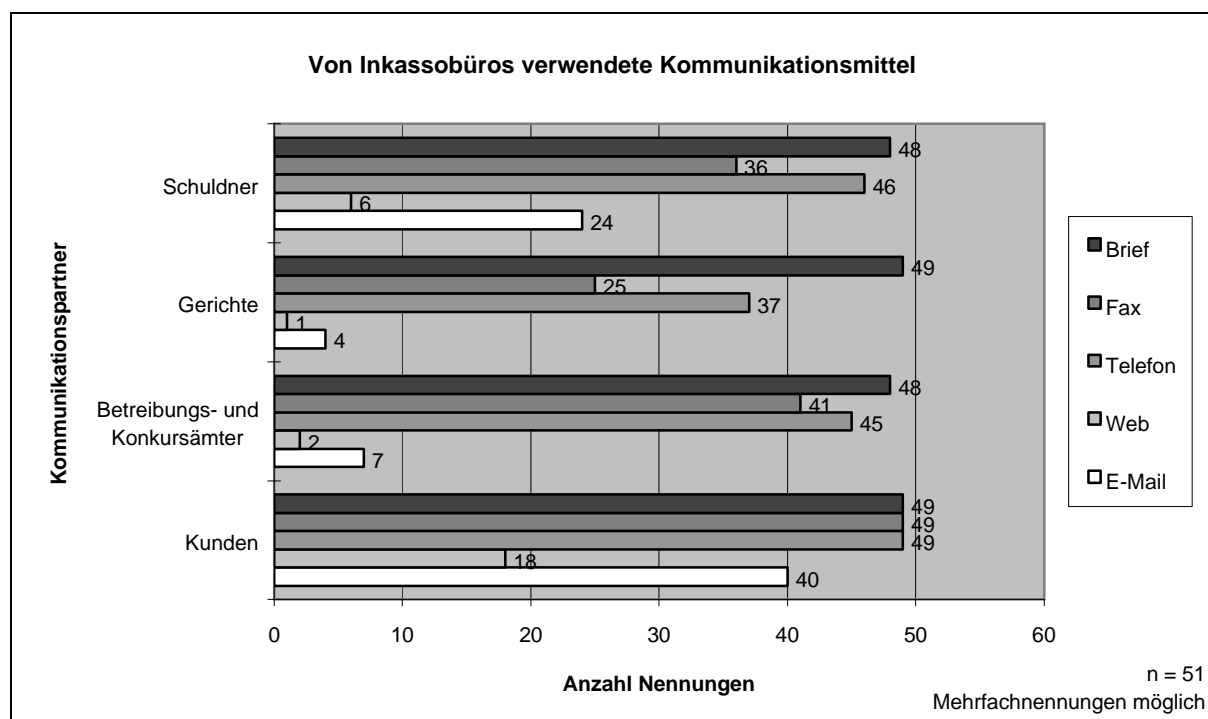


Abb. 10: Kommunikationsmittel der Inkassobüros [eigene Darstellung]

Die Inkassobüros wurden gefragt, ob sie als Kommunikationsmittel E-Mail, Web (WWW), Telefon, Fax oder Brief zur Kommunikation mit ihren Kunden, mit den Betreibungs- und Konkursämtern, den Gerichten sowie den Schuldern einsetzen. Abb. 10 zeigt, dass für die Inkassobüros die briefliche und die telefonische Kommunikation, gefolgt von der Kommunikation via Fax, am wichtigsten ist. E-Mail spielt in der Kommunikation zwischen den

Inkassobüros und den Kunden sowie in kleinerem Umfang mit den Schuldnern bereits eine recht bedeutende Rolle. Am wenigsten wird das Web genutzt. Es kommt praktisch nur zwischen Inkassobüros und ihren Kunden zum Einsatz. Um welche Kommunikationsinhalte es dabei geht, wird später beschrieben. Für die Kommunikation zwischen Inkassobüros und Betreibungsämtern sowie Gerichten spielt das Web praktisch keine Rolle.

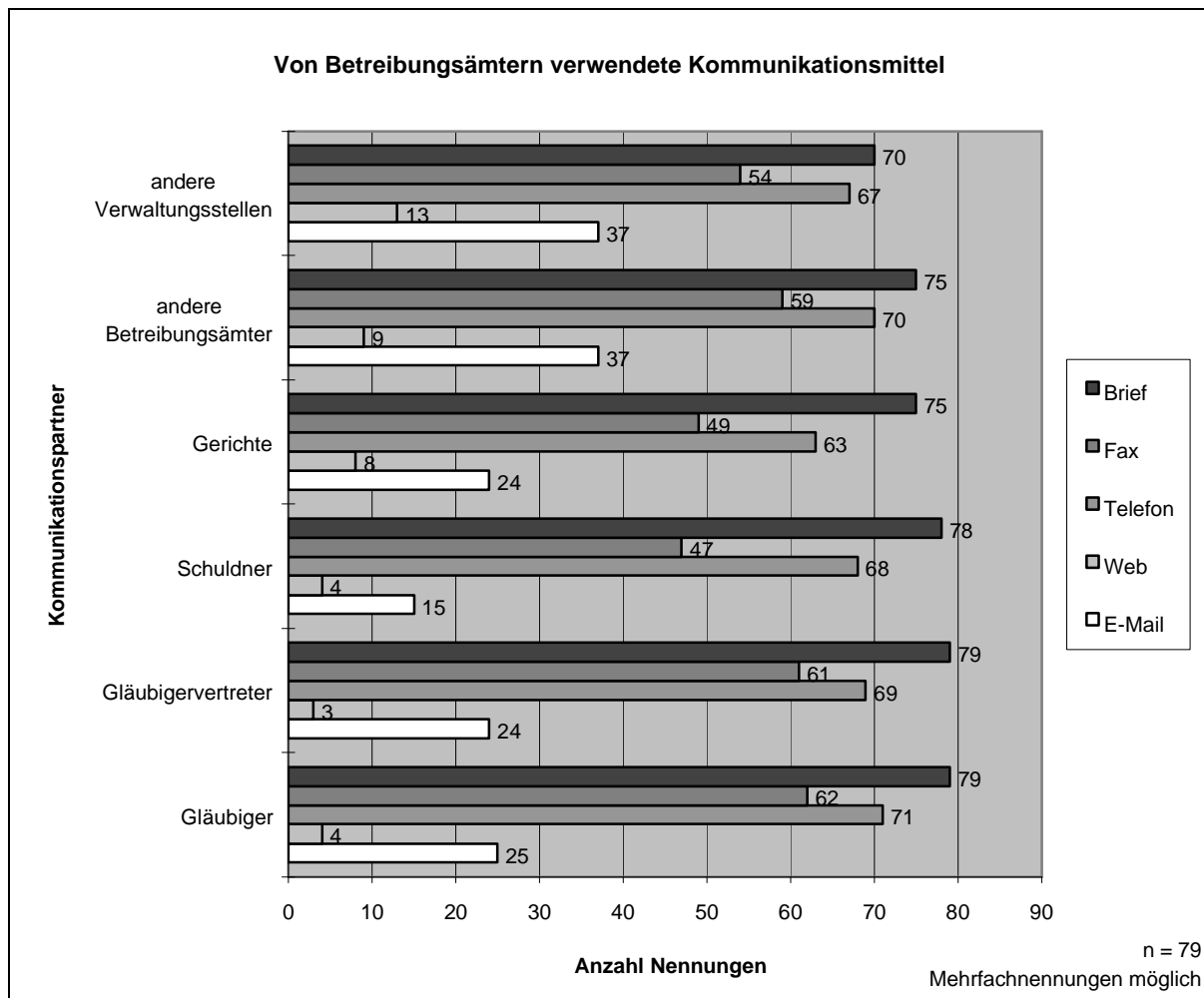


Abb. 11: Kommunikationsmittel der Betreibungsämter [eigene Darstellung]

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den von Betreibungsämtern in der Kommunikation mit anderen Verwaltungsstellen, anderen Betreibungsämtern, Gerichten, Schuldnern, Gläubigervertretern (z.B. Inkassobüros) oder Gläubigern verwendeten Kommunikationsmittel. Auch sie verwenden in erster Linie Brief, Telefon und Fax. E-Mail wird recht häufig verwendet, insbesondere für die Kommunikation mit anderen Verwaltungsstellen und anderen Betreibungsämtern. Das Web spielt eine geringe Rolle. Wenn es verwendet wird, dann vorwiegend für die Kommunikation

mit anderen Verwaltungstellen, anderen Betreibungsämtern und Gerichten, vorwiegend also innerhalb der Behörden. Für die Kommunikation mit Schuldern, Gläubigern und Gläubigervertretern (Inkassobüros) spielt das Web so gut wie keine Rolle.

4.2.2 Spezielle Software

Auf die Frage, «nutzen Sie eine spezifische Inkassosoftware», haben 56% der Inkassobüros mit JA geantwortet. Es handelt sich dabei hauptsächlich um eigene Entwicklungen und um die Softwareprodukte Credinkasso der Firma Egeli Informatik AG sowie Winkasso der Firma Agriva AG.

Die Betreibungsämter nutzen zu 97% eine speziell für Betreibungsämter entwickelte Software. Dabei kommen nebst Eigenentwicklungen vorwiegend die Produkte WinBeam der Firma Simultan AG und BEA der Firma Bonimpex AG zum Einsatz.

4.2.3 Website

72% der Inkassobüros geben an, eine eigene Website zu betreiben. Bei den Betreibungsämtern sind es nur gerade 13%, die eine Website haben. Ende 2000 verfügten gemäss einer Umfrage von [Meier et al. 01, S. 48] 42% aller Unternehmungen (inkl. öffentliche Verwaltungen) in der Schweiz über eine Website. Inkassobüros haben also im Vergleich zum gesamtschweizerischen Durchschnitt aller Branchen überproportional häufig eine Website. Die Betreibungsämter liegen deutlich unter dem Durchschnitt von 42%.

Die folgende Abbildung zeigt die auf Websites von *Inkassobüros* angebotenen Dienste:

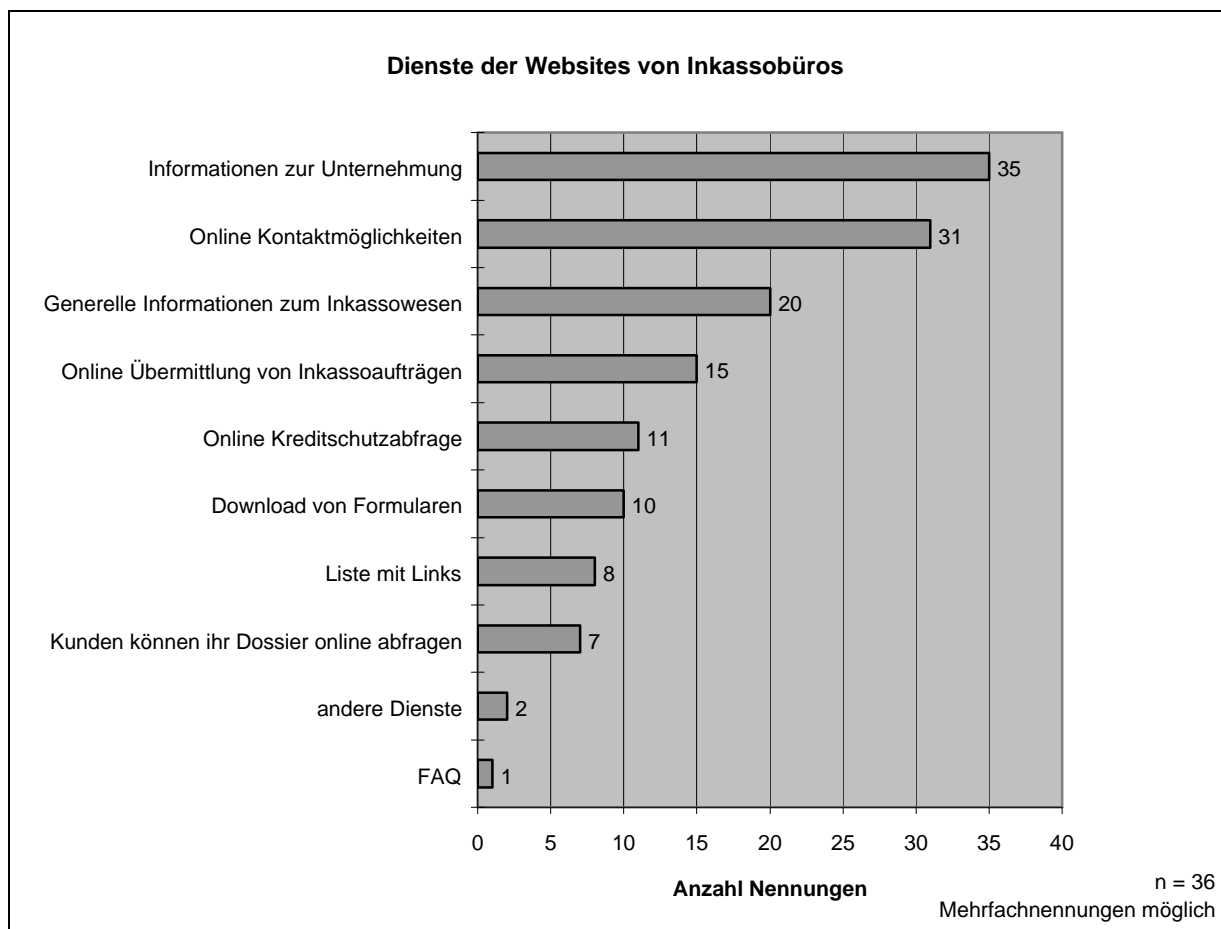


Abb. 12: *Dienste der Websites von Inkassobüros* [eigene Darstellung]

Die am häufigsten angebotenen Dienste auf Websites von Inkassobüros sind Unternehmensinformationen (97%), Online-Kontaktmöglichkeiten (86%) und allgemeine Informationen zum Inkassowesen (56%). Diese Dienstleistungen sind mit geringem technischen Aufwand zu realisieren. Dass ein grosser Teil der Inkassobüros solche Dienste anbietet, überrascht deshalb nicht. Eher überraschend ist, dass bereits 29% aller Inkassobüros die Online-Übermittlung von Inkassoaufträgen anbieten und 14% der Inkassobüros die Online-Abfrage der Kundendossiers ermöglichen. Eine Online-Kreditschutzabfrage ermöglichen 11 von 51 Inkassobüros (22%). Mit Kreditschutzauskünften kann die Bonität eines potentiellen Kunden überprüft werden. Der Download von Formularen ist eine weitere Funktionalität einiger Websites.

Die 13% der *Betreibungsämter* mit eigener Website bieten folgende Dienste an:

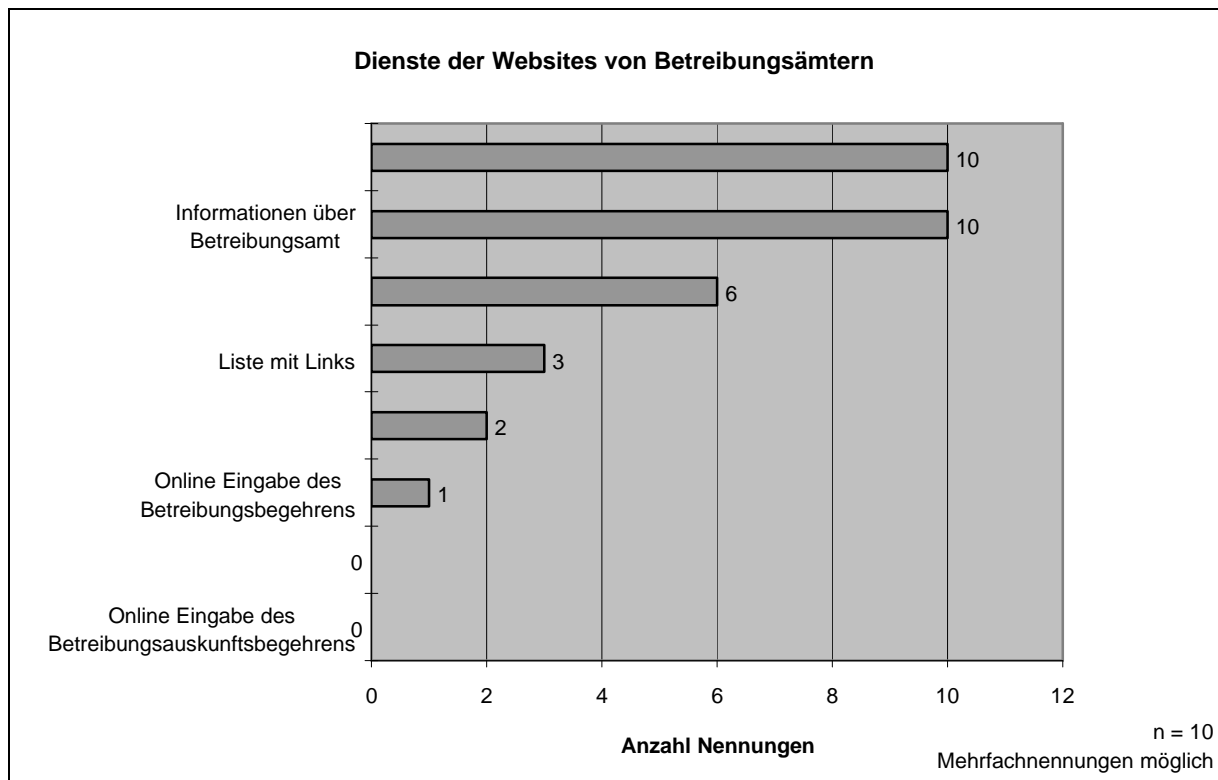


Abb. 13: Dienste der Websites von Betreibungsämtern [eigene Darstellung]

Alle Betreibungsämter informieren auf ihren Websites über das Betreibungsamt und seine Aufgaben. Keines der Betreibungsämter bietet die Möglichkeit, die Betreibungsgebühren Online zu bezahlen und das Betreibungsankunftsbegehren Online via Website zu stellen. Zunächst erstaunlich ist, dass *ein* Betreibungsamt angibt, dass auf ihrer Website Betreibungsbegehren Online gestellt werden könnten. Im nächsten Abschnitt wird eine mögliche Erklärung dazu gegeben.

4.2.4 Electronic Business

34% der *Inkassobüros* geben an, dass sie ihre Geschäfte ganz oder teilweise elektronisch abwickeln. Auf den ersten Blick scheint diese Zahl sehr hoch zu sein. Betrachtet man aber die von den Inkassobüros elektronisch abgewickelten Geschäftsprozesse genauer, wird dieser erste Eindruck relativiert. Die folgende Aufzählung fasst die von den Inkassobüros genannten elektronisch abgewickelten Geschäftsprozesse zusammen:

- Bonitätsauskünfte (Kreditschutz)
- Inkassoaufträge, Mandatsannahme bzw. Mandatsablehnung
- Recherchen
- Zahlungsverkehr
- Kopien an Mandanten per E-Mail
- Betreuungsauskünfte

Diese Aufzählung zeigt, dass nur einzelne Teilprozesse elektronisch abgewickelt werden. Zu diesen Prozessen gehören die Bonitätsauskünfte. Die meisten Inkassobüros verzeichnen diejenigen Schuldner, bei denen kein Geld eingetrieben werden kann. Diese Daten geben gewisse Inkassobüros auch ihren Kunden weiter. Häufig bestehen in den Inkassobüros also umfangreiche Datenbanken über nicht zahlungsfähige Schuldner. Diese via Internet den Kunden zur Verfügung zu stellen, ist naheliegend. Die Möglichkeit der Online Kreditschutzabfrage wurde bereits bei den Website Diensten angegeben (vgl. Abb. 12).

Weiter wird die Übermittlung von Inkassoaufträgen als elektronisch abgewickelter Prozess angegeben. Dies stimmt wiederum mit den in Abbildung 12 dargestellten Ergebnissen der Befragung überein. Einige Anbieter ermöglichen ihren Kunden also bereits heute, den Inkassoauftrag auf der Website des Inkassobüros online zu erteilen.

Recherchen (z.B. Suche von Schuldneradressen) werden teilweise mit Hilfe des Internet durchgeführt.

Ein weiterer z.T. elektronisch abgewickelter Prozess ist der Zahlungsverkehr. Wie weit hier die Elektronisierung vorangeschritten ist, kann nicht beurteilt werden. Denkbar ist, dass der Zahlungsverkehr zwar via Internet abgewickelt wird, die Daten aber weiterhin von Hand eingegeben werden.

Betrebungsauskünfte werden gemäss der Umfrage von einigen Inkassobüros elektronisch beschafft. Dies widerspricht der in Abb. 12 dargestellten Erkenntnis, dass kein Betreibungsamt eine Online-Eingabe des Betreuungsauskunftsbegehren ermöglicht. Die rechtlichen Regelungen lassen eine elektronische Anforderung eines Betreibungsregisterauszuges im

Prinzip auch nicht zu, weil der Absender der Anfrage nicht sicher verifiziert werden kann. Da ein schutzwürdiges Interesse nachgewiesen werden muss, um einen Betreibungsregisterauszug zu erhalten, wäre eine Identifizierung des Absenders notwendig. Denkbar ist aber, dass beispielsweise eine zusätzliche Frage zu einem erhaltenen Betreibungsregisterauszug z.B. per E-Mail gestellt werden kann.

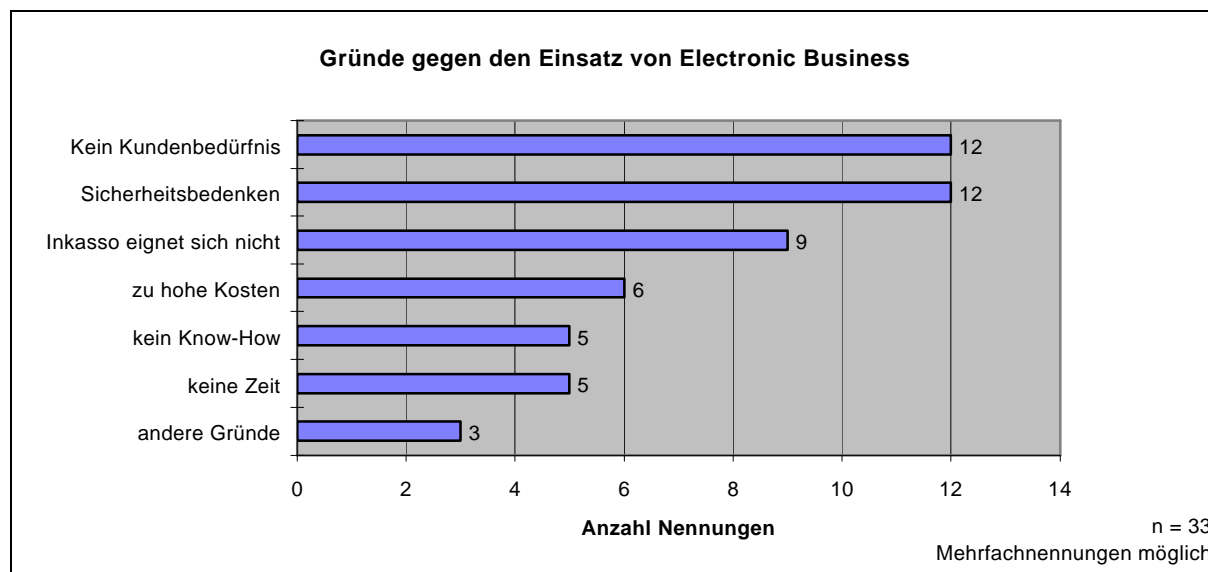


Abb. 14: Gründe gegen den Einsatz von Electronic Business in Inkassobüros [eigene Darstellung]

Die 66% der Inkassobüros, die keine elektronischen Prozesse abwickeln, setzen Electronic Business aus folgenden Gründen nicht ein (vgl. Abb. 14):

36% dieser Befragten geben an, dass sie Sicherheitsbedenken haben. Dies ist aufgrund der verbreiteten Diskussion über Sicherheitsmängel im Internet nicht weiter verwunderlich. Weniger nachvollziehbar ist, dass 36% Electronic Business nicht als Kundenbedürfnis erachten. Die wachsende Verbreitung von Electronic Business, insbesondere im Business-to-Business Bereich, zeigt, dass viele Unternehmungen am Einsatz von Electronic Business interessiert sind. Zumindest auf einen Teil der Kunden von Inkassobüros müsste dies auch zutreffen. 27% glauben, dass sich das Inkassowesen nicht für Electronic Business eignet. Dies dürfte hauptsächlich auf die noch fehlende digitale Signatur (vgl. S. 32) zurückzuführen sein. Weitere Gründe (1%) sind die Kosten, das fehlende Know-How sowie die fehlende Zeit.

Von den 66% der Inkassobüros, die Electronic Business bisher nicht einsetzen, haben 42% konkrete Pläne, in naher Zukunft Electronic Business einzusetzen.

26% der *Betreibungsämter* bejahen die Frage, ob gewisse Prozesse mit anderen Amtsstellen elektronisch abgewickelt würden. Folgende Prozesse werden von gewissen Betreibungsämtern elektronisch abgewickelt:

- Korrespondenz (E-Mail)
- Zahlungsverkehr
- Handelsregister (Auskünfte/Eintragungen)
- Auskünfte von der Einwohnerkontrolle
- Vormundschaftsdaten
- Betreibungsbegehren
- Abfrage von statistischen Daten

Der Zugriff auf Daten des Handelsregisters, der Einwohnerkontrolle und der Vormundschaftsbehörde erfolgt bei gewissen Betreibungsämtern elektronisch. Auch der Zahlungsverkehr und die Abfrage von statistischen Daten werden elektronisch abgewickelt. Korrespondiert wird teilweise via E-Mail. Bei der elektronischen Annahme von Betreibungsbegehren handelt es sich um Betreibungsbegehren von Steuerämtern. Dies ist vermutlich auch die Erklärung dafür, dass wie oben erwähnt *ein* Betreibungsamt überraschenderweise auf ihrer Website die Möglichkeit zur Eingabe von Betreibungsbegehren anbietet.

Electronic Administration wird für verwaltungsexterne Prozesse kaum eingesetzt. Nur gerade 5% der Betreibungsämter geben an, gewisse Prozesse mit verwaltungsexternen Kunden elektronisch abzuwickeln. Folgende Prozesse werden genannt:

- Formularversand
- Aufgabe von Zeitungsinseraten (Publicitas)
- Versand Lastenverzeichnisse Grundpfandgläubiger

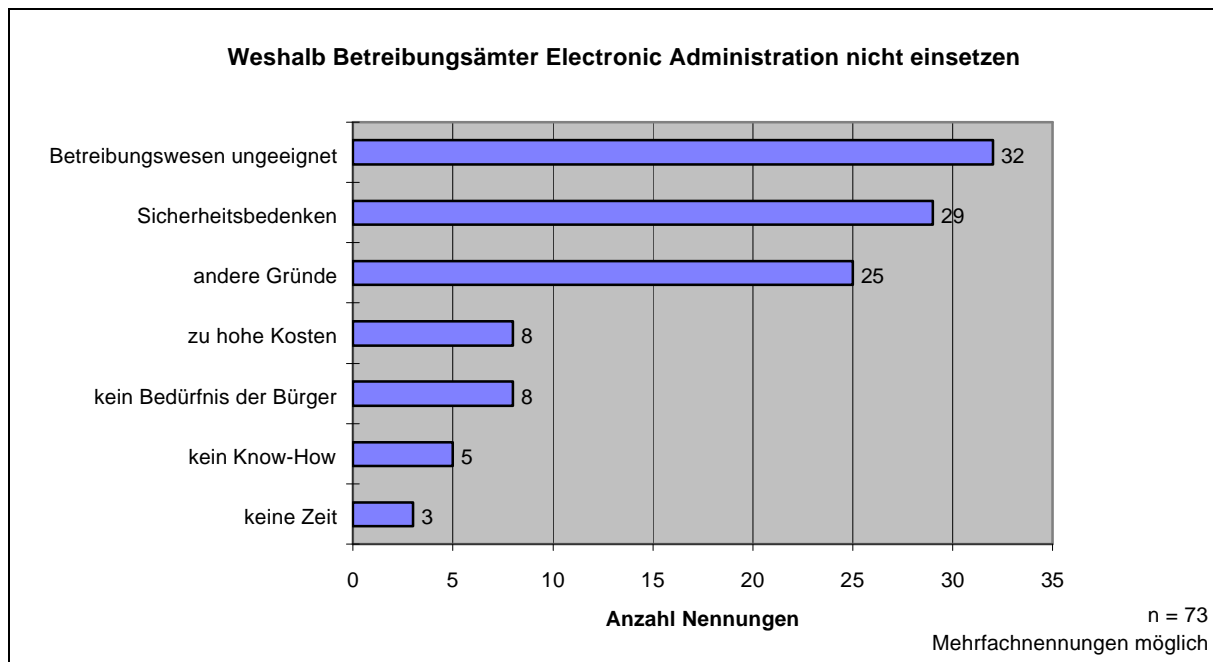


Abb. 15: Gründe gegen den Einsatz von Electronic Administration in Betreibungsämtern [eigene Darstellung]

95% der Betreibungsämter setzen Electronic Administration für verwaltungsexterne Prozesse nicht ein. 44% der befragten Betreibungsämter, die Electronic Administration nicht einsetzen, betrachten das Betriebungswesen als ungeeignet für die elektronische Geschäftsabwicklung. Diese Einschätzung ist aufgrund der rechtlichen Situation (Schriftlichkeit, persönliche Zustellung, öffentliche Bekanntmachung etc.) verständlich. Mit Inkrafttreten des Signaturgesetzes wären zumindest Teile des Betriebungswesens E-Business tauglich. 40% haben Sicherheitsbedenken, 11% sehen das Problem in den hohen Kosten und im fehlenden Bedürfnis der Bürger. In der Kategorie andere Gründe wurden u.a. folgende Punkte aufgezählt:

- Betreibungsamt darf Electronic Administration nicht selbständig einführen; wird von Kanton, Aufsichtsstelle oder vorgesetzter Stelle bestimmt
- Schuldner hat kein Internetzugang
- digitale Unterschrift fehlt
- Missbrauchsgefahr
- Datenschutz
- Betreibungsamt zu klein
- Electronic Administration ist in Abklärung bzw. Planung

Bis heute spielt Electronic Administration im Betreuungswesen also praktisch keine Rolle. Wie sieht aber die Zukunft aus? Planen die Betreibungsämter der Schweiz virtuelle Betreibungsämter? Auf diese Frage wurde folgendermassen geantwortet:

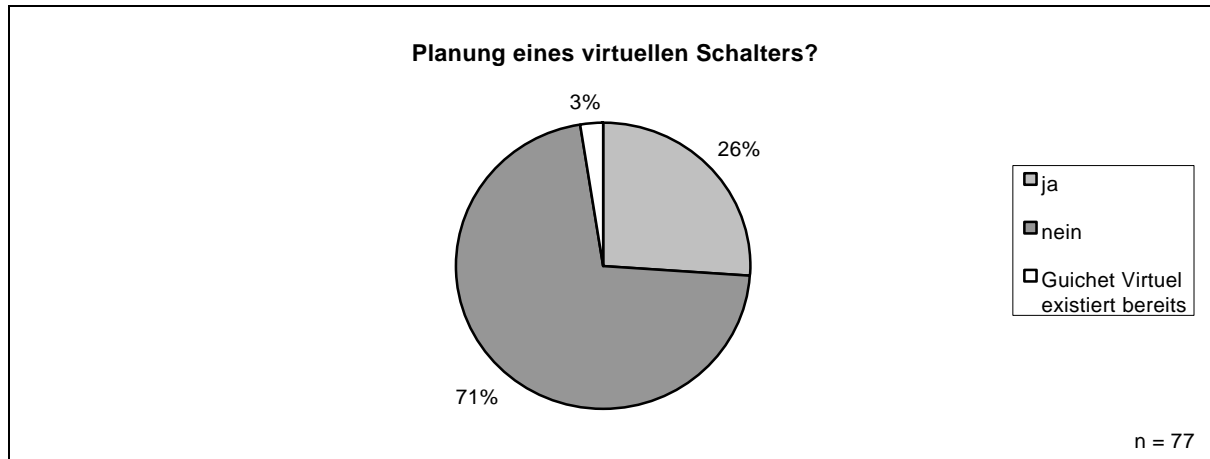


Abb. 16: Planung eines virtuellen Amtsschalters in naher Zukunft [eigene Abbildung]

26% der Betreibungsämter planen die Einführung eines virtuellen Amtsschalters. 3% (zwei Betreibungsämter) geben an, bereits einen virtuellen Amtsschalter zu haben. Dies konnte jedoch nicht verifiziert werden. 71% planen für die nahe Zukunft kein virtuelles Betreibungsamt.

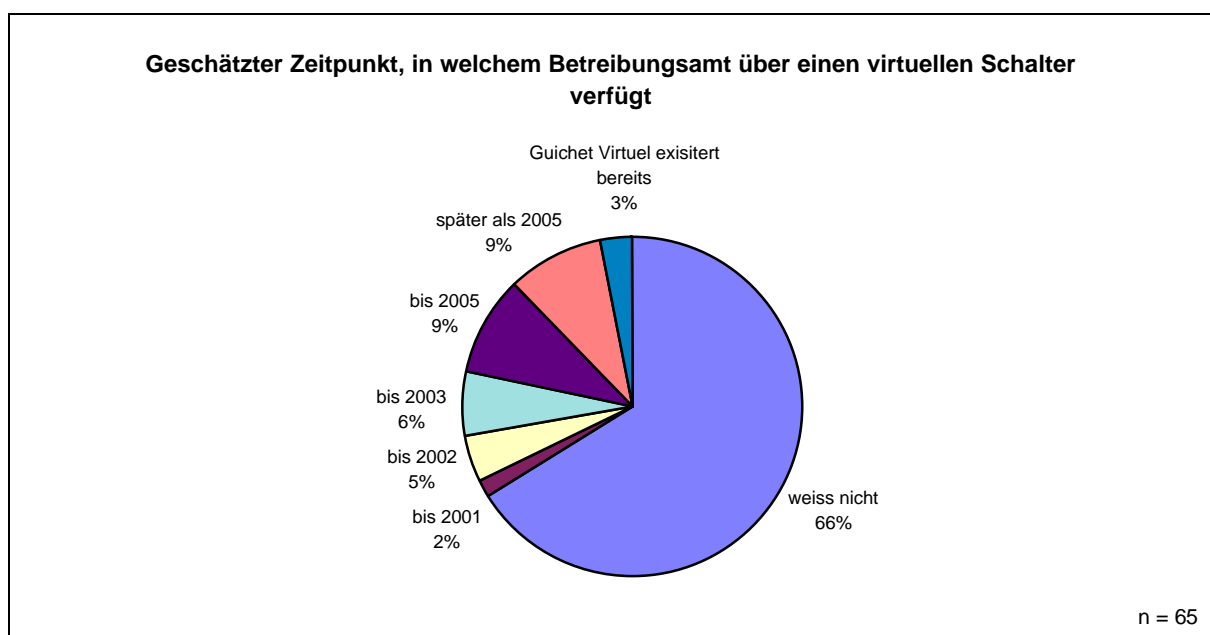


Abb. 17: Zeitpunkte der Einführung virtueller Betreibungsämter [eigene Darstellung]

Auf die Frage, bis wann ein virtueller Schalter des Betreibungsamtes im Internet eingerichtet sein wird, antworten die Betreibungsämter folgendermassen:

66% wissen es nicht, was aufgrund der Angaben in Abbildung 16 auch zu erwarten ist. Von denjenigen, die einen Zeitpunkt angeben, sehen die wenigsten die Einführung von virtuellen Amtsschaltern in nächster Zukunft. 18% der Befragten glauben, dass ihr Betreibungsamt erst im Jahre 2005 oder später über einen Guichet Virtuel verfügen wird. Doch immerhin 7% der Betreibungsämter schätzen, dass sie im Jahre 2001 oder 2002 einen virtuellen Schalter in Betrieb nehmen können.

4.3 Zusammenfassung der Umfrageergebnisse

Die Inkassobüros und Betreibungsämter setzen für die Kommunikation mit ihren Geschäftspartnern noch immer vorwiegend traditionelle Hilfsmittel ein. Dies erstaunt nicht, da aufgrund der noch fehlenden gesetzlichen Regelung zur digitalen Signatur die rechtliche Grundlage für die Unterschrift in der elektronischen Kommunikation nicht gegeben ist (vgl. S. 32). Elektronische Hilfsmittel (v.a. E-Mail) werden aber trotzdem schon verwendet. Insbesondere Inkassobüros und ihre Kunden kommunizieren via E-Mail und Web. Auch für die verwaltungsinterne Kommunikation kommen diese elektronischen Mittel zum Einsatz. Das deutet darauf hin, dass die Internettechnologien schon recht weit verbreitet sind. Electronic Business befindet sich aber noch in der Anfangsphase.

Dies wird auch durch die Tatsache untermauert, dass bereits 72% der Inkassobüros zwar eine Website betreiben, die Komplexität und Integration der Dienste jedoch noch eher niedrig ist. Die wichtigsten Website-Dienste der Inkassobüros und Betreibungsämter sind statische Informationen. Einige Inkassobüros bieten aber auch schon komplexere Angebote an. Die Online-Übermittlung von Inkassoaufträgen ermöglichen bereits fast 30% der Inkassobüros.

34% der Inkassobüros wickeln gewisse Prozesse elektronisch ab. An der Schnittstelle zum Kunden werden bereits Internettechnologien eingesetzt. An der Schnittstelle zu den Betreibungsämtern ist dies noch nicht der Fall. Verwaltungsintern werden ebenfalls gewisse Prozesse elektronisch abgewickelt. Doch insgesamt ist die Elektronisierung der Prozesse noch nicht sehr weit fortgeschritten.

Bis zu welchem Zeitpunkt die Betreibungsämter im Internet mit einem virtuellen Schalter präsent sein werden, ist schwierig abzusehen. Zwei Drittel der Betreibungsämter können dazu keine Angaben machen. Wenige Betreibungsämter dagegen planen die Einführung von virtuellen Betriebsdienstleistungen. Wichtige Impulse geben das anlaufende Electronic-Administration-Programm von Bund, Kantonen und Gemeinden sowie das Bundesgesetz über die digitale Signatur.

5 Informationstechnologien als Grundlage von Electronic Business

5.1 Begriff der Informations- und Kommunikationstechnologien

Was unter Informations- und Kommunikationstechnologien zu verstehen ist, wird in der Literatur unterschiedlich definiert. In dieser Arbeit soll die Definition ausgehend von den im Begriff enthaltenen Wörtern (Information, Kommunikation und Technologie) erfolgen.

Information wird durch Zeichen und Daten dargestellt. Die Information kann verarbeitet und kombiniert werden, sie ist unabhängig vom Ort und sie ist beliebig kopierbar. Ausserdem sind Informationen immaterielle, nicht aber freie Güter [Eschenröder 85, S. 91 f.; Martiny/Klotz 89, S. 14]. Umgangssprachlich wird Information als Wissen über Sachverhalte oder Vorgänge verstanden. In der Betriebswirtschaftslehre wird Information als zweckorientiertes Wissen verstanden [Stahlknecht/Hasenkamp 99, S. 9].

Kommunikation ist ein Daten- und Informationsaustausch zwischen Menschen, zwischen Maschinen oder zwischen Menschen und Maschinen. Der Kommunikationsprozess besteht aus den Teilen Sender, Verschlüsselung, Übertragungskanal, Entschlüsselung und Empfänger. [Schweiger/Schrattenecker 95, S. 22]

Der *Technologiebegriff* muss insbesondere vom Begriff der Technik abgegrenzt werden. Technologie wird dabei als der weitere Begriff verstanden, der die Technik beinhaltet. In [Heinrich 99, S. 157 f.] wird Technologie als „Gesamtheit der Arbeits-, Entwicklungs-, Produktions- und Implementierungsverfahren der Technik verstanden. [Mörrike/Verhoeven 97, S. 21] gehen mit ihrer Definition in die gleiche Richtung, fassen den Begriff aber noch etwas weiter: „Technologie ist die Technik einschliesslich des organisatorischen, volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldes.“

Bezogen auf die Grundfunktionen der Informationsverarbeitung kann Informations- und Kommunikationstechnologie folgendermassen definiert werden:

Unter Informations- und Kommunikationstechnologien versteht man «die Gesamtheit der zur Speicherung, Verarbeitung und Kommunikation zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie die Art und Weise, wie diese Ressourcen organisiert sind» [Krcmar 00, S. 21].

Diese Definition ist sehr breit gefasst. Zur Informations- und Kommunikationstechnologie gehören beispielsweise Computer und ihre Bestandteile sowie die Art und Weise wie sie hergestellt wurden, aber auch der Datenschutz oder Änderungen des Urheberrechts, die durch Informationstechnik erforderlich wurden [Mörke/Verhoeven 97, S. 21]. Ebenso gehören Management- und Organisationsverfahren wie Business Process Reengineering (BPR), das die Reorganisation von Prozessen unter Nutzung des IT-Potentials bezeichnet (vgl. S. 99 ff.) oder Enterprise Resource Planning (ERP), das zur Verwaltung der wichtigen Unternehmensbestandteile eingesetzt wird [Stahlknecht/Hasenkamp 99, S. 344], zur Informations- und Kommunikationstechnologie.

Die oben angeführten Beispiele zeigen, dass Informationstechnologien (IT) einen grossen Einfluss auf die Führung und auch auf die Strategie einer Unternehmung haben. Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem strategischen Potential von Electronic Business im Inkassowesen. Auch Electronic Business ist ein Teil der Informationstechnologie. Dieses Kapitel beschränkt sich im Folgenden auf Aspekte der Informationstechnologie, die für Electronic Business von Bedeutung sind.

Der Begriff des Electronic Business wurde bereits mehrfach erwähnt. Bevor in Kapitel 5.3 und 5.4 auf einige für Electronic Business wichtige Aspekte der Informationstechnologie eingegangen wird, betrachtet der nächste Abschnitt den Begriff des Electronic Business und das Konzept des elektronischen Geschäftsverkehrs.

5.2 Electronic Business

5.2.1 Definition von Electronic Business

Als erstes findet anhand von verschiedenen Definitionen eine Annäherung an den Begriff des Electronic Business statt.

«Unter Electronic Business versteht man die elektronische *Geschäftsabwicklung zwischen Firmen, Konsumenten und öffentlichen Institutionen* via Kommunikationsnetze» [Meier 01, S. 14].

«E-Business ist ein Konzept zur Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur *elektronischen Integration* und Verzahnung *von Wertschöpfungsketten*» [Baumann/Kistner 99, S. 303].

«Electronic Business (E-Business), die elektronische Geschäftsabwicklung, bezeichnet dabei die Unterstützung von Kommunikations- und Geschäftsprozessen durch elektronische Kommunikationsdienste in potenziell *allen betrieblichen Funktionsbereichen*» [Rebstock 00, S. 6].

Gemäss diesen Definitionen ist unter Electronic Business die elektronische Geschäftsabwicklung mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien (insbesondere mit auf dem Internetprotokoll TCP/IP basierenden Diensten) zu verstehen. Electronic Business spielt sich gemäss [Meier 01, S. 14] zwischen Firmen (Business), Konsumenten (Consumer) und öffentlichen Institutionen (Administration) ab. [Baumann/Kistner 99, S. 303] sehen den Zweck von Electronic Business in der elektronischen Integration von Wertschöpfungsketten. Zur Anwendung kommt Electronic Business nach [Rebstock 00, S. 6] in allen betrieblichen Funktionsbereichen, also sowohl organisationsextern wie auch organisationsintern.

Die Nutzung von Internettechnologien „in geschlossenen Benutzergruppen und vernetzten Systemen innerhalb einer Organisation“ [Baumann/Kistner 99, S. 245] wird als Intranet bezeichnet, beispielsweise die elektronische Mitarbeiterinformation in einer Unternehmung (in Abb. 18 dargestellt an der Unternehmung B1), A1 symbolisiert eine Behörde mit Intranet. Mit

Extranet (Kommunikation zwischen Intranets) und Internet (öffentliche Kommunikation) wird der organisationsexterne Informationsaustausch bezeichnet. Tabelle 8 stellt die Unterschiede zwischen Internet, Intranet und Extranet in einer Übersicht dar:

Internet	Intranet	Extranet
Informationsaustausch zwischen Rechnern über das Protokoll TCP/IP; alle Teilnehmer haben freien Zugang auf das Informationsangebot; das Internet ist ein offenes Netz	Untermenge des Internet, die sich auf die Nutzung innerhalb eines Unternehmens bezieht; Kommunikationsvorgänge basieren auf einem firmeneigenen Local- oder Wide Area Network; Firewalls zur Absicherung nach aussen	Erweitertes Intranet für Lieferanten, Kunden oder Partner im Business-to-Business-Bereich; Firewalls im Aussenverhältnis, im Innenbereich abgestufte Sicherheitsbarrieren

Tab. 8: Unterscheidung zwischen Internet, Intranet und Extranet [Baumann/Kistner 99, S. 246]

Die möglichen Beziehungsarten die zwischen den Firmen, Konsumenten und Behörden entstehen, illustriert Abbildung 18. Beispielsweise die Beziehung zwischen den beiden Unternehmungen B1 und B2 (Business-to-Business), zwischen der Unternehmung B2 und dem Konsumenten C1 (Business-to-Consumer) oder zwischen der Unternehmung B1 und der Verwaltung A1 (Business-to-Administration).

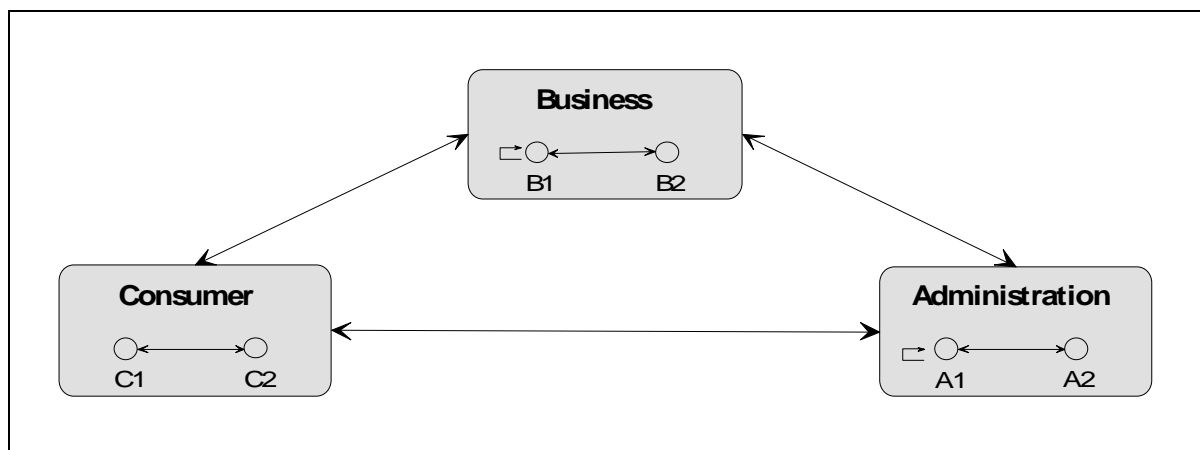


Abb. 18: Beziehungen im Electronic Business [European Union 99]

Die bei der organisationsexternen Nutzung der Internettechnologien auftretenden Beziehungen können in folgende Kategorien von Geschäftsbeziehungen zwischen Marktteilnehmern des elektronischen Marktes eingeteilt werden:

Leistungsnachfrager Leistungserbringer	Consumer	Business	Administration
Consumer	Consumer-to-Consumer z.B. Internet-Kleinanzeigenmarkt	Consumer-to-Business z.B. Jobbörsen mit Annocen von Arbeitssuchenden	Consumer-to-Administr. z.B. Steuerabwicklung von Privatpersonen
Business	Business-to-Consumer z.B. Online-Verkauf an den Endkonsumenten	Business-to-Business z.B. Bestellung eines Unternehmens bei einem Zulieferer per EDI	Business-to-Administration z.B. Steuerabwicklung von Unternehmen
Administration	Administration-to-Cons. z.B. Abwicklung von Unterstützungsleistungen	Admin.-to-Business z.B. Ausschreibungen öffentlicher Institutionen im Internet	Admin.-to-Administration z.B. Transaktionen zwischen öffentlichen Institutionen

Tab. 9: Mögliche Geschäftsbeziehungen im elektronischen Markt [vgl. Hermanns/Sauter 99; Meier 01, S. 14]

Am Betreibungsverfahren sind Gläubiger (Business), Schuldner (Business oder Consumer), Inkassobüros (Business) und Betreibungs- und Konkursämter sowie Gerichte (Administration) beteiligt. Falls elektronische Geschäftsbeziehungen im Inkassowesen möglich sind, wären Beziehungen wie beispielsweise Business-to-Business (z.B. Inkassoauftrag des Gläubigers an das Inkassobüro), Business-to-Administration (z.B. Stellung eines Betreibungsbegehrens des Inkassobüros an ein Betreibungsamt) oder Administration-to-Consumer (z.B. Zustellung eines Zahlungsbefehls an eine Privatperson) denkbar.

5.2.2 Einsatzgebiete von Electronic Business

Nebst der Kategorisierung der Geschäftsbeziehungen in bezug auf die Marktteilnehmer lässt sich Electronic Business der Wertekette folgend in die Bereiche Electronic Procurement (elektronische Beschaffung) und Electronic Commerce (elektronischer Handel) aufteilen.

Abbildung 19 visualisiert dies am Beispiel einer unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette. Im Zentrum steht eine Unternehmung (B2), die mit Produkten oder Dienstleistungen des Lieferanten (B1) eigene Produkte bzw. Dienstleistungen herstellt, die sie einem Käufer (B3) verkauft. Die Verbindung zum Staat (die elektronischen Geschäftsbeziehungen mit dem Staat sollen unter dem Begriff Electronic Administration zusammengefasst werden) ist in diesem Beispiel vertikal eingezeichnet. Der Staat könnte

jedoch auch als Lieferant oder Käufer auftreten. Dann würde der Staat horizontal eingezeichnet. Weitere 'Organisationen' wie Banken, Transporteure oder Forschungspartner könnten zusätzlich vertikal in die Abbildung eingezeichnet werden.

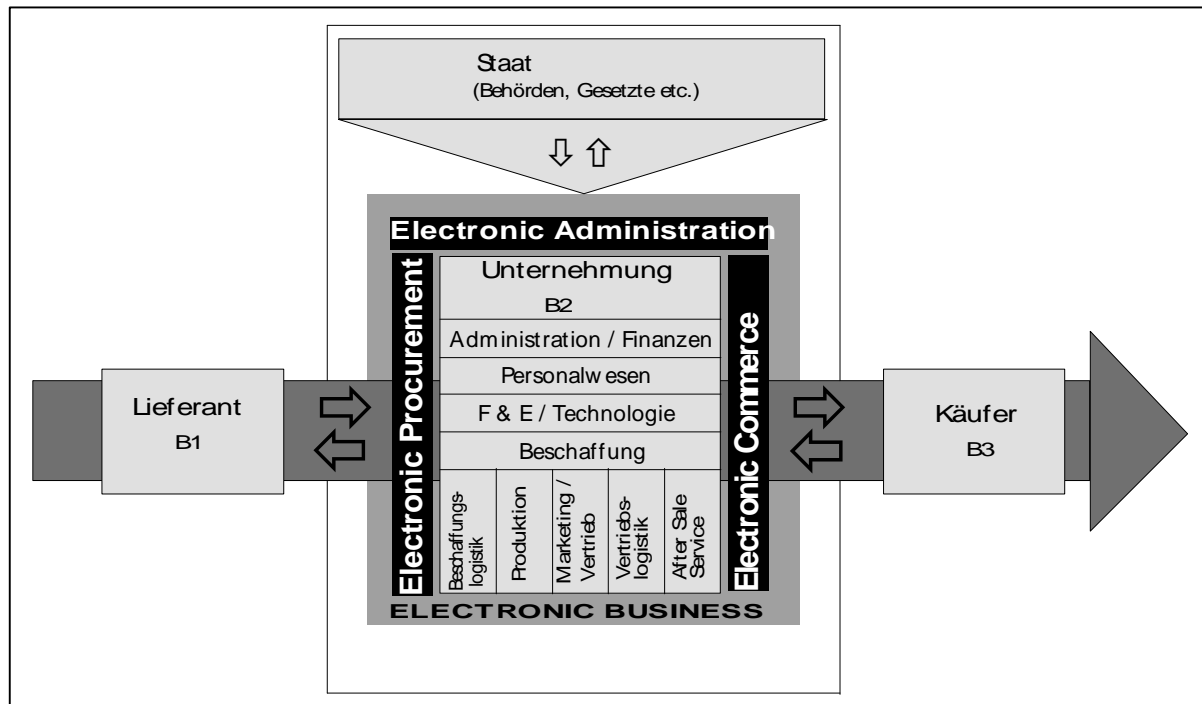


Abb. 19: Wertekette unter Einbezug der E-Business Dimensionen Electronic Procurement, Electronic Commerce und Electronic Administration [vgl. Porter 86, S. 62 und Baumann/Kistner 99, S. 310]

Die Pfeile symbolisieren die Schnittstellen zwischen den verschiedenen 'Organisationen'. Innerhalb von Organisationen existieren ebenfalls zahlreiche Schnittstellen, beispielsweise zwischen einzelnen Abteilungen. Das Ziel von Electronic Business ist (gemäß der Definition S. 60) die elektronische Verknüpfung der Schnittstellen. Daraus sollen Ertragssteigerungen aufgrund von Kosteneinsparungen oder höheren Verkaufserlösen resultieren. Organisationsextern können Kosten dank Electronic Business auf der Beschaffungsseite (Electronic Procurement), auf der Marktseite (Electronic Commerce) oder im Umgang mit dem Staat (Electronic Administration) eingespart werden. Erlössteigerungen lassen sich an der Schnittstelle zum Markt realisieren. Innerhalb einer Organisation soll Electronic Business sowohl Kosteneinsparungen als auch Erlössteigerungen ermöglichen.

Einige Beispiele möglicher Einsatzgebiete von Electronic Business werden in Abbildung 20 ersichtlich. Eine abschliessende Aufzählung ist nicht möglich, denn die Einsatzmöglichkeiten von Electronic Business sind schier unerschöpflich [Hildebrand 00].

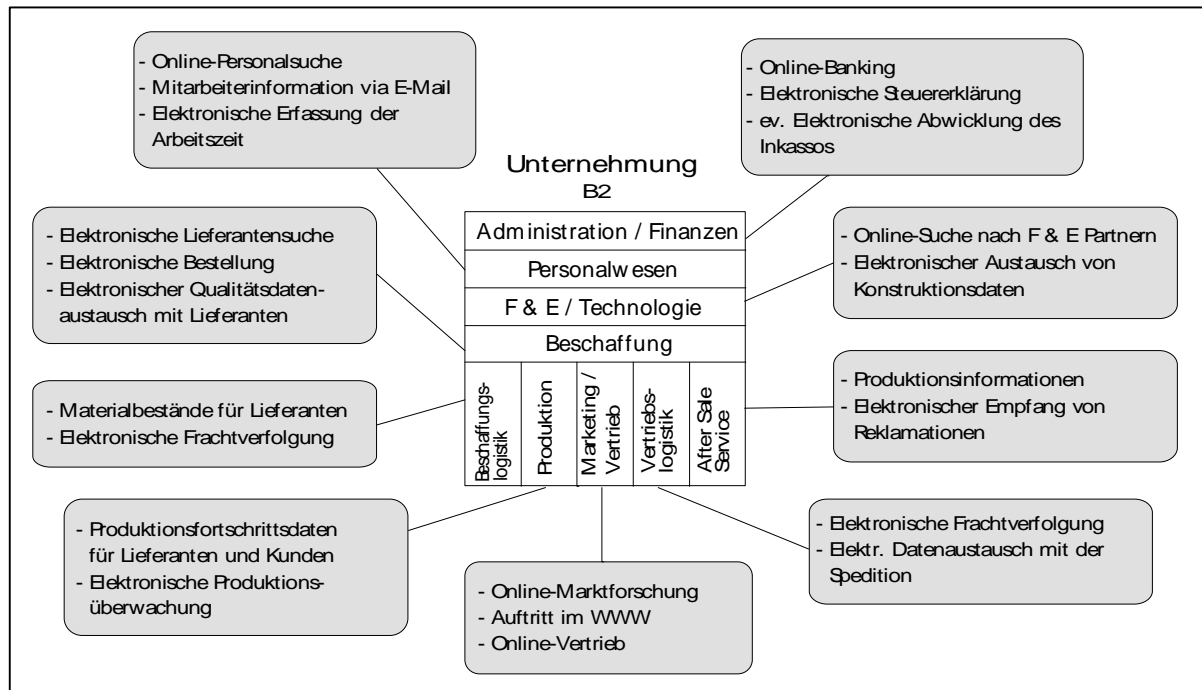


Abb. 20: Mögliche Einsatzgebiete von Electronic Business [vgl. Baumann/Kistner 99, S. 311]

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob Electronic Business auch im Inkassowesen eingesetzt wird bzw. eingesetzt werden kann. Über die heutige Situation hat Kapitel 4 berichtet, in Kapitel 6 wird ein E-Business Geschäftsmodell ein Inkassobüro entwickelt.

5.2.3 Transaktionsphasen des elektronischen Geschäftsverkehrs

An den Schnittstellen zwischen den einzelnen Organisationen (vgl. Abb. 19, S. 63) werden Transaktionen vorgenommen. Die verschiedenen Transaktionsphasen des elektronischen Geschäftsverkehrs werden in Abbildung 10 mit Hilfe eines Beispiels gezeigt. Das Beispiel illustriert die Schnittstelle zwischen Verkäufer und Käufer und erfolgt aus der Sichtweise des Käufers.

Nachdem der Bedarf festgestellt wurde, muss in einer ersten Phase eine Marktübersicht erstellt werden. Wenn der Käufer einen möglichen Lieferanten gewählt hat, müssen sich diese über das

Geschäft einig werden. Der Vertragsabschluss kommt zustande, wenn der Käufer die Ware bestellt und der Lieferant die Verfügbarkeit und Kreditwürdigkeit überprüft hat. Die Ware wird dann geliefert, geprüft und nach Erhalt der Rechnung bezahlt. Im Anschluss an den Verkauf erfolgt die Nachkauf- oder Betreuungsphase [Rebstock 00; S. 8]. Damit eine langfristige Kundenbeziehung entsteht, muss der Kunde auch nach dem Verkauf betreut werden.

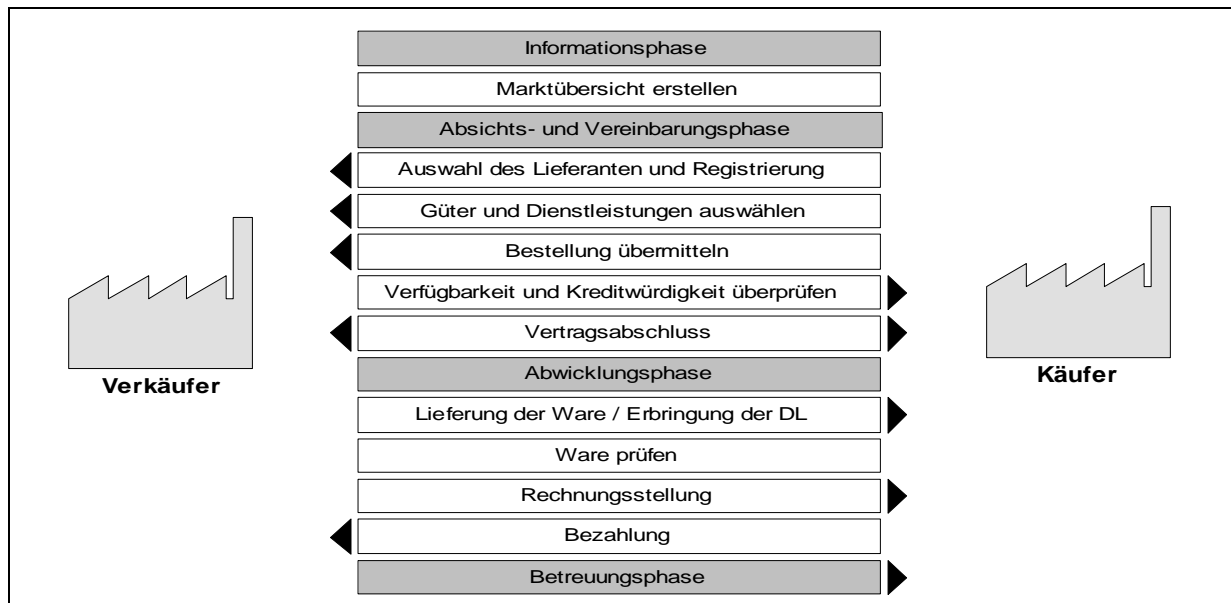


Abb. 21: Transaktionsphasen im elektronischen Geschäftsverkehr [vgl. Braun et al. 98, S. 44]

Für jede Phase existieren zahlreiche internetbasierte Instrumente, die den Bestellablauf unterstützen. Beispielsweise Websites von Unternehmungen, elektronische Kataloge, Software-Agenten, Tracking oder Electronic Customer Care.

5.2.4 Vor- und Nachteile von Electronic Business

Diese Einführung in das Konzept des elektronischen Geschäftsverkehrs soll mit einer generellen Betrachtung von Vor- und Nachteilen von Electronic Business abgeschlossen werden. Die genannten Aspekte treffen nicht auf jeden Einzelfall zu. Es ist sogar anzunehmen, dass einzelne Stärken von Electronic Business in Spezialfällen Schwächen darstellen und umgekehrt. Deshalb sind einige Aspekte sowohl bei den Stärken als auch bei den Gefahren zu finden. Zudem hängt die Beurteilung, ob ein gewisser Aspekt ein Vorteil oder ein Nachteil ist, vielfach vom Standpunkt des Betrachters ab.

Electronic Business weist folgende Vorteile auf [vgl. Amor 00, S. 12 ff.; Meier 01, S. 15; Timmers 00, S. 16]:

- *Verfügbarkeit:* Die Stärken von Electronic Business hängen von den Stärken des Internets, der bevorzugten Infrastruktur von Electronic Business, ab. Das Internet ist, ein entsprechender Anschluss vorbehalten, weltweit während 24h am Tag und sieben Tage in der Woche das ganze Jahr lang verfügbar. Die globale Zugänglichkeit erhöht die Verkaufreichweite.
- *Transaktionskosten:* Die Transaktionskosten werden gesenkt. Dies ist insbesondere für die Informations- und Vereinbarungsphase (vgl. Abb. 21, S. 65) sowie für die Distribution digitaler Güter der Fall.
- *Markttransparenz:* Da Informationen leichter zugänglich sind, wird die Informationsasymmetrie reduziert. Die Preisdifferenzen verringern sich.
- *Engere Beziehungen:* Durch die elektronische Integration der Prozesse verschiedener Unternehmungen, z.B. zwischen einem Lieferanten und einem Käufer (vgl. Abb. 19, S. 63) oder in der Produkteentwicklung verschiedener Unternehmungen, können engere Beziehungen entstehen. Daraus resultieren Kostenvorteile und ein Gewinn von Know-How.
- *Kundentreue:* Die Kunden können sich einfacher über neue Produkte informieren. Zudem ist der virtuelle 'Kundenschalter' (Website) immer offen. Die Zweiwegkommunikation zwischen dem Verkäufer und dem Kunden ermöglicht eine direkte Rückmeldung, was die Beziehung festigt.
- *Vertriebszeit:* Die Vertriebs- und Reaktionszeit wird kürzer, weil Electronic Business eine neue Definition der Wertschöpfungsketten erfordert. Dank dem Redesign sind die Werteketten effizienter.
- *Medienwechsel:* Das Internet reduziert die Zahl der zum Transport der Information benötigten Medien.

Electronic Business hat auch Nachteile. Einige sollen nachfolgend aufgezählt werden [Amor 00, S. 22 f.]:

- *Kosten:* Die Umwandlung traditioneller Geschäftsprozesse und Vertriebskanäle in Electronic Business taugliche Prozesse ist mit erheblichen Investitionen verbunden.
- *Kanalkonflikt:* Durch Electronic Business wird der Direktverkauf gefördert. Zwischenhändler könnten dadurch verärgert werden.
- *Konkurrenz:* Die globale Reichweite des Internets kann Unternehmungen, die früher eine lokale Konkurrenz darstellten, zu einer weltweiten Konkurrenz machen.
- *Copyright:* Im Internet veröffentlichte Informationen oder Produkte können leicht kopiert werden und sich geschäftsschädigend auswirken. Beispielsweise wehrt sich die Musikindustrie gegen Musiktäuschbörsen wie Napster.
- *Kundenakzeptanz:* Nicht alle Kunden akzeptieren den neuen Kanal, was die Beibehaltung der traditionellen Kanäle notwendig macht. Die gleichzeitige Aufrechterhaltung traditioneller und neuer Kanäle kann Kostenfolgen haben.
- *Rechtliche Probleme:* Electronic Business stützt sich auf das Kommunikationsnetz Internet ab. Das Internet ist ein globales verteiltes System, für welches kein internationales rechtliches Regelwerk besteht. Die Durchsetzung von Forderungen kompliziert sich dadurch.
- *Preise:* Informationsasymmetrien reduzieren sich aufgrund der einfacheren Vergleichbarkeit der Angebote (vgl. Vorteile von Electronic Business S. 66). Die Abschöpfung der Konsumentenrente durch die Unternehmungen wird schwieriger.
- *Sicherheit:* Die offene Konstruktion des Internets bietet nebst vielen Vorteilen auch Anlass zur Besorgnis. Electronic Business via Internet ist ohne besondere Vorkehrungen unsicher, wie zahlreiche Beispiele immer wieder belegen.
- *Überlebensfähigkeit:* Digitale Geschäftsmodelle setzten sich häufig nicht in kurzer Zeit durch. Viele Unternehmungen haben weder die finanziellen Möglichkeiten noch den Willen auf den langfristigen Erfolg, der unsicher ist, zu warten.

5.3 Ausgewählte Aspekte zu Electronic Business

Im Folgenden werden vier Aspekte beschrieben, die für die Realisierung eines elektronischen Geschäftsmodells von Bedeutung sind. Diese vier Aspekte bilden aber keine abschliessende Aufzählung von Kriterien, die bei der Konzeption und Implementierung eines Geschäftsmodells wichtig sind.

5.3.1 Public-Key-Infrastruktur

Public-Key-Infrastrukturen dienen der «Verwaltung der öffentlichen Schlüssel, die zur Datenverschlüsselung und für digitale Signaturen benötigt werden» [Henhapl/Möller 00, S. 58]. «Der Begriff der Public-Key-Infrastruktur umfasst die Einrichtungen, die zur Unterstützung der zertifikatsbasierten Public-Key-Kryptographie eingesetzt werden» [Henhapl/Möller 00, S. 60].

Es existieren symmetrische und asymmetrische Verfahren der Kryptographie. Unter Kryptographie versteht man die Verschlüsselung von Nachrichten. Bei den symmetrischen Verfahren verwenden Absender und Empfänger den gleichen Schlüssel. Dieser Schlüssel muss deshalb geheimgehalten werden. Bei asymmetrischen Verfahren, kommen Schlüsselpaare zum Einsatz. Diese Schlüsselpaare bestehen aus einem privatengeheimzuhaltenden (private key) und einem öffentlichen Schlüssel (public key), der nicht geheim ist. Man spricht deshalb von der *Public-Key-Kryptographie*. Dieses Konzept wurde 1976 von Diffie und Hellmann öffentlich vorgeschlagen. Erfunden wurde das Konzept schon 1970 von der britischen Electronics Security Group. [vgl. Amor 00, S. 367 f.; Henhapl/Möller 00, S. 58 f.]

Es gibt verschiedene Anwendungen der Public-Key-Kryptographie. Zwei Beispiele werden kurz erklärt: (1) *Public-Key-Verschlüsselung*: Public-Key-Verschlüsselung bedeutet, dass die mit einem öffentlichen Schlüssel verschlüsselte Daten nur mit dem privaten Schlüssel zurückgewonnen werden können. (2) *Digitale Signatur*: Bei der digitalen Signatur (vgl. S. 32) dient der private Schlüssel zum Signieren, d.h. «der Schlüsselinhaber kann damit eine ‘Unterschrift’ zu beliebigen Daten berechnen» [Henhapl/Möller 00, S. 59]. Digitale Signaturen werden dabei normalerweise nicht direkt auf diejenigen Daten berechnet, die signiert werden

sollen, sondern auf einen Hash (Komprimat) dieser Daten. Die Signatur wird anschliessend zusammen mit dem Originaldokument an den Empfänger geschickt. Mit dem öffentlichen Schlüssel kann die Gültigkeit einer solchen Signatur zu gegebenen Daten überprüft werden. Der öffentliche Schlüssel kann beim Zertifizierungsinstitut abgerufen werden. Das Signaturprogramm generiert nun beim Empfänger wiederum ein Hash des Dokuments und gleichzeitig wird mit dem öffentlichen Schlüssel die Signatur zurückübersetzt. Falls die Ergebnisse übereinstimmen, weiss der Empfänger, dass das Dokument vom Absender ist und unterwegs nicht verändert wurde (vgl. Abb. 22). [Fette 00, S. 55; Henhapl/Möller 00, S. 59 ff.]

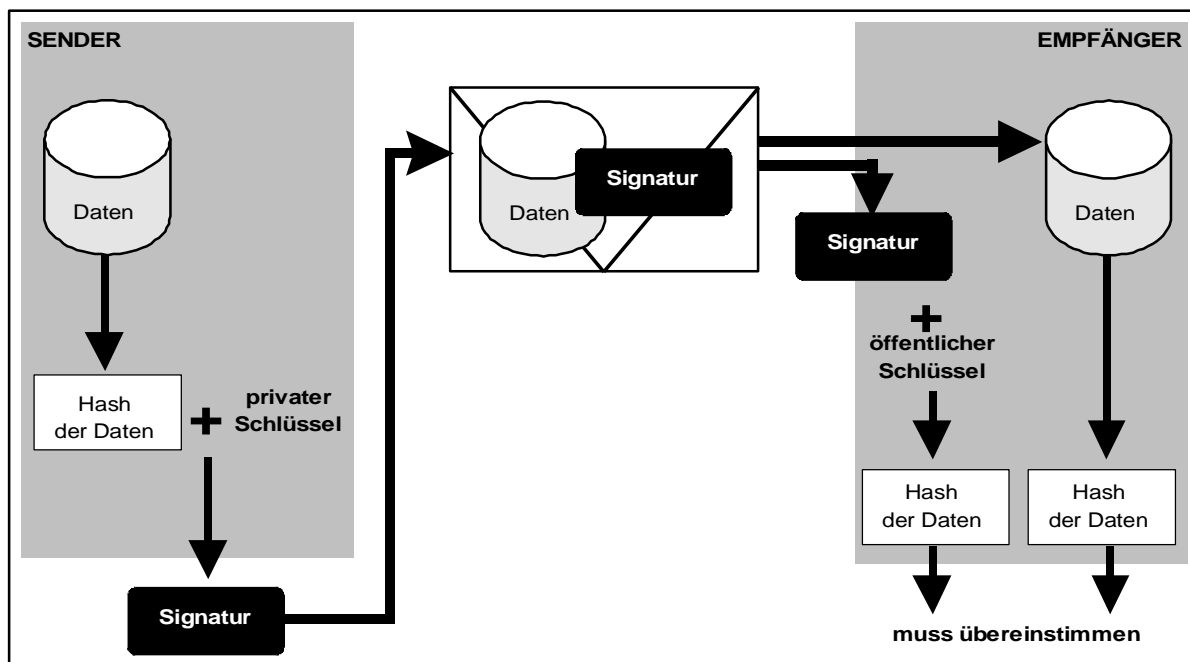


Abb. 22: Funktionsweise der digitalen Signatur [Fette 00, S. 55]

Die Voraussetzung für den Einsatz der Public-Key-Kryptographie ist, dass die Teilnehmer die öffentlichen Schlüssel ihrer Kommunikationspartner kennen. Die Verbreitung der öffentlichen Schlüssel geschieht mit Hilfe von Zertifikaten. Die Zertifikate bestehen aus dem zu zertifizierenden öffentlichen Schlüssel, aus Angaben zum Inhaber und aus einer digitalen Signatur auf dieser Kombination. Diese Zertifikate werden durch Zertifizierungsstellen (Certification Authority) ausgestellt. [Henhapl/Möller 00, S. 59 f.]

«Keines der heute bekannten Public-Key-Verfahren bietet bewiesene Sicherheit» [Henhapl/Möller 00, S. 61]. Es wird zwar davon ausgegangen, dass sichere kryptographische Verfahren existieren. Doch die Realisierung dieser Verfahren können Schwächen aufweisen. So könnte

beispielsweise die zeitliche Änderung der Stromaufnahme einem Angreifer Informationen preisgeben. Es besteht auch die Möglichkeit, dass ein Angreifer z.B. an eine Chipkarte mit privaten Schlüsseln herankommt oder dass er das zur Absicherung benutzte Passwort erraten kann. Schwachstellen können zudem auch bei der Zertifizierungsstelle auftreten. Es wäre beispielsweise denkbar, dass ein Antragssteller mit gefälschten Dokumenten ein Zertifikat erhält. [Henhapl/Möller 00, S. 61 ff.]

5.3.2 Sicherheitsprobleme des Electronic Business

Die Sicherheitsprobleme im Zusammenhang mit Internet und Electronic Business sind sehr vielfältig. In diesem Abschnitt sollen die wichtigsten Probleme von E-Business-Lösungen und mögliche Schutzmassnahmen genannt werden.

Die Sicherheitsprobleme können in Kategorien zusammengefasst werden. [Strobel 00, S. 44] schlägt beispielsweise fünf Kategorien vor:

- *Authentizität und Integrität der Transaktionen:*

Eine erste Kategorie wurde oben bereits angesprochen. Im elektronischen Geschäftsverkehr ist die eindeutige Identifikation des Vertragspartners nicht zum vornherein gewährleistet (Authentizität). Ein elektronisches Dokument könnte zudem auf dem Weg vom Sender zum Empfänger von einer Drittperson verändert werden (Integrität). Diese Problematik versucht man beispielsweise mit Hilfe der digitalen Signatur zu lösen (vgl. S. 32 und S. 69). Doch auch die digitale Signatur bietet keine hundertprozentige Sicherheit.

- *Vertrauliche Übertragung der Daten:*

Electronic Business bedingt den Austausch von Daten via ein Kommunikationsnetz. Bei diesem Kommunikationsnetz handelt es sich in den meisten Fällen um das Internet, das ein öffentliches Netz darstellt. Die Übertragung von vertraulichen Daten wie Kreditkartennummern, Geschäftsgeheimnissen oder persönlichen Daten wird zum Problem, weil diese Daten bei der Übertragung von Unbefugten mitgelesen werden könnten. Im Inkassowesen werden vertrauliche Daten über Drittpersonen (Schuldner) zwischen Mandant und Inkassobüro sowie zwischen Inkassobüro und Betreibungsämtern ausgetauscht. Eine Elektronisierung in diesem Bereich erfordert also die Verschlüsselung von Daten (Kryptographie).

- *Angriffe auf das zugrunde liegende Betriebssystem*

Die Sicherheit der Plattform ist ein wesentlicher Faktor. Denn Sicherheitsmechanismen einer Applikation nützen nur, wenn ein Angreifer nicht aufgrund von Schwachstellen im Betriebssystem Zugriff auf den Server bekommt. Diese Angriffsmöglichkeiten sind zahlreich, doch das Problem ist bekannt. Mit Hilfe von Firewalls können unsichere Netzwerkdienste meistens geschützt werden, indem die Zugriffe auf die Zielports dieser Dienste blockiert werden.

- *Angriffe auf die Web-Server-Software*

Gewisse Angriffe zielen nicht auf das Betriebssystem, sondern auf die Web-Server-Software selbst. Eine HTTP-Verbindung zum Web-Server genügt dem Angreifer.

- *Angriffe auf der Applikationsebene (Skripte / Servlets)*

Ansatzpunkte für den Einbruch in Web-Server sind häufig Fehler in Skripten (z.B. CGI-Programme), die Formulare verarbeiten und dynamische Web-Seiten erzeugen.

Ein Angriff auf einen Web-Server kann verschiedene Folgen haben. Im einfachsten Fall stürzt der Server ab und ist damit nicht mehr erreichbar. Der dadurch angerichtete Schaden hält sich in Grenzen. Kritischer sind Angriffe, bei denen dem Hacker ein Eindringen in den Server gelingt. Der Angreifer könnte vertrauliche Daten wie z.B. Kreditkartennummern stehlen, die auf dem Web-Server gespeichert sind. Häufig werden auch einfach die Websites verunstaltet, aber keine Daten gestohlen. Ein hundertprozentiger Schutz von Web-Servern ist nicht möglich. E-Business-Applikationen bringen ein hohes Gefährdungspotential mit sich. [Strobel 00, S. 46 ff.]

Moderne E-Business-Systeme bezwecken, interne Daten oder Transaktionen extern zugänglich zu machen. Beispielsweise muss ein Online-Bestellsystem auf die Lagersituation zugreifen, damit Angaben zur Verfügbarkeit gemacht werden können. Dafür ist eine Kommunikation mit dem internen Netz notwendig, was zusätzliche Gefahren birgt. Durch Hintertürchen könnte ein Hacker beispielsweise Daten eines internen Datenbank-Servers manipulieren. Von da könnte ein Durchgriff auf das Betriebssystem der Datenbank stattfinden. Da diese Angriffe nur von der Web-Applikation selbst abhängen, nützen Firewalls nichts. Denn sie bekommen von den Angriffen gar nichts mit. Die Verbindung zwischen Web-Servern und internen Systemen stellt -

bildlich gesprochen - einen Tunnel durch die Firewalls her. Diese Sicherheitslücken versucht man durch Schutzmassnahmen zu schliessen. [Strobel 00, S. 48 ff.]

Firewalls können - wie erwähnt - diese Sicherheitsprobleme nicht verhindern, weil die Schutzmassnahmen im Aufbrechen und der inhaltlichen Filterung der Kommunikation zwischen Web-Server und internen Servern bestehen müssen, was Firewalls nicht zu tun vermögen. Möglichkeiten zur Schliessung solcher Sicherheitslücken bieten Proxies mit inhaltlicher Filterung oder mehrstufige Applikationsmodelle (Trennung zwischen Applikationslogik und Businesslogik). Dazu gibt es auch erste Produkte. [Strobel 00, S. 52 ff.]

5.3.3 Internet Payment Services

Das Internet hat sich als Marktplatz des elektronischen Handels etabliert. Waren und Dienstleistungen aller Art werden im Internet angeboten. Die Bezahlung bestellter Waren oder Dienstleistungen wird über verschiedene Zahlungssysteme abgewickelt. Die wichtigsten Zahlungsmöglichkeiten sind die Nachnahme und Rechnungsstellung, die Kreditkartenverfahren, virtuelles Geld und Mobiltelefonverfahren. Im Folgenden werden diese Verfahren kurz erläutert:

Die Bezahlung auf *Rechnung* eignet sich besonders gut für Geschäftsmodelle, in welchen die Bestellung via Internet als zusätzlicher Kanal zu Bestellungen via Fax oder Telefon eingesetzt wird. Bei den Kunden handelt es sich vorwiegend um inländische Kunden. Der Wert der Bestellungen übersteigt kleinere Geldbeträge nicht. Ein typisches Beispiel sind Online-Buchhandlungen. Sollen teurere Waren verkauft werden, bietet sich eine Belieferung per *Nachnahme* an. Möchte der Anbieter Dienstleistungen oder elektronische Waren (z.B. Software, Musik etc.) anbieten, erhöht sich sein Risiko. Denn es steht ihm keine Lieferadresse, die den Käufer identifiziert, mehr zur Verfügung. Auch ein Versand von Waren ins Ausland erhöht das Risiko. Dieser Anbieter braucht andere Zahlungsverfahren. [Boden 00, S. 32 f.]

Die heute gebräuchlichste Art der Bezahlung im Internet sind *Kreditkartenverfahren*. Beim Bezahlen mit der Kreditkarte in einem physischen Laden, bestätigt der Karteninhaber mit seiner Unterschrift den Bezug der Waren oder Dienstleistung. Der Anbieter erhält vom Kreditkarteninstitut eine Zahlungsgarantie. Beim sogenannten MOTO-Verfahren (Mail Order/Telephone Order) braucht der Karteninhaber lediglich die Kartenummer und das Ablaufdatum zu nennen. Der Anbieter trägt nun aber das finanzielle Risiko, weil ihm die Kartenfirma keine Zahlungsgarantie mehr leistet. Die Bezahlung mit Kreditkarte im Internet funktioniert heute entweder mit dem MOTO-Verfahren oder mit dem sogenannten SET-Verfahren. Beim MOTO-Verfahren gibt der Käufer in einem Web-Formular seine Kreditkartennummer und das Ablaufdatum ein. Die Daten werden dann zum Händlersystem übertragen. Dieser koppelt seinen E-Shop mit einem Kreditkarten-Terminal (solche Terminals sind aus dem physischen Laden bekannt). Eine solche Koppelung kann relativ komplex sein. Es bietet sich deshalb an, wenn nicht eine grosse Anzahl von Transaktionen abgewickelt wird, die Koppelung eines spezialisierten Anbieters zu benutzen. Dieser stellt seine Koppelung anderen E-Shop-Betreibern gegen eine Transaktionsgebühr zur Verfügung. Beim MOTO-Verfahren besteht für den Shop-Betreiber ein beträchtliches Risiko. Es wurden deshalb sicherere Verfahren entwickelt. [Boden 00, S. 33 ff.]

SET (Secure Electronic Transaction) orientiert sich an der existierenden Infrastruktur der Kreditkartenfirmen und bildet die Plastikkarte mit Hilfe von Softwarewallets (Aufbewahrung der Karten) und Zertifikaten (zur Realisierung der Karte) digital nach. SET erlaubt eine sichere Online-Kreditkartenbezahlung, da die Daten verschlüsselt übertragen werden und der Absender eindeutig identifiziert werden kann. [Boden 00, S. 36]

Eine andere Möglichkeit ist die Realisierung einer *virtuellen Währung*. Es existieren heute parallel mehrere solcher Systeme (z.B. E-Cash, E-Wallet, Cyber-Cash, Paypal etc.). Dabei handelt es sich im Prinzip um Lastschriftverfahren, weshalb sie unter dem Begriff Debit-Systeme zusammengefasst werden. [Gusz 01]

Eine weitere Möglichkeit zur Online-Bezahlung bietet der Einsatz der *Telekommunikation*. Der Käufer gibt in einem Web-Formular anstatt seine Kreditkartennummer, seine Handynummer ein. Durch eine SMS wird er aufgefordert, den Kauf zu bestätigen. Dies geschieht mittels einer

Antwort-SMS. Auf dem PC-Monitor wird anschliessend die Transaktion bestätigt. Der Einkauf wird auf der Telefonrechnung belastet. Mit Hilfe von Codes können Missbräuche verhindert werden. Ein ähnliches, ebenfalls Handy-basiertes Zahlverfahren bietet die Firma Paybox in mehreren europäischen Ländern an. Einen vergleichbaren Service bietet die Swisscom für ihre Festnetzkunden mit CommerceMaker und Sunrise mit e-motion an. [Gusz 01]

Die Beispiele zeigen, dass es Zahlungsverfahren für den elektronischen Handel gibt, die für alle Beteiligten eine akzeptable technische Sicherheit bieten. Das finanzielle Ausfallrisiko der Anbieter kann ausserdem durch Debitverfahren oder sicherere Kreditverfahren minimiert werden.

5.3.4 Application Service Providing (ASP)

ASP basiert auf der *Idee*, Software nach Bedarf über das Internet zu mieten, anstatt sie zu kaufen und auf unternehmenseigenen Rechnern zu installieren und zu betreiben. Der Application Service Provider (ASP) betreibt ein Rechenzentrum, über das der Kunde Software-Applikationen nutzen kann. Der ASP ist für die IT-Infrastruktur und deren Wartung zuständig und verspricht eine hohe Verfügbarkeit der Software und eine Sicherung der unternehmenswichtigen Daten. [Schneider 01]

Application Service Providing (ASP) ist eine Spezialform des Outsourcings der Informationsverarbeitung eines Unternehmens. Im Gegensatz zum herkömmlichen Outsourcing werden die Applikationen nur gering oder gar nicht auf einzelne Kundenbedürfnisse angepasst. Es wird beispielsweise eine Branchenlösung angeboten, wie dies am Ende dieses Abschnitts auch an einem Beispiel gezeigt wird. [Knolmayer 00, S. 443]

Das *ASP-Angebot* umfasst verschiedene Softwaretypen, die von E-Mail-Diensten über Office-Lösungen und Enterprise Resource Planning (ERP)-Systemen bis zu Branchenlösungen reichen. Es existieren verschiedene *ASP-Anbieter*. (1) ASP-Startup-Unternehmungen; (2) Systemintegratoren, die Software-Pakete verschiedener Lieferanten wie Generalunternehmer koordinieren; (3) Software-Hersteller; (4) traditionelle Outsourcing-Anbieter; (5) Internet

Service-Provider; (6) Telekommunikationsfirmen, die aufgrund des zusätzlich entstehenden Datenübertragungsbedarfs Interesse an ASP haben. [Knolmayer 00, S. 443]

ASP bietet verschiedene Vorteile: [Schneider 01]

- Die Investitionskosten werden vom ASP getragen. Der Nutzer bezahlt eine monatliche Gebühr, die sich aus fixen und variablen Komponenten zusammensetzt. Dadurch wird die Liquiditätslage verbessert. Dieser Vorteil lässt sich allerdings auch realisieren, indem die benötigte Hard- und Software vom Nutzer geleast wird.
- Für die Wartung sowie Behebung von Fehlern und Ausfällen des Systems ist der ASP zuständig. Dies ist insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmungen ein grosser Vorteil, da diese oft nicht über die benötigten Spezialisten verfügen.
- Die Technologien wandeln sich im IT-Markt sehr schnell. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Unternehmen immer wieder neue Hard- und Software bereitstellen. Durch eine ASP-Lösung werden die Kosten besser planbar.
- Kleine und mittlere Unternehmungen können durch ASP Informationstechnologien wie eine Grossunternehmung nutzen. Es stehen immer die neuesten IT-Lösungen zur Verfügung und der Datensicherheitsgrad, die Verfügbarkeit sowie die Performance werden erhöht.

ASP hat auch einige Nachteile: [Schneider 01]

- Der Nutzer muss online sein, um die Software im Rechenzentrum des ASP nutzen zu können. Dies verursacht zusätzliche Kosten.
- Die Kommunikation mit dem Rechenzentrum bedingt, dass das Netz verfügbar ist. Bei einem Ausfall des Netzes (oder auch des Rechenzentrums) kann der Nutzer nicht mehr arbeiten.
- Alle Daten werden über ein Netz (meistens Internet) ausgetauscht. Der Datenaustausch muss deshalb geschützt werden.

Anhand eines *Beispiels* (vgl. Abb. 23) soll die ASP-Idee veranschaulicht werden. Ein ASP betreibt ein Web-Portal für Betriebsämter. Dieses Beispiel stammt von der Firma Simultan AG, die ein solches Web-Portal plant.

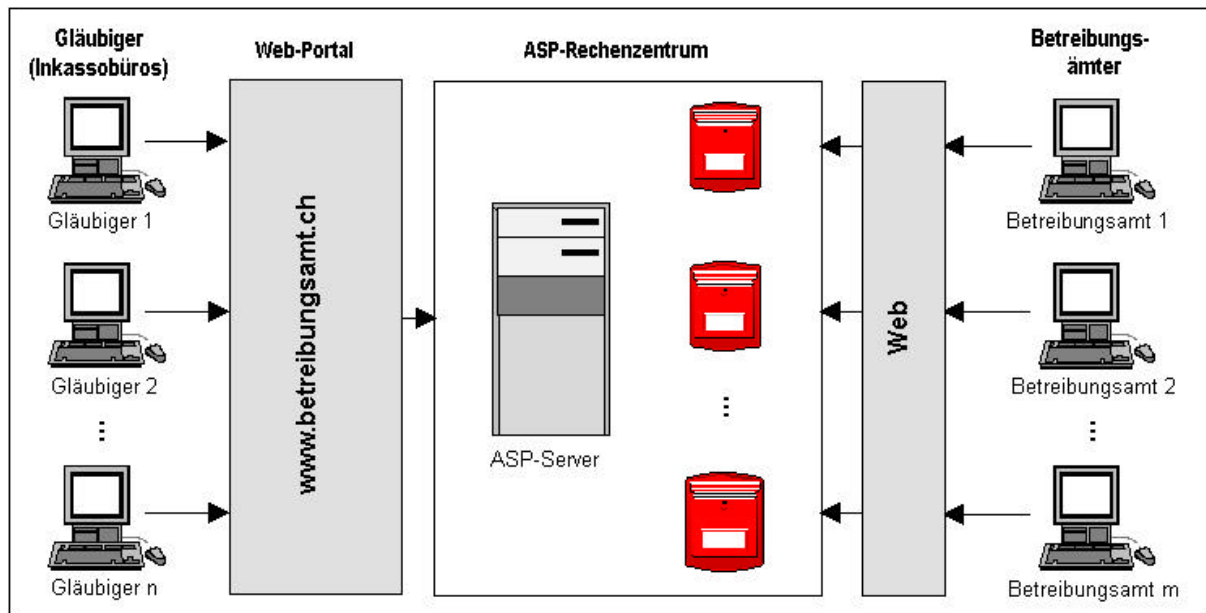


Abb. 23: Web-Portal eines ASP für Betreibungsämter [vgl. Simultan AG 01]

Dieser ASP-Dienst stellt ein Web-Portal für Betreibungsämter zur Verfügung. Die Betreibungsämter 'mieten' diesen Dienst anstelle des Aufbaus eines eigenen Web-Portals. Es handelt sich dabei um eine Branchenlösung, die nicht auf die Bedürfnisse eines einzelnen Betreibungsamtes eingeht.

Der Gläubiger (bzw. das Inkassobüro als sein Vertreter) gibt z.B. ein Betreibungsbegehren auf der Website (`www.betreibungsamt.ch`) des ASP ein. Dieses Betreibungsbegehren und sämtliche andere Post der Gläubiger, die auf diese Adresse eingehen, werden dem entsprechenden Amt in seinem Postfach im Rechenzentrum des ASP abgespeichert. Die Post kann vom Amt jederzeit abgerufen werden. Standardisierte Mitteilungen wie Betreibungsbegehren oder Fortsetzungsbegehren können automatisch in die Software des Betreibungsamtes eingelesen werden. Diese Software könnte im Sinne von ASP auch wieder bei einem ASP gemietet werden.

5.4 Internettechnologie

Electronic Business bezeichnet die elektronische Geschäftsabwicklung via Kommunikationsnetze (vgl. Definitionen S. 60). Das heute wichtigste Kommunikationsnetz dafür ist das Internet. Deshalb geht dieses Kapitel kurz auf die Entstehung, die Architektur und die Anwendungen des Internets ein.

5.4.1 Vom EDI zum Internet

Der elektronische Austausch von Daten existiert nicht erst seit Bestehen des Internets. Bereits seit über 20 Jahren praktizieren Unternehmungen den Austausch von Daten in elektronischer Form. Zum Einsatz kamen und kommen noch heute proprietäre Kommunikationssysteme (private Netzwerke), insbesondere EDI (Electronic Data Interchange).

Unter EDI wird der «elektronische Austausch von Daten zwischen zwei Anwendungssystemen in einer standardisierten und automatisierten Form verstanden. Das Ziel von EDI ist es, die Kosten und den Zeitbedarf für die Dokumentenverarbeitung zu senken» [Eyholzer 99, S. 7]. EDI hat trotz des vorhandenen Einsparpotentials den Durchbruch nicht geschafft. Dies hat verschiedene Ursachen: Erstens gibt es zahlreiche Standards. So herrschte bis 1985 in Nordamerika ANSI X12 vor und GTDI wurde zur gleichen Zeit in Europa eingesetzt. 1987 wurde zwar ein einheitlicher Standard - UN/EDIFACT - eingeführt, doch konnte dieser die anderen Standards nicht vollständig verdrängen und die unklare Situation blieb bestehen [Dorner 94, S. 124 f.]. Zweitens sind die Implementierungs- und Betriebskosten hoch, weil proprietäre Kommunikationssysteme aufgebaut oder gemietet werden müssen, die Softwareinstallation teuer ist und ein hoher administrativer Aufwand nötig ist. Drittens lassen sich per EDI nur beschränkte Datenmengen in vorgegebenen Formaten austauschen.

Technisch besser geeignete Lösungen wurden gesucht und mit dem Internet gefunden: Als technische Plattform für den elektronischen Geschäftsverkehr und zur Realisierung von Rationalisierungspotentialen kristallisieren sich Internet-Technologien, also der Betrieb unternehmensinterner (Intranet) und -externer Netze (Extranet, Internet) auf TCP/IP-Basis, heraus. Dies bietet sich umso mehr an, da die Internet-Verbreitung schon sehr gross ist und sich durch ein anhaltendes Wachstum auszeichnet. [Baumann/Kistner 99, S. 288]

Internet entstand aus der Verbindung verschiedener Netze (ARPANet, BitNet, Eunet etc.) in den 1980er Jahren. Das erste dieser Netze, ARPANet (Advanced Research Project Agency Network), entstand bereits 1969 und ist die eigentliche Grundlage des heutigen Internets. ARPANet wurde vom US Verteidigungsministerium initiiert und von Hochschulen und Grossforschungseinrichtungen entwickelt. Die Zielsetzung war die Erschaffung eines robusten Netzwerkes, das auch nach der Zerstörung von Teilstrukturen, z.B. in einem Krieg, noch arbeitsfähig ist. Erreicht wurde dies, indem ein Netzwerk geschaffen wurde, das nicht auf einer hierarchischen Struktur basiert. Das Netz funktioniert bei dezentraler Steuerung mit heterogenen Hard- und Softwaresystemen. Das Internet ist ein Netzwerk aus einer unüberschaubaren Anzahl physisch unabhängiger Computernetzwerke, die an speziellen Punkten miteinander verknüpft sind. Es wird deshalb auch 'Netz der Netze' genannt. [Amor 00, S. 66 und Stahlknecht/Hasenkamp 99, S. 130]

Für ARPANet wurden verschiedene neue Konzepte entwickelt, insbesondere die Paketvermittlung (paket switching). Im Gegensatz zur Leitungsvermittlung (circuit switching; wird z.B. beim Telefonieren verwendet) besteht bei der Paketvermittlung keine die gesamte Verbindungsdauer dauernde physikalische Verbindung zwischen den Teilnehmern. Die Paketvermittlung basiert auf der Datagrammtechnik. Die zu versendenden Daten werden in Pakete aufgespalten und einzeln verschickt. Die Pakete werden von Knoten zu Knoten weitergeleitet und nehmen nicht alle den gleichen Weg zum Ziel (Routing-Verfahren). Der Vorteil dieser Methode ist, dass das Netzwerk besser ausgenutzt wird. Beim Empfänger werden die Pakete wieder in die richtige Reihenfolge gebracht, da aufgrund der unterschiedlichen Wege durch das Netz einzelne Pakete schneller, andere langsamer sind. [Stahlknecht/ Hasenkamp 99, S. 120]

5.4.2 Architektur des Internets

Ein Netzwerk besteht aus Knoten (nodes) und Kanälen (channels). Diese bilden die grundlegende Infrastruktur für die Kommunikation im Netzwerk. Es lassen sich zwei Arten von Knoten unterscheiden, die Terminal-Knoten (end nodes) und die Verbindungsknoten (intermediary nodes). Bei den Terminal-Knoten handelt es sich meistens um Clients oder Server. Die Server stellen (als Lieferanten) Dienstleistungen (z.B. Web-Server, Mail-Server, Datenserver oder Druckserver etc.) zur Verfügung. Diese Dienste können von den Clients (als

Kunden) abgerufen werden. Verbindungsknoten leiten den Datenverkehr zwischen Netzwerksegmenten weiter. Diese Geräte werden Router und Bridges genannt. Terminal-Knoten und Verbindungsknoten müssen nicht notwendigerweise verschiedene Geräte sein. Ein Server kann beispielsweise sowohl ein Client sein und auch gleichzeitig als Router dienen. Jeder Knoten wird mittels einer sogenannten IP-Adresse (z.B. 134.21.1.1) eindeutig bezeichnet. Damit man sich die IP-Adresse leichter merken kann, werden diese durch Domain-Namen (z.B. www.unifr.ch) substituiert. Die Zuordnung des Domain-Namens zu einer IP-Adresse erfordert einen speziellen Dienst, der die Bezeichnung DNS (Domain Name System) trägt. [Amor 00, S. 65 ff.]

Die Kanäle ermöglichen die Kommunikation zwischen den Knoten. Dies kann durch Kabelverbindungen (z.B. Glasfaserkabel, Koaxialkabel, Kupferdraht) oder durch Funkübertragung geschehen. Die gewählte Verbindungstechnik entscheidet über die Geschwindigkeit (Glasfaserkabel lassen z.B. höhere Geschwindigkeiten zu als Kupferdraht), das Übertragungsprotokoll ist jedoch dasselbe.

Jeder Knoten kann im Prinzip mit jedem anderen Knoten des Netzes kommunizieren. Falls dies nicht erwünscht ist, kann ein Verbindungsknoten den Verbindungsaufbau zu einem bestimmten Knoten ablehnen. Dies ist im Internet häufig der Fall. Organisationen schützen ihr eigenes Netzwerk (Intranet) vor fremdem Zugriff. Ein oder mehrere Verbindungsknoten regeln den externen Zugriff auf den geschützten Bereich.

5.4.3 Internet Anwendungen

Die wichtigsten anwendungsnahen Dienste bzw. Protokolle des Internets werden im Folgenden aufgezählt: [Stahlknecht/Hasenkamp 99, S. 132 f.]

- *File Transfer*: Das File Transfer Protocol (FTP) ist ein Protokoll zur Übertragung von Dateien von einem entfernten zu einem lokalen Rechner und umgekehrt.
- *Terminal Emulation*: Das Telnet Protocol (Telnet) ermöglicht dem Benutzer auf einem entfernten Rechner zu arbeiten (Remote-Computer).

- *News / Chat*: Das Network News Transfer Protocol (NNTP) ermöglicht den asynchronen (nicht gleichzeitigen) Austausch von Informationen. Das von Chat benutzte Protokoll IRC hingegen erlaubt den Informationsaustausch ohne Zwischenspeicherung, ist also synchron.
- *E-Mail*: Der elektronische Postversand dient dem verschicken von Text, Bild, Ton und Dateien. Es werden die Protokolle SMTP, POP3 und IMAP4 benutzt.
- *World Wide Web (WWW)*: Dem Informationssystem WWW liegt das HyperText Transfer Protocol (HTTP) zugrunde. Trotz der begrenzten Bandbreite des Internet bietet das WWW mit den Sprachen HTML (HyperText Markup Language) und XML (Extensible Markup Language) dem Benutzer eine grafische Oberfläche mit multimedialen Inhalten.

6 Geschäftsmodell 'Electronic Inkasso'

6.1 Einführung in das Konzept des Geschäftsmodells

6.1.1 Definition Geschäftsmodell

Die Idee des Geschäftsmodells basiert auf dem Werteketteansatz von Porter. Dieser Ansatz besagt, dass «jedes Unternehmen eine Ansammlung von Tätigkeiten» ist, «durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird» [Porter 86, S. 63]. Mit Hilfe der Wertekette lassen sich diese Tätigkeiten darstellen. Abbildung 24 zeigt das Modell einer Wertekette nach Porter.

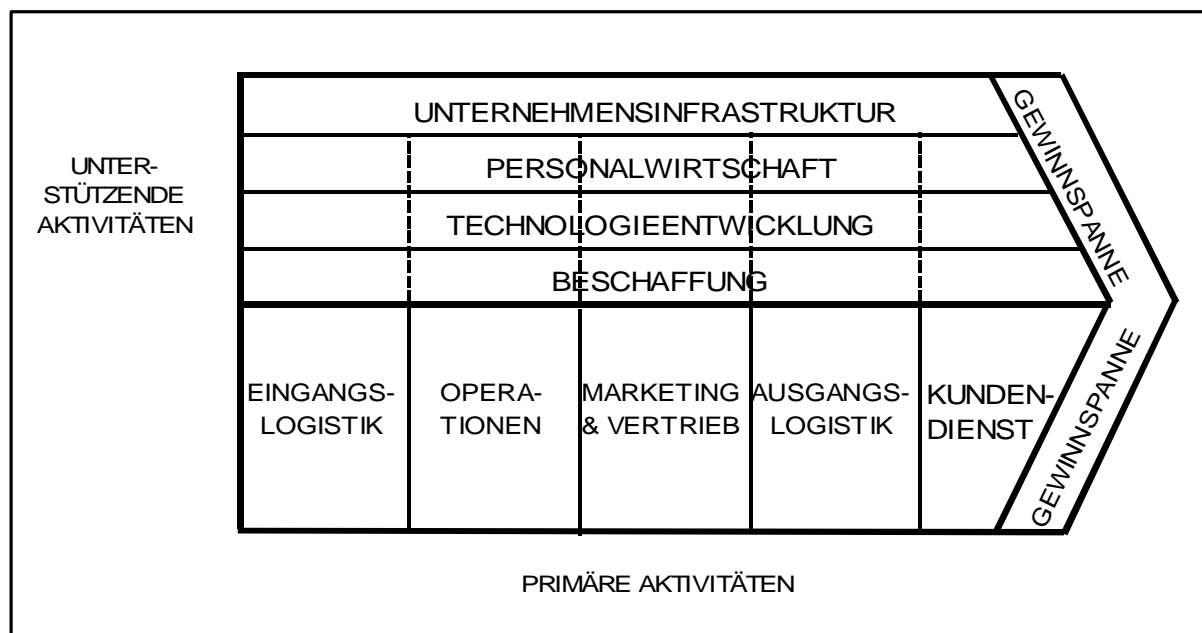


Abb. 24: Das Modell einer Wertekette [Porter 86, S. 62]

[Timmers 00, S. 32] definiert das auf der Porter'schen Wertekette basierende Konzept des Geschäftsmodells (Business Model) folgendermassen:

Geschäftsmodell: «Ein Geschäftsmodell ist definiert als die Organisation (oder Architektur) von Produkt-, Dienstleistungs- und Informationsflüssen, eingeschlossen einer Beschreibung der verschiedenen Akteure und ihrer Rollen. Ein Geschäftsmodell beschreibt zudem Gewinnpotentiale und Ertragsquellen für die verschiedenen Akteure» [Timmers 00, S. 32].

Der Werteketteansatz und das darauf basierende Konzept des Geschäftsmodells kann sowohl der Beschreibung traditioneller wie auch *elektronischer Geschäfte* dienen.

Die folgende Aufzählung gibt einen Überblick über heute verwendeten E-Business Geschäftsmodelle. [Timmers 00, S. 35 ff.] hat elf generelle Modelle identifiziert. Als Beispiele sollen an dieser Stelle fünf Modelle kurz beschrieben werden:

- *E-Shop*: Im elektronischen Laden lassen sich Produkte und Dienstleistungen bestellen und häufig kann man sie direkt bezahlen. Der Anbieter verspricht sich davon, die Nachfrage zu erhöhen, die Kosten für Werbung und Verkauf zu senken und einen günstigen Weg für eine globale Vermarktung zu finden. Der Kunde kann von tieferen Preisen als bei traditionellen Kanälen, von umfassenderer Information, 24 Stunden Verfügbarkeit und manchmal auch von einem breiteren Angebot profitieren. Es existieren sowohl B-to-C als auch B-to-B E-Shops. Die Zusammenfassung mehrerer E-Shops unter einem Zugangsportal wird *E-Mall* genannt.
- *E-Auctions*: Elektronische Auktionen funktionieren im Prinzip gleich wie die traditionellen Auktionen. Der Auktionator verdient dabei ebenfalls durch Transaktionsgebühren. Zusätzlich nutzen elektronische 'Auktionshäuser' häufig ihre Website als Werbepattform. Sowohl Anbieter als auch Nachfrager können von einer erhöhten Effizienz und Zeitersparnis profitieren. Zudem müssen bis zum Vertragsabschluss keine physischen Transporte vorgenommen werden.
- *Collaboration Platforms*: Diese Plattformen stellen Hilfsmittel und Informationen für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen zur Verfügung. Dabei ist die Fokussierung auf eine spezielle Funktion wie beispielsweise Collaborative Design und Engineering oder auf die Projektunterstützung eines virtuellen Teams, z.B. eines Teams aus Consultants, möglich. Der Anbieter führt die Plattform und erhält dafür Mitgliederbeiträge oder Gebühren und verkauft spezielle Hilfsmittel (z.B. für Design, Workflow, Dokumentation etc). Die Benutzer profitieren von der 'geführten' Plattform, die ihre Geschäftstätigkeit unterstützt.
- *Information Brokerage*: Das Information Brokerage umfasst die ganze Palette von neuen Informationsdienstleistungen, die durch die Aufbereitung von Daten (suchen, bewerten, zusammenstellen, verweisen) aus dem Internet eine Wertschöpfung realisieren wollen. Die Datenaufbereitung kann mit Beratungstätigkeiten (z.B. Aufzeigen von neuen Geschäftsbereichen, Investment Ratschläge, Kunden- oder Konkurrenten-Profile etc.)

ergänzt werden. Die Informationen und Beratungen bezahlt der Kunde entweder durch eine fixe Subskriptionsgebühr oder eine variable Abgabe, die sich nach der Nutzungsintensität richtet. Viele Informationsportale nutzen ihre Website zudem als Werbefläche.

- *Value-Chain Integrators*: Der Value-Chain Integrator folgt der Idee der horizontalen Integration von Werteketten. Er bietet Lösungen, die mehrere Schritte des Prozesses beinhalten, als Ganzes an. Der Anbieter kann dadurch Wertschöpfungspotentiale zwischen den einzelnen Schritten ausnutzen. Der Kunde profitiert von einem höheren Nutzen und ist bereit, dafür eine Beratungs- oder mögliche Transaktionsgebühr zu bezahlen.

[Timmers 00, S. 35 ff.] beschreibt weitere Modelle, die im Folgenden der Vollständigkeit halber erwähnt werden sollen: Trust Services (Treuhanddienste), E-Procurement, Value-Chain Service Provider, Virtual Community und Third-Party Marketplace.

Anhand von zwei Dimensionen können diese Modelle klassifiziert werden (vgl. Abb. 25, oben beschriebene Modelle grau hinterlegt). Die x-Achse beschreibt den Innovationsgrad des Geschäftsmodells, die y-Achse zeigt das Ausmass der Integration von Funktionen des Geschäftsmodells.

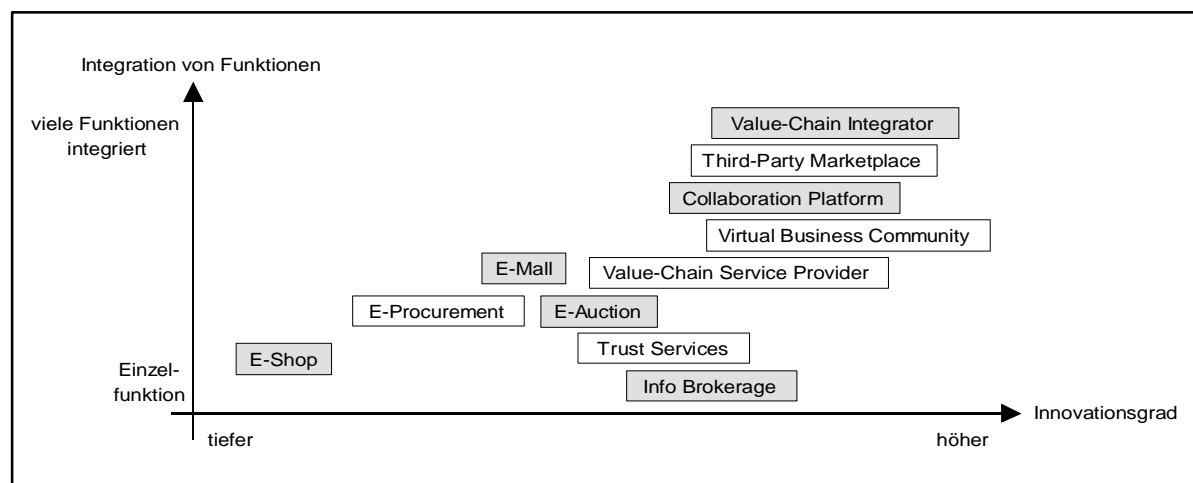


Abb. 25: Klassifikation von E-Business-Geschäftsmodellen [Timmers 00, S. 41]

Die elf von Timmers beschriebenen Modelle stellen keine abschliessende Aufzählung von E-Business Geschäftsmodellen dar, da immer neue elektronische Geschäftsmodelle entwickelt werden. In diesem Kapitel wird beispielsweise ein Geschäftsmodell für das elektronische Inkasso entwickelt.

6.1.2 Vorgehensweise zur Entwicklung eines Geschäftsmodells

[Timmers 00, S. 33] schlägt für die Entwicklung eines E-Business-Geschäftsmodells (ausgehend vom traditionellen Geschäftsmodell) eine Vorgehensweise vor, die auf der Dekonstruktion der bestehenden Wertekette bzw. Geschäftsprozesse und anschliessender Rekonstruktion basiert. Die Elemente der Wertekette, die Möglichkeiten zur Integration von Informationen entlang der Wertekette und die Medienbrüche müssen bei diesem Vorgang identifiziert werden.

Diese Vorgehensweise basiert auf den Vorgehensmodellen der Systementwicklung. Diese Modelle sind üblicherweise in fünf Phasen aufgeteilt: Vorphase (Projektbegründung), Analyse-Phase, Entwurfsphase, Realisierungsphase und Einführungsphase [Stahlknecht/Hasenkamp 99, S. 236 ff.]. Für die Entwicklung eines Geschäftsmodells ist die Analyse-Phase zu betrachten. Diese Phase besteht aus Erhebung und Beschreibung des Ist-Zustandes sowie der Konzeption des Soll-Zustandes.

Die Entwicklung des Geschäftsmodells 'Electronic Inkasso' folgt dieser Vorgehensweise. Die Ist-Analyse (Kapitel 6.2) wird anhand von drei Schritten durchgeführt. Zuerst wird die Wertekette eines Inkassobüros dargestellt, d.h. die Aktivitäten werden für ein bestimmtes Inkassobüro, das als Fallbeispiel dient, identifiziert. Diesen Vorgang bezeichnet Timmers als Dekonstruktion der Wertekette [Timmers 00, S. 33]. Im nächsten Schritt folgt die Beschreibung und Analyse des Geschäftsprozesses Inkassodienstleistung vom Auftragseingang bis zum Abschluss des Dossiers. Schliesslich sollen die Interaktionen des Inkassobüros mit anderen Beteiligten und die daraus resultierenden Medienbrüche aus dem Geschäftsprozess herausgenommen und gesondert aufgelistet werden. Denn diese heute vorwiegend auf dem Papierweg erfolgenden Interaktionen stellen ein Potential für eine Elektronisierung dar. Dies würde die Reduzierung von Medienbrüchen zur Folge haben, was Kosteneinsparungen erlauben sollte.

Das Soll-Konzept (Kapitel 6.3) führt nach einer kurzen Einführung in das Business Reengineering zum Geschäftsmodell 'Electronic Inkasso'. Dieses beinhaltet gemäss der verwendeten Definition (vgl. S. 81) die Beschreibung der Dienstleistungs- und Informationsflüsse sowie der Akteure und möglicher Gewinnpotentiale. Diese Beschreibung wird unterstützt durch die Darstellung von Teilen des Geschäftsprozesses 'elektronische

Inkassodienstleistung'. Zusammengefasst wird diese Beschreibung mit Hilfe einer Porter'schen Wertekette.

Die Geschäftsprozesse der Ist-Analyse und des Soll-Konzepts werden nach der Darstellungstechnik 'Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)' von A.-W. Scheer modelliert. Untenstehende Legende definiert die im Folgenden verwendeten Symbole.

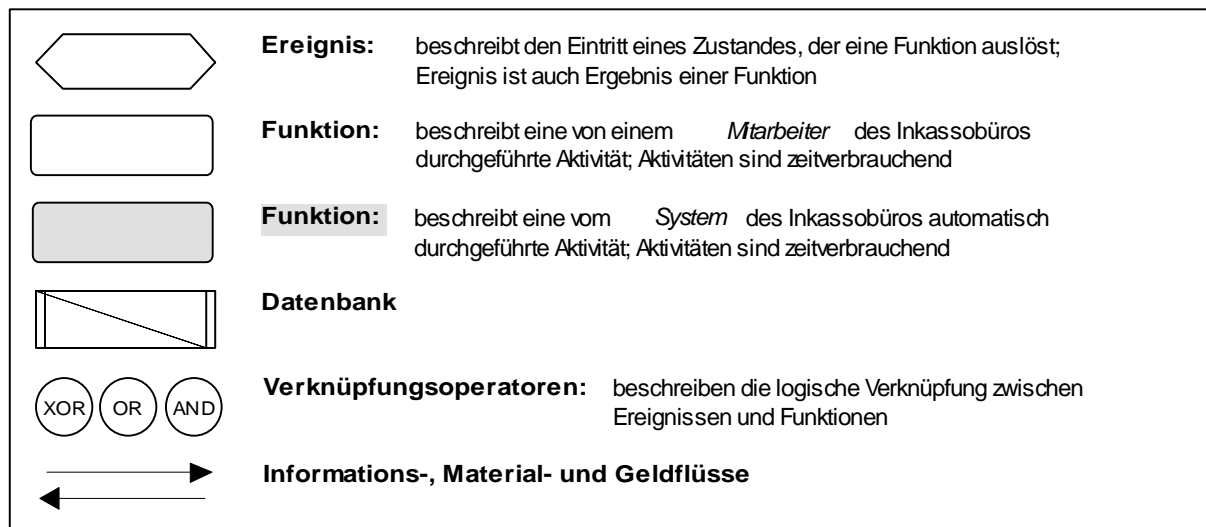


Abb. 27: Legende der Abbildungen 29-33, 35-38 [eigene Darstellung]

6.2 Analyse der Ist-Situation

6.2.1 Wertekette eines Inkassobüros

Die Porter'sche Wertekette bildet neun allgemeingültige Tätigkeiten einer Unternehmung ab. Dies bedeutet aber nicht, dass in der Realität die Werteketten aller Unternehmungen gleich aussehen. Im Gegenteil, jede Unternehmung hat eine anders ausgestaltete Wertekette. Während Werteketten von Unternehmungen aus verschiedenen Branchen stark differieren, dürften Werteketten von Firmen derselben Branche ähnlich sein [Grünig/Kühn 00, S. 378]. Im Folgenden dient ein bestimmtes Inkassobüro I als Fallbeispiel. Es ist jedoch davon auszugehen, dass Abbildung 27 eine für alle Inkassobüros mehr oder weniger gültige Wertekette abbildet.

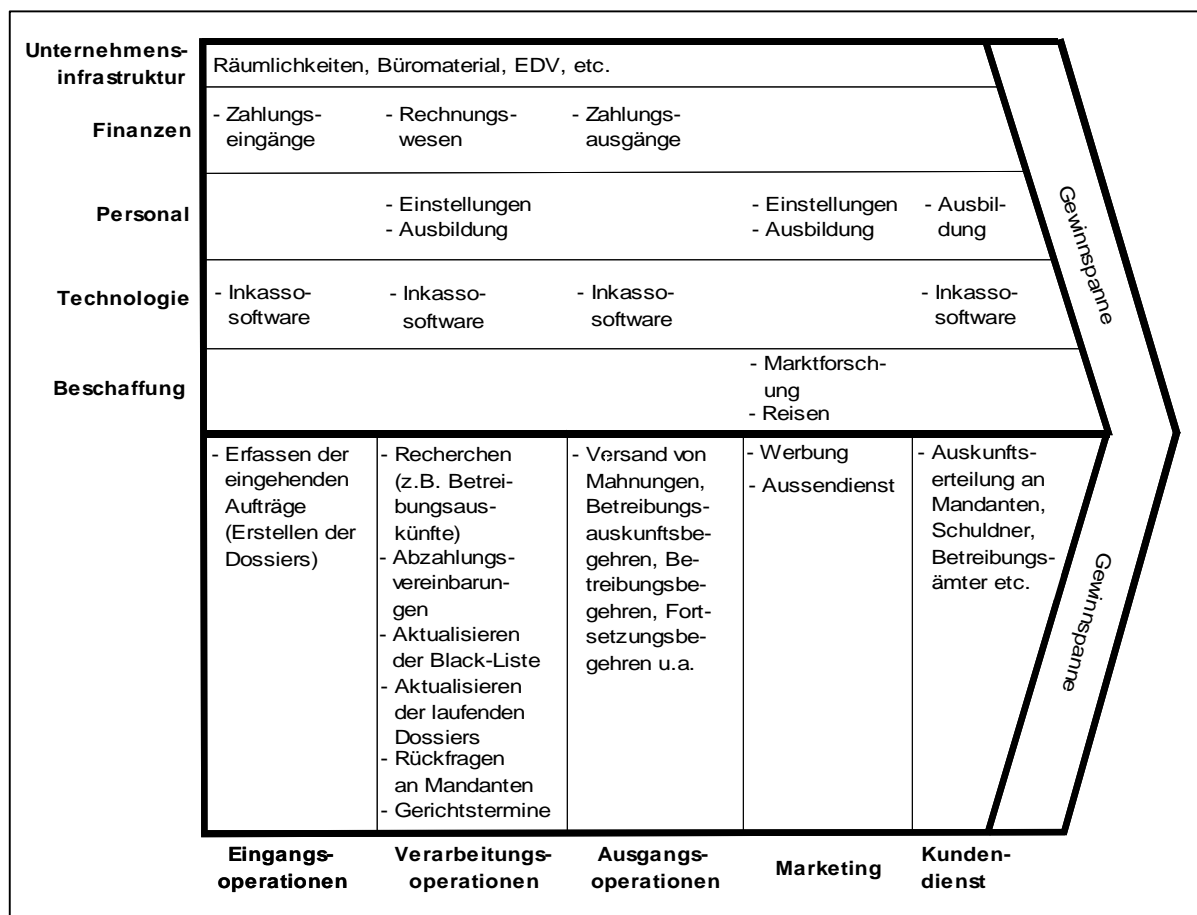


Abb. 27: Wertekette des Inkassobüros I [vgl. Konzept Wertekette: Porter 86, S. 62]

Vertikal dargestellt sind die primären Aktivitäten. Die Eingangsoperationen bestehen aus dem Erfassen der eingehenden Kundenaufträge. Die benötigten Daten werden in den Computer eingegeben und ein physisches Dossier wird eröffnet. Die Haupttätigkeiten der Verarbeitungsoperationen sind die Einholung sowie die Beurteilung von Auskünften bei

Betreibungs-, Einwohner- und Sozialämtern, die Aushandlung und Kontrolle von Abzahlungsvereinbarungen mit Schuldern, die Aktualisierung einer Datenbank mit nicht zahlungsfähigen Schuldnern (Black-Liste), die Aktualisierung der laufenden Dossiers, um den Mandanten über den Fortschritt einzelner Inkassoverfahren orientieren zu können, Rückfragen an Mandanten (z.B. bei Vorliegen eines Rechtsvorschlages) und Gerichtsverhandlungen. Als Ausgangsoperationen kann der Versand von vorrechtlichen Mahnungen, von Betreuungsauskunftsbegehren und von Betreibungs- und Fortsetzungsbegehren bezeichnet werden. Die Aktivität Marketing besteht vorwiegend aus Kundenbesuchen (Aussendienst), unterstützt durch Werbemittel (z.B. Informationsbroschüren). Die Tätigkeit des Kundendienstes besteht in der Erteilung von Auskünften an Mandanten, Schuldner und Betreibungsämter.

Die unterstützenden Aktivitäten bilden mit den primären Aktivitäten eine Matrix (vgl. Abb. 27, S. 86). So können für jede primäre Aktivität die unterstützenden Aktivitäten zugeordnet werden. Die Basis für alle Aktivitäten bildet die Unternehmensinfrastruktur. Dazu gehören die Büroräumlichkeiten, Büromaschinen (inkl. Computer und Standardsoftware), Verbrauchsmaterialien etc. Zusätzlich zu Porters neun Aktivitäten enthält Abbildung 27 eine zehnte Aktivität, die Finanzen [Baumann/Kistner 99, S. 310]. Die Überwachung der Einzahlungen von Schuldnern bzw. Betreibungsämtern und die Auszahlung an Mandanten unterstützen das Inkassoverfahren. Weitere unterstützende Aktivitäten sind die Personalwirtschaft (Einstellungen, Entlassungen, Ausbildung), die Technologie (Inkassosoftware) und die Beschaffung. Zur Beschaffung gehören auch Marktforschungsaktivitäten, beispielsweise um die Kundenbedürfnisse besser zu kennen und die für den Aussendienst notwendigen Reiseaktivitäten.

6.2.2 Geschäftsprozess Inkassodienstleistung

Bevor der Geschäftsprozess Inkassodienstleistung anhand des Inkassobüros I beschrieben wird, soll zuerst der Begriff 'Geschäftsprozess' definiert werden:

Geschäftsprozess: Ein Geschäftsprozess ist ein «Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt» [Hammer/Champy 94, S. 56].

Nachfolgend wird der Prozess der Inkassodienstleistung vom Auftragseingang bis zum Abschluss des Dossiers dargestellt. Das Inkassobüro I dient weiterhin als Fallbeispiel. Die folgende Darstellung und Beschreibung der Prozesse basiert auf den Prozessen dieser Unternehmung. Der Gesamtprozess wird für die Analyse des Geschäftsprozesses Inkassodienstleistung in fünf Teilprozesse unterteilt (vgl. Abb. 28). Diese Teilprozesse entsprechen den einzelnen Schritten des oben beschriebenen Inkassoverfahrens (vgl. S. 20 ff.), soweit sie das Inkassobüro betreffen.

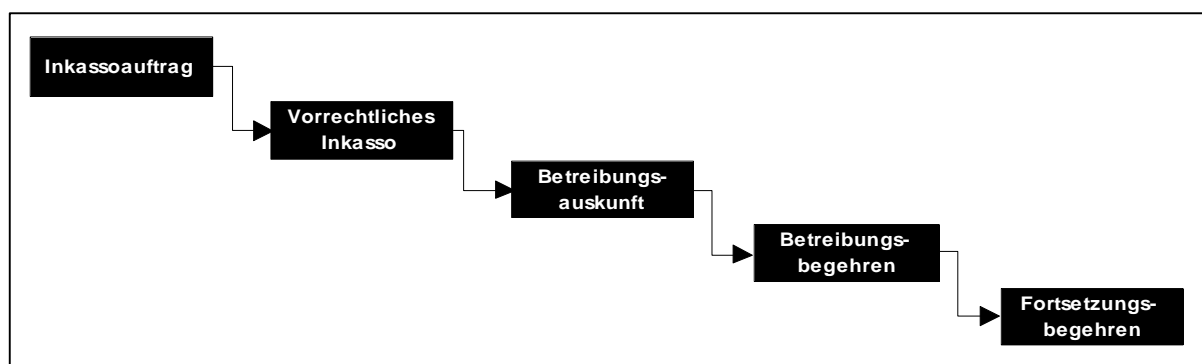


Abb. 28: Fünf Teilprozesse des Inkassoverfahrens [eigene Abbildung]

Teilprozess 1 wird als *Inkassoauftrag* bezeichnet. Der im Folgenden beschriebene Ablauf ist in Abbildung 29 dargestellt. Ein Mandant erteilt dem Inkassobüro den Auftrag, eine bestimmte Forderung F einzutreiben. Als erstes überprüft das Inkassobüro, ob der Mandant den Auftrag zur Realisierung dieser Forderung F nicht bereits früher erteilt hat. Dazu wird die Mandats-Datenbank mit den Forderungs- und Schuldnerdaten verglichen. Falls der Auftrag bereits erfasst ist, wird dies dem Mandanten mitgeteilt. Sonst wird überprüft, ob der Mandant dem Inkassobüro die zur Eintreibung der Forderung notwendigen Angaben mitgeteilt hat. Notwendig sind Name und Wohnort des Schuldners sowie Name und Wohnort des Mandanten. Ausserdem muss das Inkassobüro den Forderungsgrund, den Forderungsbetrag und das Forderungsdatum kennen, um später eventuell ein Betreibungsbegehren einreichen zu können. Das Forderungsdatum dient der Berechnung des Verzugszinses. Falls es sich um eine pfandgesicherte Forderung handelt, muss auch der Pfandgegenstand angegeben werden. Zudem deklariert der Mandant, falls er keine Auftragsbestätigung wünscht. Wenn die Angaben unvollständig sind, müssen die fehlenden Angaben beim Mandanten eingeholt werden. Andernfalls erfasst das Inkassobüro den Auftrag, indem die Angaben in den Computer übertragen werden. Darauf erfolgt der Vergleich der Schuldnerdaten mit der Black-Liste. Diese Liste enthält die dem Inkassobüro bekannten zahlungsunfähigen Schuldner.

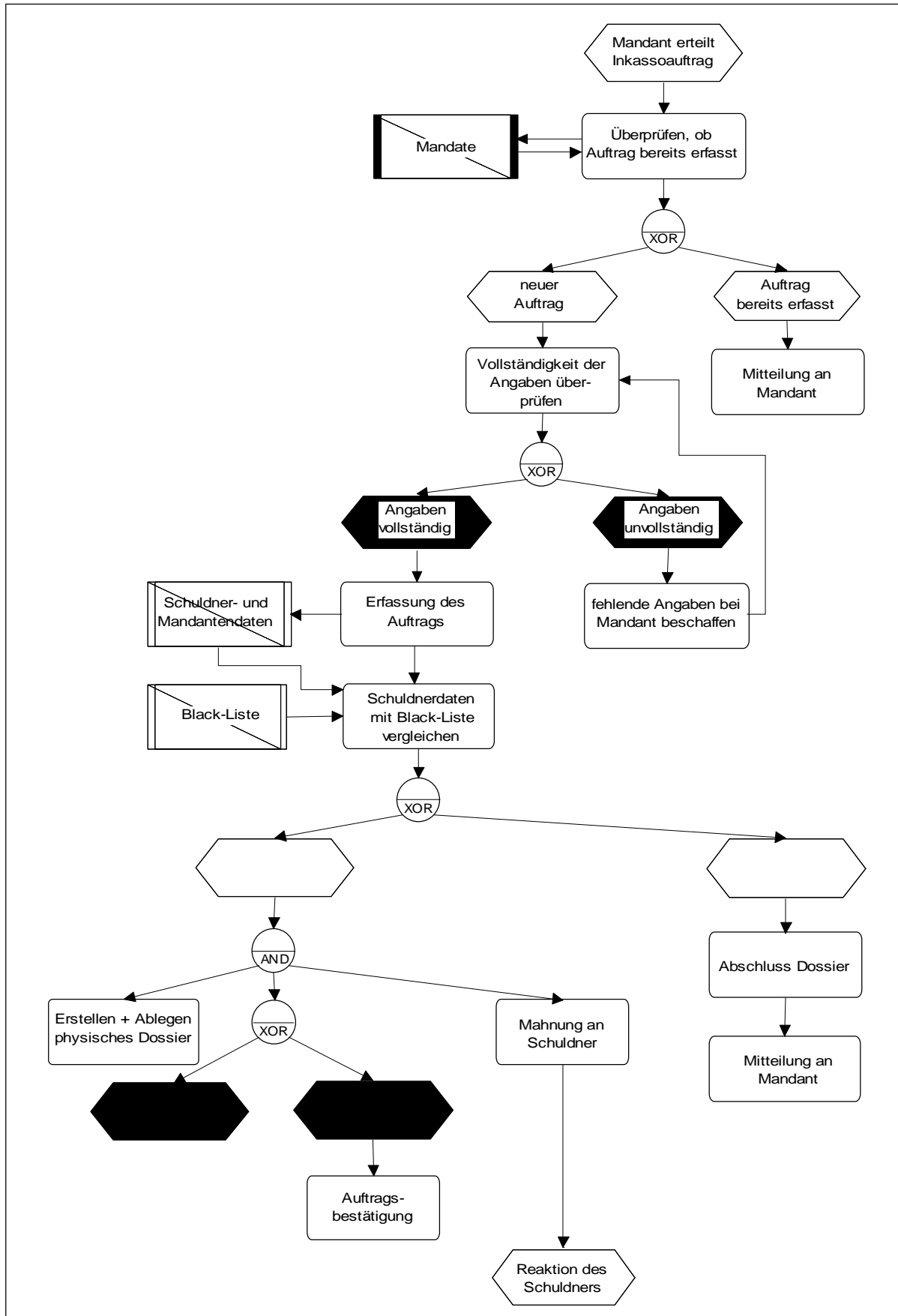


Abb. 29: Teilprozess 1: Inkassoauftrag [eigene Abbildung]

Falls der Schuldner in dieser Liste verzeichnet ist, wird das Dossier geschlossen, weil keine Aussicht auf eine erfolgreiche Eintreibung der Forderung besteht. Der Mandant erhält eine Mitteilung. Wenn der Schuldner nicht in der Black-Liste verzeichnet ist, werden die physisch vorhandenen Dokumente zusammengestellt und abgelegt. Dem Mandanten wird, falls gewünscht, eine Auftragsbestätigung zugestellt.

Der Schuldner erhält eine Mahnung und einen Einzahlungsschein des Inkassobüros, wenn er nicht in der Black-Liste verzeichnet ist. Er wird aufgefordert, seine Schuld zu begleichen. Dies ist der letzte Versuch, den Forderungsbetrag ohne Gebrauch rechtlicher Mittel (Betreibung) vom Schuldner zu erhalten. Dieser Versuch wird entsprechend *vorrechtliches Inkasso* bezeichnet und stellt den zweiten Schritt des Inkassoverfahrens dar (siehe Abb. 30). Nachdem der Schuldner die Mahnung des Inkassobüros erhalten hat, wartet dieses vier Wochen auf eine Reaktion des Schuldners. Diese Reaktion kann erstens darin bestehen, dass der Schuldner den Forderungsbetrag dem Mandanten überweist. In diesem Fall wird der Mandant den Zahlungseingang beim Inkassobüro anzeigen, worauf dieses das Dossier schliesst, d.h. der Computer erstellt eine Abrechnung (Berechnung des Verzugszinses, Gebühren, sonstige Kosten) und das Inkassobüro schickt eine Honorarforderung an den Mandanten. Zweitens ist es möglich, dass der Schuldner innert der Frist von vier Wochen nicht reagiert. Dann wird beim Betreibungsamt ein Betreibungsauskunftsbegehren gestellt. Drittens kann der Schuldner mit dem Inkassobüro eine Abzahlungsvereinbarung treffen. Die vierte Möglichkeit ist die Überweisung des Forderungsbetrags an das Inkassobüro. Im dritten und vierten Fall folgt die Überprüfung, ob tatsächlich die gesamte Schuld beglichen wurde. Wenn dies der Fall ist, schliesst das Inkassobüro das Dossier, erstellt die Abrechnung und überweist dem Mandanten den Forderungsbetrag abzüglich der Inkassokosten. Falls das Inkassobüro feststellt, dass die Schuld noch nicht gesamthaft beglichen wurde, schickt sie dem Schuldner eine weitere Mahnung, es sei denn dieser hat bereits zwei Mahnungen erhalten. Sollte dies der Fall sein, fordert das Inkassobüro beim Betreibungsamt einen Betreibungsregisterauszug an.

Das *Betreibungsauskunftsbegehren* (siehe Abb. 31) ist der dritte Teilprozess. Nachdem der Betreibungsregisterauszug beim zuständigen Betreibungsamt schriftlich bestellt wurde, wartet das Inkassobüro auf die Betreibungsauskunft. Falls der Betreibungsregisterauszug nicht zugestellt wird, überprüft das Inkassobüro die Adresse und das Alter des Schuldners. Falls der Schuldner minderjährig ist, wird die Mahnung seinem gesetzlichen Vertreter gesandt und die

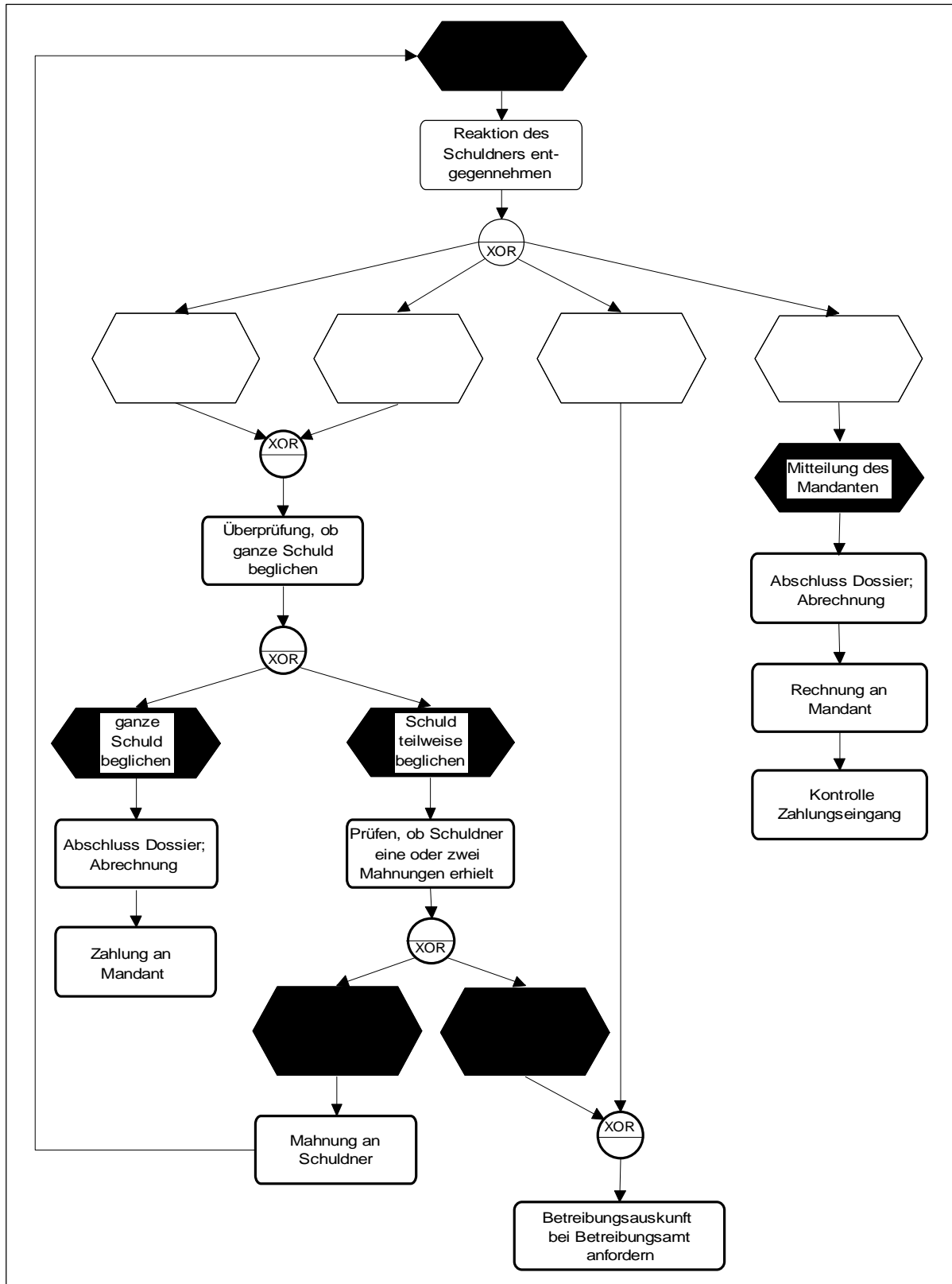


Abb. 30: Teilprozess 2: Vorrechtliches Inkasso [eigene Abbildung]

Schuldnerdatenbank ergänzt. Im Falle eines neuen Aufenthaltsortes des Schuldners wird die Mahnung an den neuen Wohnort geschickt und die Schuldnerdatenbank wird aktualisiert. Falls

der Schuldner volljährig ist und auch keinen neuen Aufenthaltsort hat, wird erneut eine Betreuungsauskunft angefordert. Meistens wird der zweite Versuch telefonisch vorgenom-

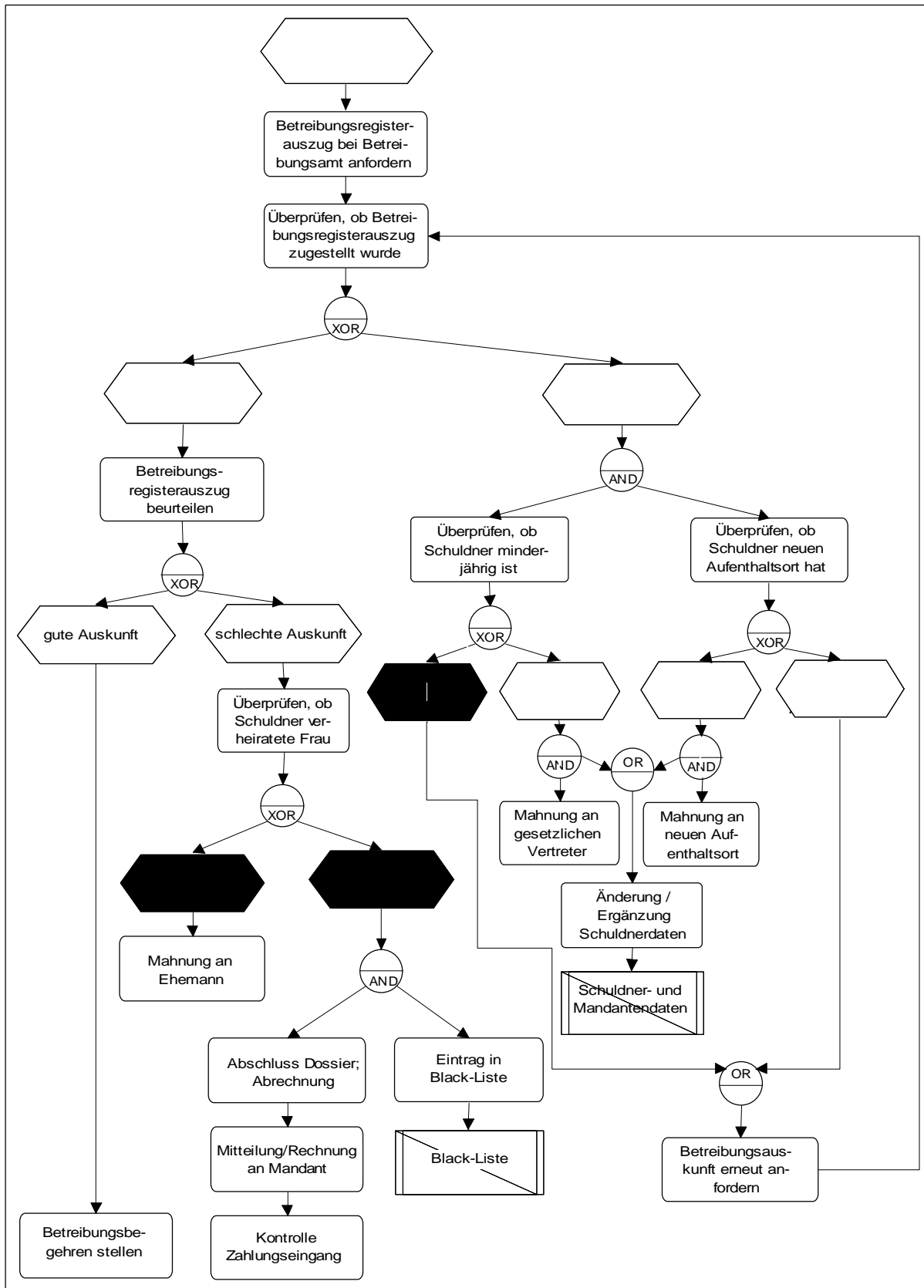


Abb. 31: Teilprozess 3: Betreuungsauskunftsbegehren [eigene Abbildung]

men. Falls das Inkassobüro die Betreuungsauskunft erhält, muss es die Angaben (Anzahl laufende Betreibungen, Anzahl abgeschlossene Betreibungen in den letzten fünf Jahren, Anzahl nicht verjährte und ungetilgte Verlustscheine [Amonn/Gasser, S. 17 f.]) beurteilen. Dieser Vorgang ist wichtig, da aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen nur Betreibungen durchgeführt werden sollten, die erfolgsversprechend sind. Denn das Betreibungsverfahren verursacht Kosten, die es sich nur vorzuschliessen lohnt, wenn die Schuld am Ende des Verfahrens beglichen wird (vgl. S. 41). Die Beurteilung erfolgt nicht ausschliesslich aufgrund quantitativer Kriterien (z.B. Anzahl Verlostscheine, Anzahl Betreibungen, Betrag), sondern hängt auch von der Erfahrung des Sachbearbeiters ab. Falls der Betreibungsregisterauszug als schlecht qualifiziert werden muss, wird als nächstes überprüft, ob es sich beim Schuldner um eine verheiratete Frau handelt. Wenn dies der Fall ist, wird versucht, die Schuld beim Ehemann einzutreiben. Zu diesem Zweck wird ihm eine Mahnung zugestellt, womit das Verfahren bei Teilprozess 2 wieder beginnt. Falls der Schuldner keine verheiratete Frau ist, wird er einerseits in der Black-Liste als vermutlich zahlungsunfähiger Schuldner verzeichnet. Andererseits wird das Dossier geschlossen und dem Mandanten eine Mitteilung und die Rechnung zugestellt sowie der Eingang der Zahlung des Mandanten kontrolliert. Falls die Betreuungsauskunft gut ist, d.h. wenn sie erfolgsversprechend im Hinblick auf die Realisierung der Forderung ist, stellt das Inkassobüro beim Betreibungsamt das *Betreibungsbegehren*. Das entsprechende Betreibungsamt wird von der Inkassosoftware automatisch ermittelt. Der Geschäftsprozess Inkassodienstleistung ist somit beim vierten Teilschritt, dem *Betreibungsbegehren* angelangt (siehe Abb. 32). Nachdem das Betreibungsamt das *Betreibungsbegehren* erhalten hat, stellt sie dem Schuldner einen Zahlungsbefehl zu. Dieser hat nun die Möglichkeit, Recht vorzuschlagen (vgl. S. 24 f.). Falls der Schuldner Rechtsvorschlag erhebt, teilt dies das Betreibungsamt dem Inkassobüro mit. In diesem Fall prüft das Inkassobüro zuerst, ob der Schuldner den Rechtsvorschlag begründet hat. Der Grund des Rechtsvorschlages zu kennen, ist im Falle eines Rechtsverfahrens für das Inkassobüro wichtig. Es erlaubt, die Gefahr einer Nichtanerkennung der Forderung vor Gericht abzuschätzen. Der Schuldner ist jedoch nicht verpflichtet, seinen Rechtsvorschlag zu begründen. Falls der Schuldner den Rechtsvorschlag nicht begründet hat, wird er vom Inkassobüro gebeten, den Rechtsvorschlag schriftlich zu begründen oder zurückzuziehen. Falls der Rechtsvorschlag zurückgezogen wird, reicht das Inkassobüro beim Betreibungsamt das *Fortsetzungsbegehren* ein. Falls der Schuldner den Rechtsvorschlag nicht zurückzieht, wird der Mandant über den Rechtsvorschlag und

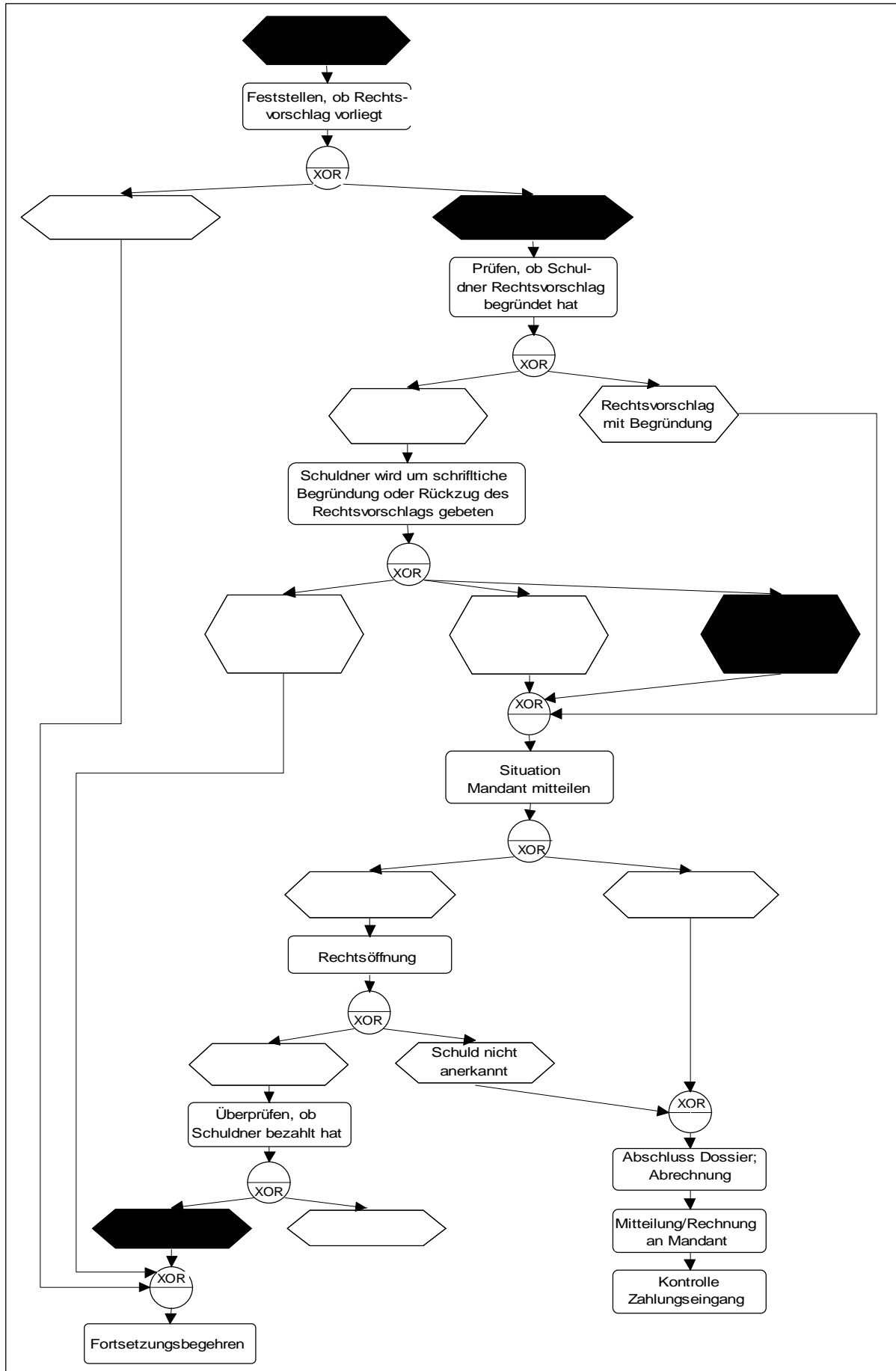


Abb. 32: Teilprozess 4: Betreibungsbegehren [eigene Abbildung]

gegebenenfalls über die Begründung informiert. Der Mandant teilt dem Inkassobüro mit, ob er Rechtsöffnung wünscht oder nicht. Falls der Rechtsweg nicht beschränkt wird, schliesst das Inkassobüro das Dossier, schickt dem Mandanten eine Mitteilung und eine Rechnung für Honorar und angefallene Gebühren und der Zahlungseingang wird kontrolliert. Falls sich der Mandant für ein Gerichtsverfahren entscheidet, wird die Forderung formell vom Mandanten an das Inkassobüro abgetreten (Inkassoession) und eine allfällige Schweigepflicht (z.B. Arztgeheimnis) aufgehoben. Das Gericht entscheidet über die Beseitigung des Rechtsvorschlages. Falls die Forderung nicht anerkannt wird, schliesst das Inkassobüro das Dossier. Der Mandant erhält eine Mitteilung sowie eine Rechnung des Inkassobüros. Falls die Forderung vom Gericht anerkannt wird, prüft das Inkassobüro, ob der Schuldner jetzt freiwillig bezahlt. Falls dies nicht der Fall ist, reicht das Inkassobüro das Fortsetzungsbegehren beim Betreibungsamt ein.

Der folgende Geschäftsverlauf ist in Abbildung 33 als Teilprozess *Fortsetzungsbegehren* dargestellt. Das Inkassobüro erhält vom Betreibungs- bzw. Konkursamt eine Rückmeldung zum Konkursverfahren bzw. zur Pfändung oder Pfandverwertung. Darauf reicht das Inkassobüro das Verwertungsbegehren ein. Das Resultat kann erstens die Zahlung der gesamten Schuld zuzüglich Verzugszinsen und Gebühren sein. In der Folge wird das Dossier geschlossen und der Mandant erhält eine Mitteilung und die Zahlung. Oder zweitens wird nur ein Teil der Schuld durch Pfändung, Pfandverwertung oder das Konkursverfahren gedeckt. Das Betreibungs- bzw. Konkursamt überweist dem Inkassobüro den gedeckten Teil der Forderung und stellt für den ungedeckten Teil einen Verlustschein aus. Das Inkassobüro fragt den Mandanten an, ob er das Verfahren fortsetzen möchte. Dies würde bedeuten, dass das Inkassobüro später versucht, den Verlustschein zu verwerten. Ausserdem wird der Schuldner in der Black-Liste verzeichnet. Falls der Mandant auf die Fortsetzung des Verfahrens verzichtet, schliesst das Inkassobüro das Dossier. Dies bedeutet, der Mandant erhält eine Mitteilung, den Verlustschein und entweder eine Zahlung oder eine Rechnung, je nachdem wie gross der gedeckte Teil der Forderung ist. Drittens ist es möglich, dass der Konkurs, die Pfändung oder die Pfandverwertung kein Geld zur Deckung der Forderung bringt. In diesem Fall wird dem Inkassobüro ein Verlustschein über den gesamten Betrag der Schuld ausgestellt. Das Inkassobüro verzeichnet den Schuldner in der Black-Liste und fragt den Mandanten an, ob er eine Verlustscheinverwertung wünscht. Falls keine Verlustscheinverwertung gewünscht wird, schliesst das Inkassobüro das Dossier. Der Verlustschein und die Rechnung (Honorar für Inkassobüro,

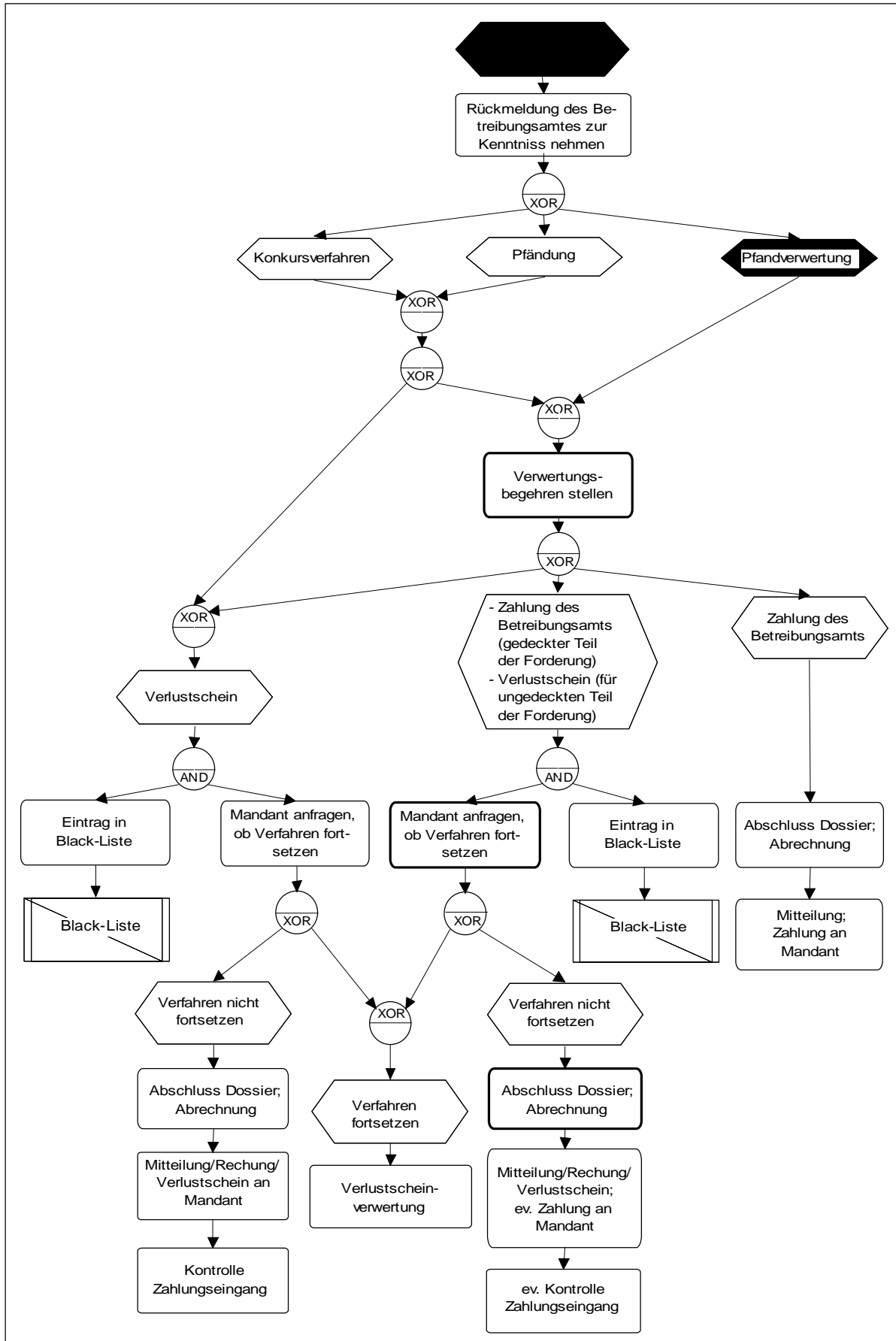


Abb. 33: Teilprozess 5: Fortsetzungsbegehren [eigene Abbildung]

Gebühren) werden dem Mandanten zugestellt und der Zahlungseingang wird kontrolliert.

Um eine übersichtliche Darstellung der Prozesse zu gewährleisten, wurden zwei Aktivitäten nicht eingezeichnet. Das Inkassobüro erteilt während dem gesamten Inkassoverfahren dem Mandanten auf dessen Wunsch Auskunft (1). Dieser möchte z.B. Wissen, in welchem Bearbeitungsstadium sich ein bestimmtes Dossier befindet. Um dem Mandanten jederzeit Auskunft erteilen zu können, müssen die Dossiers (Mandate-Datenbank und physische Dossiers) nach jedem Ereignis aktualisiert werden (2).

Nebst dem Prozess der Inkassodienstleistung gibt es in einem Inkassobüro weitere Prozesse (z.B. Werbung, Aussendienst, Auskunftserteilung an Schuldner und Betreibungsämter etc.) die hier nicht dargestellt werden.

Die zur Darstellung des Geschäftsprozesses verwendete Notation, die 'ereignisgesteuerten Prozessketten' (EPK), zeigt nicht, wie die Arbeitsverrichtung organisiert ist. Es stehen zwei Möglichkeiten im Vordergrund. (1) Die Aufträge könnten nach Eintreffen im Inkassobüro auf die Mitarbeiter aufgeteilt werden. Der einzelne Mitarbeiter bearbeitet in diesem Fall seine Dossiers während der gesamten Verfahrensdauer. Nur er ist für ein bestimmtes Dossier zuständig. (2) Anstatt die Aufträge auf die Mitarbeiter aufzuteilen, könnten einzelne Aktivitäten den Mitarbeitern zugewiesen werden. Dies heisst, dass z.B. ein Mitarbeiter für die Erfassung zuständig ist, ein anderer z.B. für die Beurteilung der Betreibungsregisterauszüge etc. Das in diesem Fallbeispiel beschriebene Inkassobüro hat sich für die zweite Möglichkeit entschieden.

6.2.3 Interaktionen und Medienbrüche im traditionellen Inkassoprozess

Die Darstellung des Inkassoprozesses aus Sicht des Inkassobüros hat gezeigt, dass viele Interaktionen mit Mandanten, Schuldnern, Inkassobüros und Gerichten notwendig sind. Dies führt heute zu einer grossen Anzahl von Medienbrüchen. Denn die internen Abläufe im Inkassobüro I werden wie bereits erwähnt mit Hilfe einer Inkassosoftware abgewickelt. Die Kommunikation mit den anderen Beteiligten findet zum grossen Teil mit Hilfe von Briefen, Faxen und Telefonaten statt. Dies zeigt sich bei einem grossen Teil der Inkassobüros, wie die oben präsentierten Ergebnisse einer Umfrage gezeigt haben (vgl. S. 43 ff.). Die zahlreichen Interaktionen zwischen dem Inkassobüro und anderen Beteiligten sowie die dafür verwendeten

Kommunikationsmittel werden in Tabelle 10 dargestellt. Die Tabelle listet mögliche Interaktionen chronologisch auf. Da das Inkassoverfahren nicht immer den selben Weg nimmt, finden in einem Geschäftsfall nie alle Interaktionen statt.

Ursprung	Destination	Mittel	Beschreibung
Mandant	Inkassobüro	Brief	Inkassoauftrag
Inkassobüro	Mandant	Brief	Auftrag bereits erfasst
Inkassobüro	Mandant	Brief / Telefon	fehlende Angaben
Inkassobüro	Mandant	Brief	Abschluss Dossier, weil Schuldner in Black-Liste
Inkassobüro	Mandant	Brief	Auftragsbestätigung
Inkassobüro	Schuldner	Brief	Mahnung
Schuldner	Inkassobüro	Brief / Telefon	Abzahlungsvereinbarung
Schuldner	Inkassobüro	Zahlungsanzeige	Einzahlung Schuldner
Mandant	Inkassobüro	Brief / Telefon	Zahlung des Schuldners
Inkassobüro	Mandant	Brief	Rechnung
Inkassobüro	Mandant	Zahlungsanzeige	Zahlung an Mandant
Inkassobüro	Schuldner	Brief	2. Mahnung an Schuldner
Inkassobüro	Betreibungsamt	Brief / Zahlung	Betreibungsauskunftsbegehren (+ Gebühren)
Inkassobüro	Betreibungsamt	Telefon	Betreibungsauskunftsbegehren erneut anfordern
Inkassobüro	Schuldner	Brief	Mahnung an Ehemann
Inkassobüro	Mandant	Brief	Mitteilung / Rechnung
Mandant	Inkassobüro	Zahlungsanzeige	Zahlung an Inkassobüro
Inkassobüro	Betreibungsamt	Brief / Zahlung	Betreibungsbegehren (+ Gebühren)
Betreibungsamt	Inkassobüro	Brief	Mitteilung Rechtsvorschlag
Inkassobüro	Schuldner	Brief	Aufforderung zur Begründung bzw. Rückzug Rechtsvorschlag
Inkassobüro	Mandant	Brief / Telefon	Mitteilung Situation Rechtsvorschlag
Mandant	Inkassobüro	Brief / Telefon	Rechtsöffnung: ja oder nein
Mandant	Gericht	vor Ort	Rechtsöffnung
Inkassobüro	Mandant	Brief	Mitteilung / Rechnung
Mandant	Inkassobüro	Zahlungsanzeige	Zahlung an Inkassobüro
Inkassobüro	Betreibungsamt	Brief / Zahlung	Fortsetzungsbegehren (+ Gebühren)
Betreibungsamt	Inkassobüro	Brief	Pfändungsurkunde, Ergebnis Pfandverwertung bzw. Konkursverfahren
Inkassobüro	Betreibungsamt	Brief / Zahlung	Verwertungsbegehren (+ Gebühren)
Betreibungsamt	Inkassobüro	Brief	Verlustschein
Betreibungsamt	Inkassobüro	Zahlungsanzeige	Zahlung des Betreibungsamtes
Inkassobüro	Mandant	Brief	Verlustscheinverwertung?
Inkassobüro	Mandant	Brief	Mitteilung
Inkassobüro	Mandant	Zahlungsanzeige	Zahlung des Inkassobüros

Tab. 10: *Interaktionen und Kommunikationsmittel im traditionellen Geschäftsmodell* [eigene Darstellung]

Das Ziel des neuen Geschäftsmodells ist es, die Anzahl Interaktionen und Medienbrüche zu vermindern. Dies führt zu Zeit- und Kosteneinsparungen.

6.3 Soll-Konzept

Im Folgenden soll, mit Hilfe des im vorherigen Kapitel analysierten Geschäftsprozesses Inkassodienstleistung und durch Einbezug von Electronic Business das Geschäftsmodell 'Electronic Inkasso' beschrieben werden. Es handelt sich also um das Reengineering eines Geschäftsprozesses. Deshalb folgt als erstes eine kurze Einführung in das Business Process Reengineering. Abschnitt 6.3.2 widmet sich dem neuen Geschäftsmodell.

6.3.1 Business Process Reengineering

Das Konzept des Business Process Reengineering bzw. Business Process Innovation bzw. Business Process Redesign (die Begriffsverwendung ist in der Literatur uneinheitlich) geht auf Hammer/Champy sowie Davenport/Short zurück. Es wurde anfangs der 1990er Jahre entwickelt [Schad 00, S. 190]. Hammer/Champy definieren Business Reengineering folgendermassen:

«Business Reengineering ist (...) fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrössen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit» [Hammer/Champy 94, S. 52].

Diese Definition enthält vier Schlüsselwörter [Hammer/Champy 94, S. 53 ff.]:

- *Fundamental*: Dies bedeutet, dass elementarste Fragen zur Unternehmung gestellt werden sollen. Es muss gefragt werden, «warum machen wir die Dinge, die wir tun? Und weshalb machen wir sie auf diese Art und Weise» [Hammer/Champy 94, S. 53]? Diese Fragen bezwecken das Nachdenken über Annahmen, die der Geschäftstätigkeit zugrunde liegen und bisher möglicherweise nicht explizit reflektiert wurden. Diese Annahmen könnten ungeeignet, veraltet oder falsch sein. Beim Business Reengineering wird zuerst festgelegt, «was ein Unternehmen tun muss und erst dann, wie es dabei vorgehen sollte» [Hammer/Champy 94, S. 53].

- *Radikal*: Radikal leitet sich aus radix, dem lateinischen Wort für Wurzel ab. Business Reengineering will an den Wurzeln neu beginnen. Das bedeutet, dass die Strukturen völlig neu entwickelt werden sollen.
- *Verbesserungen um Größenordnungen*: Beim Business Reengineering geht es nicht um Verbesserungen im Bereich von 10%. Es geht um Quantensprünge. Das zeigen auch die drei Arten von Unternehmungen, die sich für Business Reengineering entscheiden: Erstens diejenigen Unternehmungen, die sich in grossen Schwierigkeiten befinden und keine andere Wahl haben. Eine Verbesserung um wenige Prozente nützt nichts. Zweitens Unternehmungen mit einer Führung, die anstehende Probleme oder Entwicklungen voraussieht. Drittens sind es Unternehmungen, die in einer starken Position sind und ihren Vorsprung gegenüber der Konkurrenz weiter ausbauen wollen.
- *Unternehmensprozesse* (siehe Definition S. 87): In der Folge des Konzepts der Arbeitsteilung konzentrierten sich Unternehmungen auf einzelne Aufgaben, Positionen oder Abteilungen und verlieren deshalb das Ziel, das Produkt oder die Dienstleistung zur Zufriedenheit des Kunden zu liefern bzw. zu erbringen, häufig aus den Augen.

Davenport verwendet für seinen Begriff 'Business Process Innovation' eine ähnliche Definition wie Hammer/Champy [Davenport 93, S. 10]. Bei beiden Ansätzen ist eine wesentliche Verbesserung der Geschäftsprozesse das Ziel. Es gibt jedoch einen grundlegenden Unterschied zwischen den beiden Ansätzen. Hammer/Champy schlagen einen radikalen Neubeginn vor und empfehlen, die bestehenden Prozesse nicht im Detail zu analysieren [Hammer/Champy 94, S. 179]. Davenport/Short hingegen gehen von den bestehenden Prozessen aus und streben eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse (continuous process improvement) an.

In beiden Ansätzen spielt die Informationstechnologie eine wichtige Rolle. Bei Davenport/Short ist sie besonders bedeutsam. Diese sehen in den beiden neuen Werkzeugen - Informationstechnologie und Business Process Reengineering - das Potential eines neuen Industrial Engineering. IT wird nicht mehr nur zur Automation, sondern zur Neugestaltung von Geschäftsprozessen eingesetzt. [Davenport/Short 95, S. 215]

Für das Redesign von Geschäftsprozessen, in denen Informationstechnologien eine bedeutende Rolle spielen, sind nach [Davenport/Short 95, S. 219 ff.] fünf Schritte notwendig (vgl. Abb. 34):

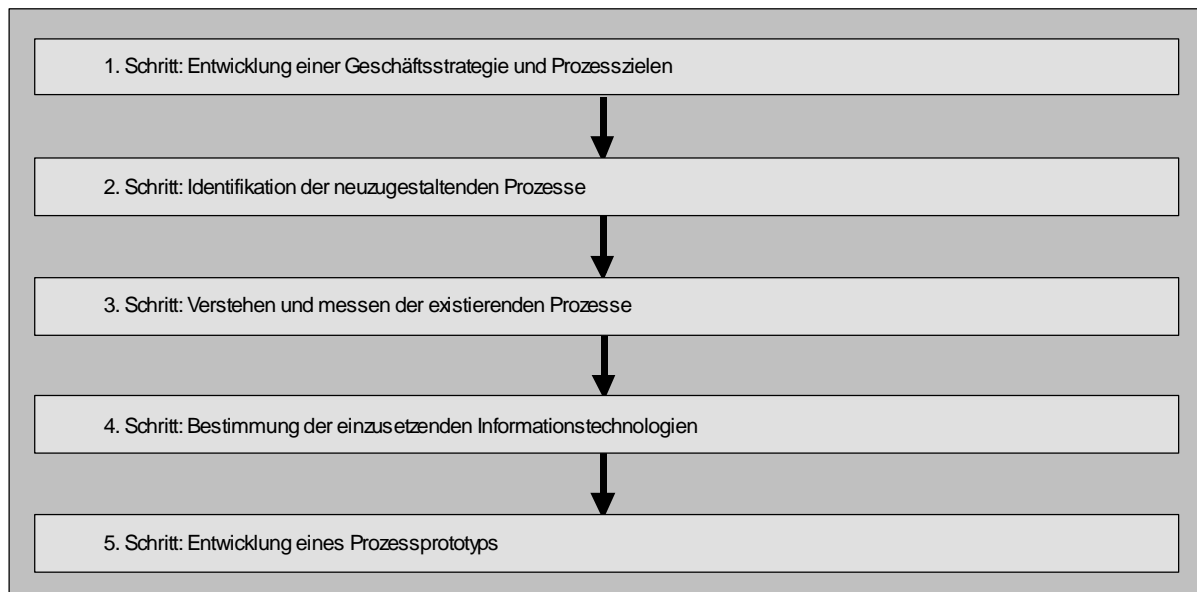


Abb. 34: Die fünf Schritte des Prozess-Redesign [Davenport/Short 95, S. 220]

1. *Entwicklung einer Geschäftsstrategie und Entwicklung von Prozesszielen:* Dieser Schritt beinhaltet die Festlegung von Zielen, die mit dem Prozess Redesign erreicht werden sollen. Die Ziele können eine Kosten- und Zeitreduktion, eine Erhöhung der Qualität des Outputs, eine bessere Arbeitsqualität, eine Verantwortungsdelegation nach unten oder Lerneffekte sein.
2. *Identifikation der neuzugestaltenden Prozesse:* Dieser Schritt bezweckt die Prozesse zu identifizieren, die anschliessend neu gestaltet werden sollen. Zwei Ansätze werden vorgeschlagen: (1) Es werden alle Prozesse bestimmt und nach Prioritäten geordnet oder (2) es werden nur die wichtigsten Prozesse bestimmt, die im Konflikt mit der Geschäftsstrategie und den Prozesszielen stehen. Für beide Ansätze gilt, dass der Prozessbeginn sowie das Prozessende und die betroffenen organisatorischen Einheiten und Aussenstellen in einer Prozessdokumentation verzeichnet werden.
3. *Verstehen und messen der existierenden Prozesse:* Die beiden wichtigsten Gründe für diesen Schritt sind, dass (1) existierende Probleme verstanden werden müssen, damit sie nicht wiederholt werden und (2) Messungen als Ausgangspunkt für zukünftige Verbesserungen dienen können.
4. *Bestimmung der einzusetzenden Informationstechnologien:* Früher wurden Geschäftsprozesse definiert und mittels IT implementiert. Heute sollten die Möglichkeiten der IT vor der Festlegung der neuen Prozesse geschehen, weil sie das Prozessdesign beeinflussen können und sollen.

5. *Entwicklung eines Prozessprototyps*: Der Vorgang des Designs des Geschäftsprozesses kann mit Hilfe von IT vereinfacht werden. Zur Beurteilung alternativer Designs sind folgende Kriterien von Bedeutung: Zielerfüllung, Einfachheit, keine Puffer, Kontrolle und Verantwortung bei einer Person (Abteilung), die Ressourcen ausgeglichen nutzen und Vereinheitlichung der Prozessaufgaben.

Im Folgenden werden diese fünf Schritte des Prozess-Redesign für das Beispiel des in dieser Arbeit behandelten Falles der Elektronisierung der Inkassodienstleistung kurz beschrieben:

1. Die Geschäftsstrategie ist es, die Inkassodienstleistung elektronisch abzuwickeln ('Electronic Inkasso'). Es sollen dadurch Kosten eingespart und das Inkassoverfahren verkürzt werden. Weiter sollen bestehende Dienstleistungen verbessert und ohne zusätzlichen Aufwand von Ressourcen neue Dienstleistungen angeboten werden.
2. / 3. Die Identifikation und eine Beschreibung der neuzugestaltenden Geschäftsprozesse wurde in Kapitel 6.2 vorgenommen.
4. Es werden Informationstechnologien eingesetzt, die die Realisierung eines E-Business Geschäftsmodells ermöglichen. Die grundsätzlichen IT-Bedürfnisse für 'Electronic Business' beschrieb Kapitel 5.
5. Auf der Basis der vorangehenden Kapitel wird nun im Folgenden Abschnitt im Rahmen des neuen Geschäftsmodells ein Prototyp des Geschäftsprozesses 'elektronische Inkassodienstleistung' vorgeschlagen.

6.3.2 Geschäftsmodell 'Electronic Inkasso'

Vorbemerkung:

Einleitend soll die Definition eines Geschäftsmodells in Erinnerung gerufen werden:

Ein Geschäftsmodell wird durch die Organisation (Architektur) von Produkt-, Dienstleistungs- und Informationsflüssen, eingeschlossen der Beschreibung der verschiedenen Akteure und ihrer Rollen definiert. Ein Geschäftsmodell beschreibt ausserdem Gewinnpotentiale und Ertragsquellen für die verschiedenen Akteure [Timmers 00, S. 32].

Es erfolgt nun die Beschreibung des neuen Geschäftsmodells. Die verbale Beschreibung wird durch die grafische Darstellung von Teilen des neuen Geschäftsprozesses (Sichtweise des Inkassobüros) unterstützt. Dies soll zur besseren Vergleichbarkeit mit dem traditionellen Geschäftsmodell beitragen. Die Neugestaltung der Prozesse erfolgt unter den Gesichtspunkten des Business Process Reengineering. Da das Inkassoverfahren durch gesetzliche Regelungen vorstrukturiert ist, ist eine umfassende Neukonzeption der Prozesse nicht möglich. Das Ziel ist der Einsatz von Electronic Business. Funktionen, die vom System automatisch getätigt werden, sind in den Abbildungen grau hinterlegt; Funktionen, die von Mitarbeitern manuell ausgeführt werden, haben einen weissen Hintergrund (vgl. Legende S. 85). Das Geschäftsmodell will der Realität Rechnung tragen und schlägt deshalb nicht eine vollständige Elektronisierung der Prozesse vor. Die Verbreitung der nötigen Technologien ist noch nicht genügend vorangeschritten. Electronic Business wird im Geschäftsprozess dort vorgeschlagen, wo ein Einsatz heute oder mittelfristig möglich und sinnvoll ist.

Beschreibung des Modells:

Der Gläubiger gibt dem Inkassobüro I den Auftrag, eine bestimmte Forderung F einzutreiben. Der Gläubiger wird im Folgenden Mandant genannt. Die *Auftragserteilung* (vgl. Abb. 35) wird via Web vorgenommen. Der Mandant muss in einem Online-Formular folgende Angaben zuhanden des Inkassobüros machen: (1) Sein Name, sein Wohnort, seine E-Mail-Adresse sowie Angaben zur Bank- oder Postverbindung; (2) Name und Wohnort des Schuldners; (2) Forderungsbetrag in CHF; (3) Bezeichnung der Forderungsurkunde und des Datums (z.B. Rechnung vom ...); (4) Angabe des Forderungsgrundes, falls keine Forderungsurkunde

vorhanden ist (z.B. Mietzins); (5) Pfandgegenstand, wenn es sich um eine pfandgesicherte Forderung handelt; (6) Ankreuzen, ob eine Auftragsbestätigung gewünscht wird. Diese Daten werden in einer Datenbank (Mandate, Schuldner, Mandanten) gespeichert. Falls der Mandant regelmässig Aufträge erteilt, kann er sein Profil abspeichern.

Falls der Mandant die Option 'Bestätigung erwünscht' angekreuzt hat, schickt das System dem Mandanten per E-Mail eine Auftragsbestätigung. Zudem erstellt das System eine Mahnung und druckt diese aus. Der Versand wird von einem Mitarbeiter vorgenommen. Technisch wäre die Automatisierung des Versandes zwar machbar, doch würde dies ein sehr grosses Versandvolumen bedingen, was bei einem kleineren oder mittleren Inkassobüro (wie im Fallbeispiel) nicht der Fall ist. Für ein grosses Inkassobüro wäre es denkbar.

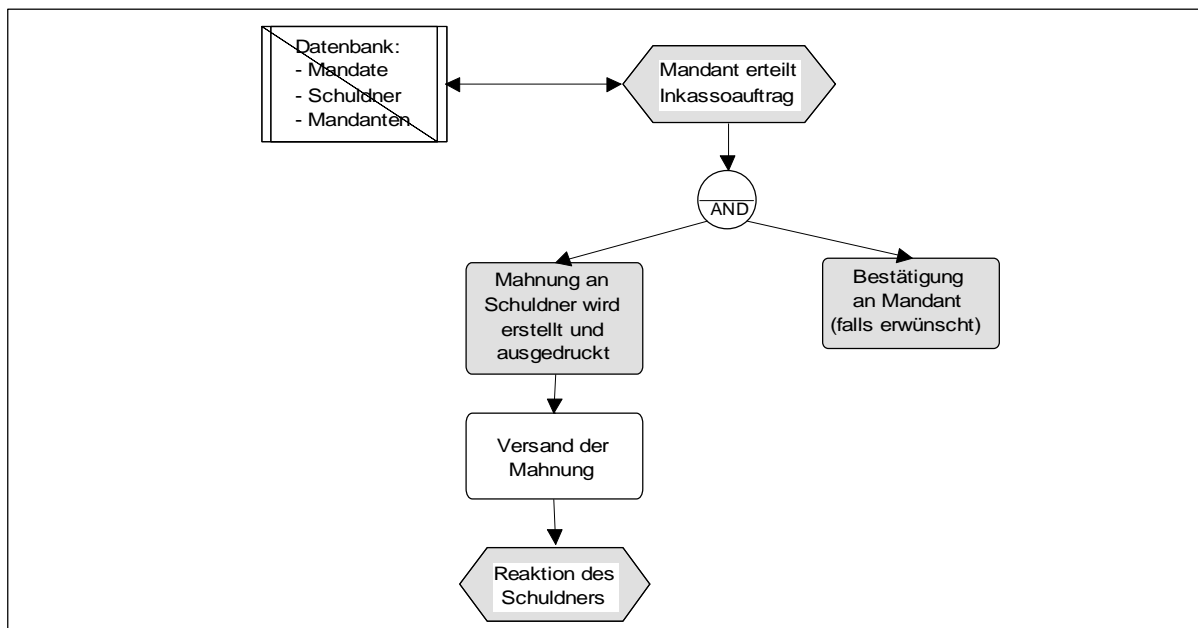


Abb. 36: Teilprozess Inkassoauftrag [eigene Abbildung]

Die Auftragserteilung kann elektronisch via Web abgewickelt werden. Dies ist vergleichbar mit einer Bestellung in einem E-Shop (vgl. S. 82). Die Bezahlung der Leistung erfolgt jedoch in einem späteren Schritt (wie dies teilweise auch bei E-Shops praktiziert wird). Die Bezahlung soll elektronisch abgewickelt werden. Es wird ein Kreditkarten- oder Mobiltelefonverfahren vorgeschlagen (vgl. S. 72) oder eine E-Banking-Überweisung. (Während einer Übergangsphase können die Rechnungen auch noch auf traditionellem Weg (z.B. Postschalter) beglichen werden.) Gegenüber dem traditionellen Verfahren (vgl. Abb. 29, S. 89) ergeben sich folgende Vorteile: Das Inkassobüro kann die Erfassungskosten einsparen. Es verspricht sich

zudem, neue Kunden zu gewinnen. Der Mandant profitiert von einer 24-Stunden-Verfügbarkeit und von tieferen Preisen. Zudem vereinfacht sich die Auftragserteilung für den Mandanten, da er den Auftrag nicht mehr per Brief an das Inkassobüro zu senden muss.

Der Teilprozess *vorrechtliche Mahnung* (siehe Abb. 36, S. 106) kann nur teilweise elektronisiert werden. Die Entgegennahme der Reaktion des Schuldners erfolgt weiterhin durch einen Mitarbeiter. Einerseits ist eine Standardisierung nicht möglich (z.B. Aushandlung des Abzahlungsvertrages) und andererseits kann dem Schuldner nicht vorgeschrieben werden, wie er mit dem Inkassobüro kommunizieren soll.

Wenn der Schuldner die Forderung direkt beim Mandanten begleicht, teilt der Mandant dies neu via Web mit. Er füllt das Formular 'Direkte Begleichung der Forderung' aus und schickt dieses elektronisch an das Inkassobüro. Das System erstellt nun automatisch die Abrechnung und schickt eine Rechnung an den Mandanten. Die Bezahlung erfolgt mit den oben (vgl. S. 104) erwähnten Verfahren. Begleicht der Schuldner die offene Rechnung (traditionelles Verfahren) beim Inkassobüro (oder trifft er eine Abzahlungsvereinbarung), löst der Mitarbeiter die Überprüfung, ob die gesamte Schuld bezahlt ist, im System aus. Automatisch wird dann überprüft, ob die gesamte Schuld beglichen ist. Je nachdem wird das Dossier automatisch abgeschlossen. Das heisst, der Computer erstellt die Abrechnung und löst die Zahlung an den Mandanten aus. Wenn die Schuld nur teilweise beglichen wird, überprüft das System, ob der Schuldner eine oder zwei Mahnungen erhalten hat. Je nachdem wird eine weitere Mahnung verschickt oder ein Betreuungsauskunftsge such in Betracht gezogen. Dasselbe gilt für den Fall, dass der Schuldner nicht reagiert hat. Neu ist, dass erst jetzt überprüft wird, ob der Schuldner in der Black-Liste verzeichnet ist. Denn ein Mahnversuch macht in jedem Fall Sinn. Der Schuldner könnte wieder zahlungsfähig sein und der Versand einer vorrechtlichen Mahnung ist nur mit geringen Kosten verbunden.

Das Betreuungsauskunftsbegehren wird dem zuständigen Betreibungsamt elektronisch zugeschickt, falls der Schuldner nicht in der Black-Liste verzeichnet ist. Sonst schliesst das System das Dossier ab und schickt dem Mandanten per E-Mail eine Mitteilung. Da der Mandant kein Geld erhält und keine externen Gebühren angefallen sind, muss der Mandant kein Honorar bezahlen.

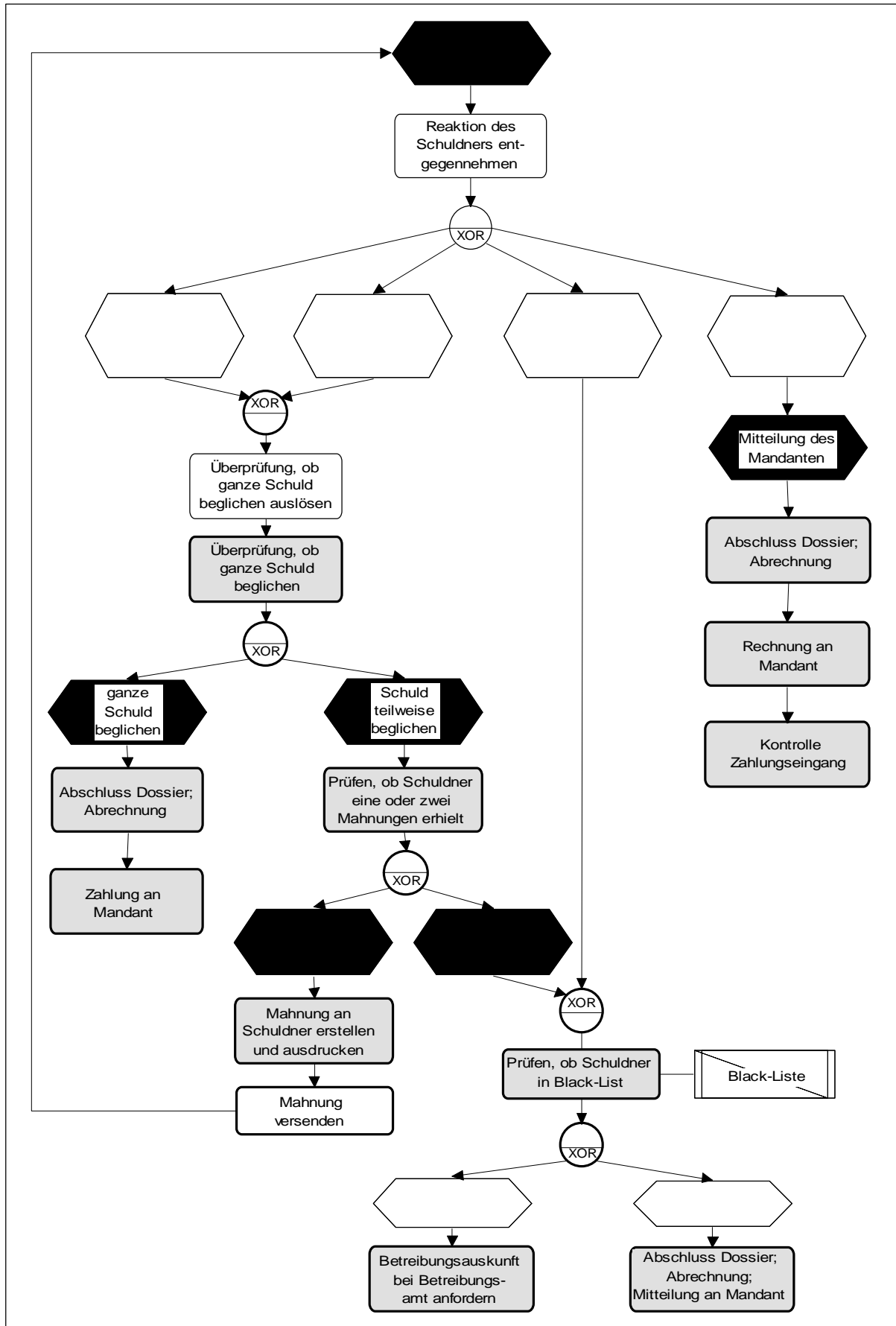


Abb. 36: Teilprozess vorrechtliches Inkasso [eigene Darstellung]

Der erste Teil des vorrechtlichen Inkassos bleibt wie erwähnt unverändert. Doch nachdem die Reaktion des Schuldners aufgenommen wurde bzw. wenn der Schuldner innert einer Frist von vier Wochen nicht reagiert, übernimmt das System die Arbeit. Das Inkassobüro kann dadurch Kosten- und Zeitersparnisse realisieren. Die Überprüfung des Black-Liste Eintrages erfolgt erst nach dem Versenden der vorrechtlichen Mahnung. Dadurch kann ohne grosse Kostenfolge die Dienstleistung verbessert werden, da die Wahrscheinlichkeit steigt, dass der Mandant sein Geld erhält. Für den Schuldner ergeben sich aus dem neuen Geschäftsmodell keine Konsequenzen. Das Betreibungsamt erhält das *Betreibungsauskunftsbegehren* (vgl. Abb. 37) in elektronischer Form zugestellt. Kurzfristig werden die meisten Betreibungsämter noch nicht in der Lage sein, die Daten elektronisch weiterzuverwenden. Vorläufig werden sie die Angaben ausdrucken und auf herkömmliche Art und Weise bearbeiten. Mittelfristig sollte es bereits einer grösseren Zahl von Betreibungsämtern möglich sein, die Anfragen elektronisch weiterzubearbeiten [vgl. S. 55].

Der nächste Schritt ist die Beurteilung des Betreibungsregisterauszeuges. Das Betreibungsamt stellt dem Inkassobüro den Betreibungsregisterauszug elektronisch zur Verfügung. Heute ist dies zwar noch nicht der Fall, es ist jedoch auch hier davon auszugehen, dass die Betreibungsämter diese Dienstleistung mittelfristig zur Verfügung stellen können. Die Betreibungsämter speichern diese Daten schon heute in elektronischer Form ab.

Das System meldet dem Mitarbeiter, falls ein bestellter Betreibungsregisterauszug innert einer bestimmten Frist nicht zugestellt wurde. Es folgen darauf dieselben Aktivitäten wie beim alten Ablauf (vgl. Abb. 31, S. 92), wenn festgestellt wird, dass der Betreibungsregisterauszug nicht vorliegt. In Abbildung 37 ist dieser Vorgang deshalb verkürzt dargestellt und soll hier auch nicht weiter erläutert werden.

Falls der Betreibungsregisterauszug zugestellt wurde, wird dieser automatisch nach genau definierten Kriterien beurteilt. Wenn diese Beurteilung ein erfolgsversprechendes Ergebnis liefert (gute Auskunft), erstellt das System das Betreibungsbegehren und schickt dieses in elektronischer Form dem zuständigen Betreibungsamt. Falls die Beurteilung ein negatives Ergebnis liefert, wird der Betreibungsregisterauszug von einem Mitarbeiter nochmals beurteilt. Dieser kann aufgrund seiner Erfahrung schwierige Fälle besser beurteilen. Bisher bestehen wie bei der Ist-Analyse bereits erwähnt, keine festgeschriebenen Kriterien zur Beurteilung

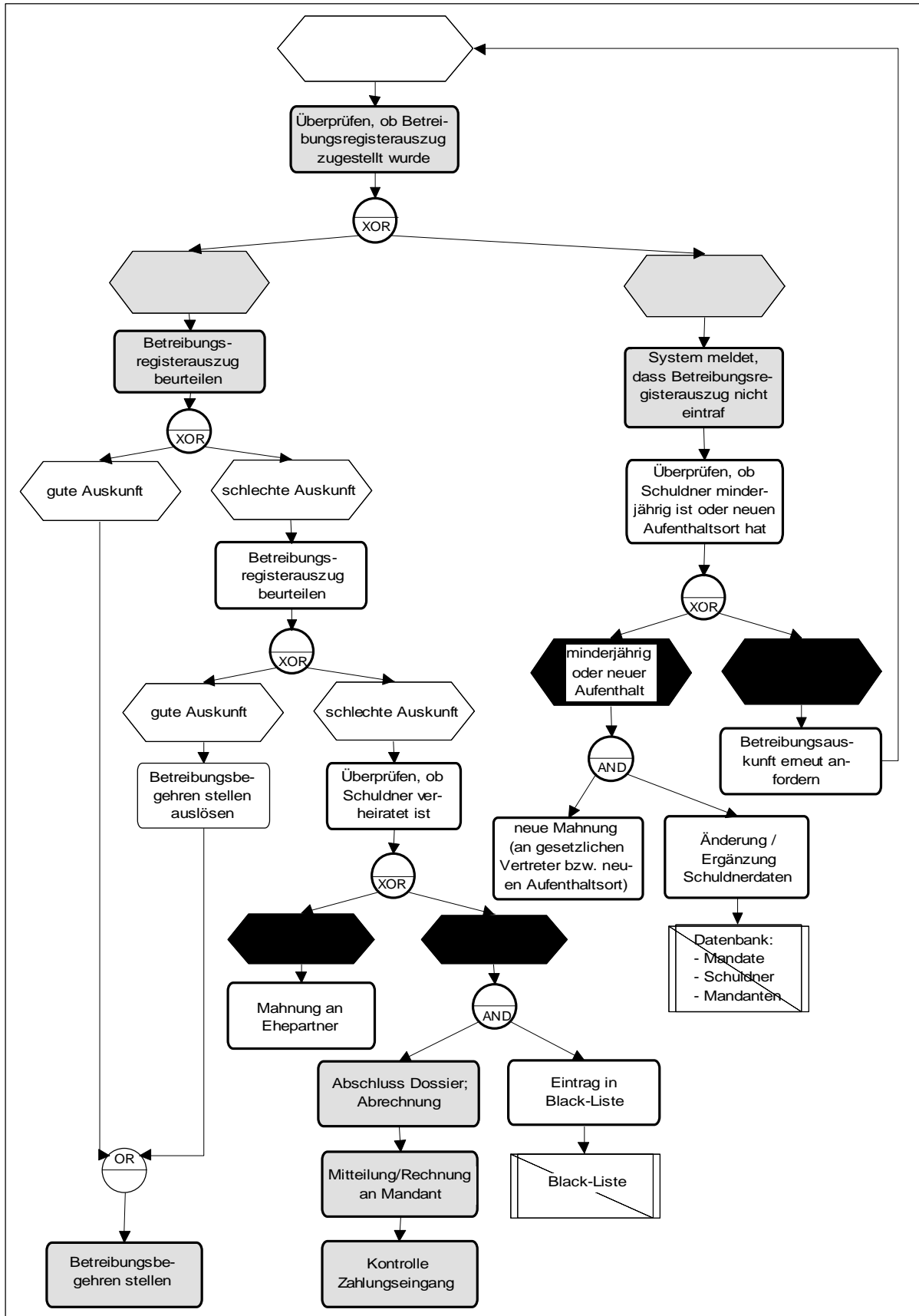


Abb. 37: Teilprozess Betreibungsbesuchen [eigene Darstellung]

der Betreibungsregisterauszüge. Die Entscheidung wird vom einzelnen Mitarbeiter aufgrund seiner Erfahrung getroffen. Die Kriterien (Anzahl Verlustscheine, Anzahl laufende Betreibungen, Anzahl Betreibungen in den letzten fünf Jahren) müssen bei der Implementierung des Systems deshalb eindeutig definiert werden. Dabei sollten die Kriterien sehr streng gefasst sein, damit nur unproblematische Fälle die automatische Beurteilung passieren. Dadurch wird verhindert, dass zu viele oder zu wenige Betreibungsbegehren eingereicht werden. Mit der Zeit sollen die Kriterien dank einem Performance Measurement System verfeinert werden. Das führt dazu, dass die Mitarbeiter nur noch eine kleine Anzahl Problemfälle beurteilen müssen.

Bei diesem Teilschritt zeigen sich die Grenzen dieses Geschäftsmodells. Standardfälle sollen automatisiert werden, während die Problemfälle weiterhin von den Mitarbeitern bearbeitet werden müssen. Doch bringt die Automatisierung der Standardfälle, die einen grossen Teil des gesamten Volumens ausmachen, eine Senkung der Kosten.

Nachdem das Betreibungsbegehren beim Betreibungsamt eingetroffen ist, erhält der Schuldner den Zahlungsbefehl. Er hat nun die Möglichkeit, Rechtsvorschlag zu erheben. Der Teilprozess *Betriebungsbegehren* unterscheidet sich im alten (vgl. Abb. 32, S. 94) und neuen Geschäftsmodell nur geringfügig. Deshalb wird an dieser Stelle auf die entsprechende Darstellung dieses Teilprozesses verzichtet. Die Kommunikation mit dem Schuldner findet mit herkömmlichen Mitteln statt. Die Mitteilung der Situation (ob Rechtsvorschlag mit oder ohne Begründung sowie die allfällige Begründung) an den Mandanten wird per E-Mail vorgenommen. Er kann zwischen zwei Optionen wählen: Rechtsöffnung oder Einstellung des Verfahrens. Der allfällige Abschluss des Dossiers und der Versand der Mitteilung sowie der Rechnung erfolgen automatisch. An der Gerichtsverhandlung nimmt ein Mitarbeiter des Inkassobüros teil. Der Gerichtsentscheid kann heute noch nicht elektronisch mitgeteilt werden. Mittelfristig wird dies jedoch möglich sein [vgl. dazu Rosenthal 01, S. 83]. Ein allfälliges Fortsetzungsbegehren wird elektronisch beim Betreibungsamt eingereicht.

In dieser Phase des Prozesses werden gewisse Aktivitäten automatisiert und einige Medienbrüche verhindert. Dies führt zu weiteren Kosteneinsparungen. Für den Schuldner gibt es keine Veränderungen.

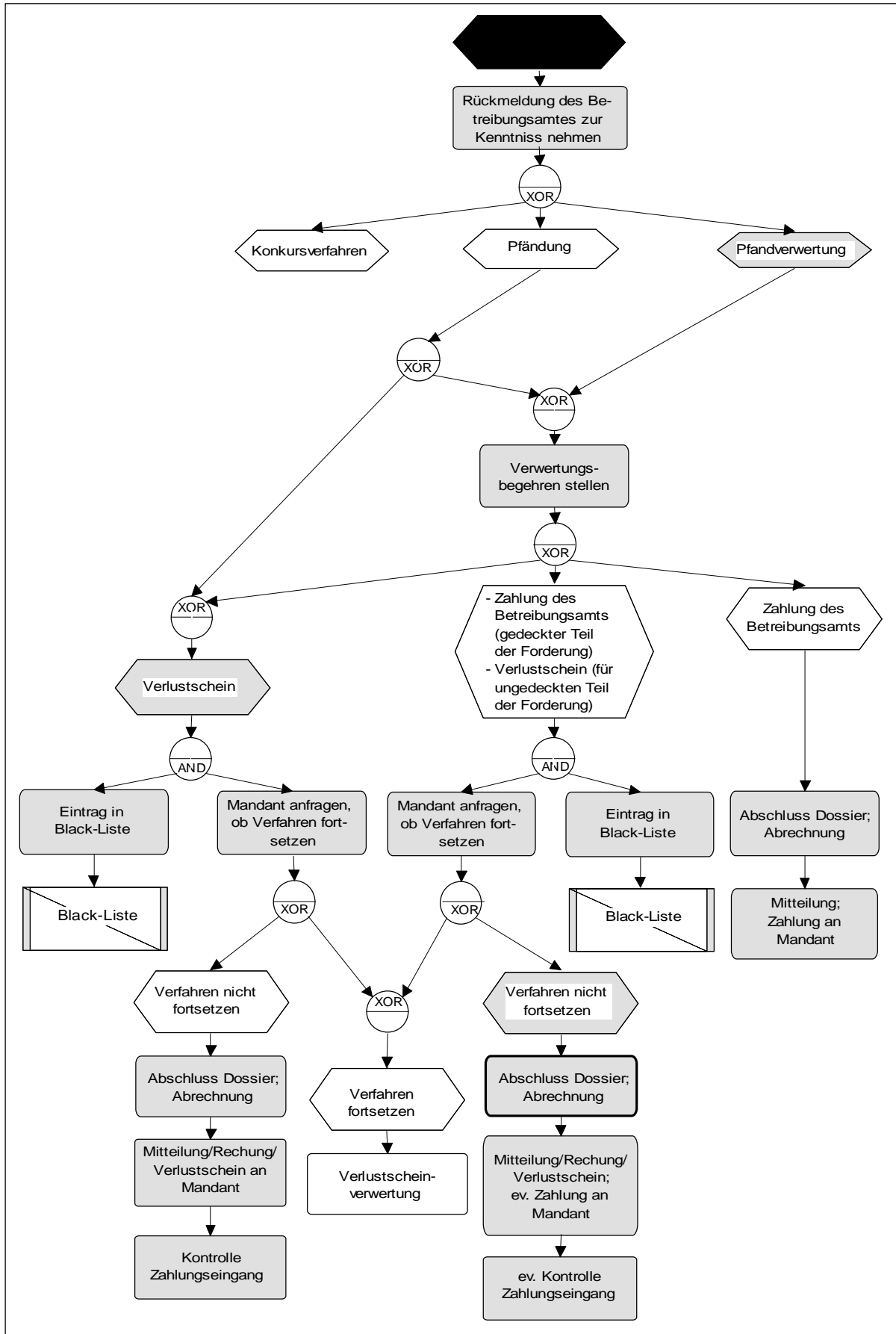


Abb. 39: Teilprozess Fortsetzungsbegehren [eigene Darstellung]

Der Teilprozess *Fortsetzungsbegehren* (siehe Abb. 33) im traditionellen Modell wird vereinfacht dargestellt und bezieht sich auf den Normalfall einer Betreuung auf Pfändung. Bei dieser sind jedoch weitere Schritte möglich, beispielsweise ein Widerspruchsverfahren (ein Dritter erhebt auf den zu pfändenden Vermögensteil Anspruch) oder eine Anschlusspfändung. (Die Pfändung ist eine Spezialexécution (vgl. S. 17) und begünstigt damit den betreibenden Gläubiger. Falls weitere Gläubiger vorhanden sind, besteht die Möglichkeit eines Anschlusses.) Auch das Konkursverfahren beinhaltet weitere Schritte (Güterverzeichnis, Konkursbegehren, Gläubigerversammlungen etc.), die zur Vereinfachung nicht dargestellt werden. Für das elektronische Geschäftsmodell soll der Standardfall der Pfand- und Pfandverwertungsbetreibung sowie allfällige Sonderfälle der Pfand- bzw. Pfandverwertungsbetreibung unterschieden werden (vgl. Abb. 38, S. 110). Der Fall des Konkursverfahrens ist in der Abbildung nicht vollständig berücksichtigt.

Das elektronische Geschäftsmodell übernimmt den Ablauf des Standardfalles vom traditionellen Verfahren. Das E-Business Geschäftsmodell schlägt für den Standardfall dieses Teils des Verfahrens die vollständige Automatisierung vor. Dies bedeutet, dass das System die Aufgaben der Mitarbeiter übernimmt, die fortan für die Sonderfälle sowie die zusätzlichen Schritte des Konkursverfahrens zuständig sind.

Dadurch lassen sich Kostensenkungen realisieren. Ausserdem bringt die Spezialisierung der Mitarbeiter auf Sonderfälle ein Know-How-Gewinn. Dies erlaubt den Inkassobüros, sich gegenüber den firmeninternen Inkassoabteilungen zu profilieren (vgl. S. 37 f.).

Im gesamten Verfahren werden alle unternommen Aktivitäten (z.B. Mahnung an Schuldner versenden oder Fortsetzungsbegehren einreichen etc.) in einer Datenbank verzeichnet. In Abbildung 35 ist dies einmal eingezeichnet. Dann wurde es weggelassen, um die Übersichtlichkeit der Darstellungen zu gewährleisten. Die Verzeichnung der Aktivitäten ist unternehmensintern zur Abwicklung des Verfahrens nötig. Im neuen Geschäftsmodell bietet sich die Möglichkeit, gewisse Daten dieser Datenbank auch dem Mandanten zur Verfügung zu stellen. Dieser kann via Internet auf die Datenbank zugreifen und seine Dossiers einsehen (vgl. Abb. 39).

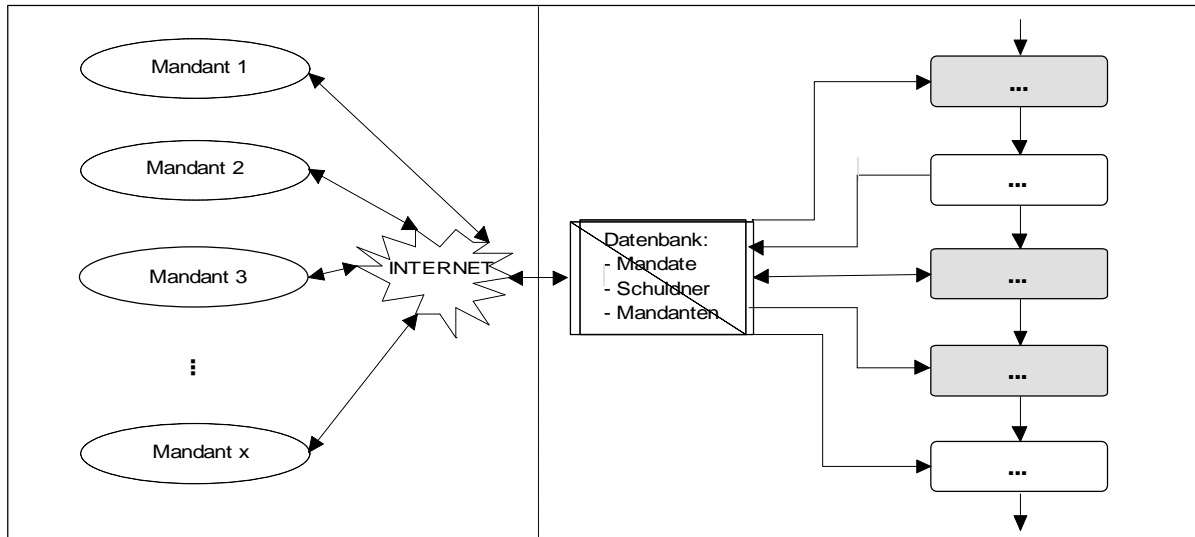


Abb. 39: Online-Abfrage der Dossiers via Internet [eigene Darstellung]

Es handelt sich also im Prinzip um ein Tracking. In diesem Fall verfolgt der Kunde nicht die bestellte Ware auf dem Weg zu ihm, sondern den Fortschritt einer Dienstleistung. Eine Online-Abfrage der Dossiers bietet dem Mandanten verschiedene Vorteile. Bisher erhielt er nur sporadisch einen Auszug über den Stand der Dossiers. Jetzt kann er, wann immer er will, sich über den Fortschritt seiner Aufträge informieren. Man nehme beispielsweise an, ein Kunde des Mandanten, der noch offene Rechnungen hat, möchte erneut seine Dienstleistung in Anspruch nehmen. Der Mandant kann nun umgehend überprüfen, in welchem Stadium sich das Betreibungsverfahren befindet. Ein weiterer Vorteil ist die verbesserte Transparenz. Der Mandant weiss immer, was das Inkassobüro macht. Dies ist für eine Dienstleistung, die mehrere Monate dauert, wichtig. Das Inkassobüro kann Kosten sparen, weil die Auszüge nicht mehr per Post versandt werden müssen. Ausserdem werden die personellen Ressourcen weniger absorbiert, da telefonische Auskünfte zum Stand der Verfahren nicht mehr notwendig sind.

Eine weitere Funktionalität, die das neue Geschäftsmodell dem Mandanten bietet, ist die Online-Kreditschutzabfrage (vgl. Abb. 40). Mehrere Inkassobüros bieten diese Dienstleistung bereits an (vgl. S. 49). Diese Datenbanken stehen zum internen Gebrauch der Inkassobüros zur Verfügung, um den Inkassoprozess zu unterstützen. Durch eine Internet-Schnittstelle können diese Daten dem Mandanten zugänglich gemacht werden. Ohne zusätzliche Kosten wird ein Mehrwert für den Mandanten geschaffen. Der Nutzen einer solchen Black-Liste steigt mit der zunehmenden Anzahl erfasster zahlungsunfähiger Schuldner überproportional an. Da verschiedene Inkassobüros solche Datenbanken betreiben, könnten sie diese Dienstleistung

gemeinsam erbringen. Dies entspricht im Prinzip der Idee von Österle, dass sich Unternehmen nur auf die Kernprozesse konzentrieren sollten. Die anderen Prozesse beziehen sie von externen Anbietern oder erbringen sie gemeinsam [Österle 00, S. 33 ff.].

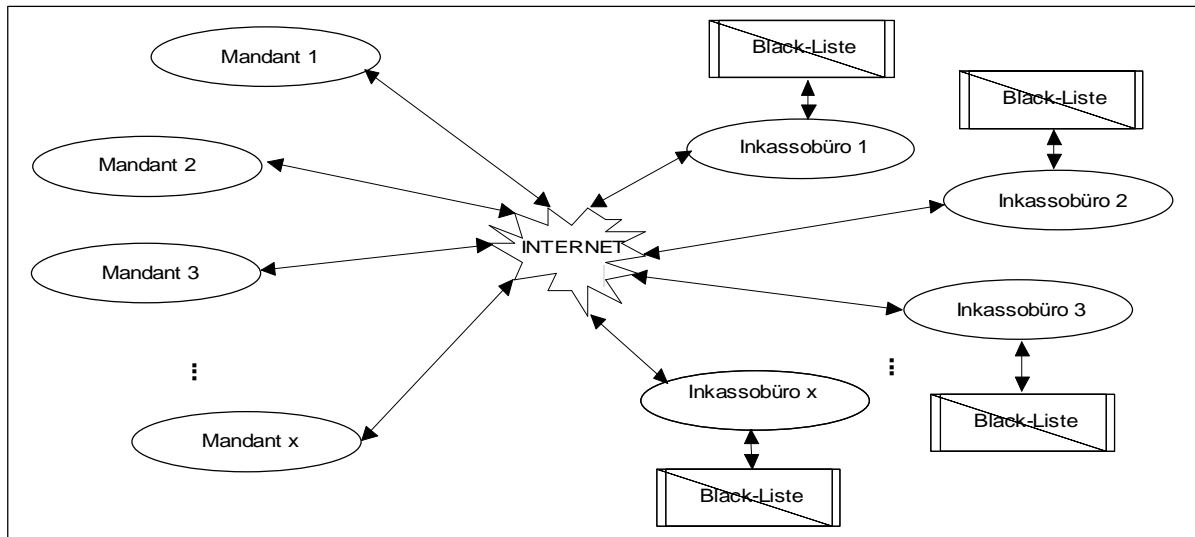


Abb. 40: Online-Kreditschutz [eigene Darstellung]

Abbildung 40 wird anhand eines Lesebeispiels erklärt. Mandant 1 ist Kunde des Inkassobüros 1. Mandant 1 möchte abklären, ob ein potentieller Kunde zahlungsfähig ist. Er benützt zu diesem Zweck die Website des Inkassobüros 1. Dort gibt er seine Suchabfrage ein. In der Folge wird in allen dem Verbund angeschlossenen Black-Listen die Suchabfrage durchgeführt. Die Black-Listen der einzelnen Inkassobüros sind nicht direkt miteinander verbunden. Das System von Inkassobüro 1 gibt die Suchanfrage via Internet den anderen Inkassobüros weiter, die ihre Resultate wiederum via Internet dem Inkassobüro 1 übermitteln.

Zusammenfassung:

Als Vorlage für die Zusammenfassung dient die rekonstruierte Wertkette (vgl. Abb. 41, S. 115). Das neue Geschäftsmodell bietet dem Kunden des Inkassobüros neue Dienstleistungen an und verbessert bestehende Dienstleistungen. Der Kunde kann 24 Stunden am Tag seinen Auftrag direkt via Web erteilen, früher war die Auftragserteilung nur per Post und zu Bürozeiten möglich. Deutlich verbessert wurde die Kundeninformation. Der Kunde hat die Möglichkeit, seine Dossiers online abzufragen. Ein neues Angebot ist der Online-Kreditschutz, der in Zusammenarbeit mit anderen Inkassobüros erbracht werden könnte. Das neue Geschäftsmodell ermöglicht es dem Inkassobüro die Kosten zu senken, was längerfristig die

Inkassodienstleistung verbilligt. Die Kostenminderung ist möglich, weil die Elektronisierung gewisser Aktivitäten Medienbrüche verhindert. Dies soll anhand von Tabelle 11 gezeigt werden. Um einen direkten Vergleich mit dem traditionellen Modell zu ermöglichen, dient Tabelle 10 (S. 98) als Vorlage. Die elektronisierten Interaktionen zwischen Inkassobüro und Mandant sind fett gedruckt und diejenigen zwischen Inkassobüro und Betreibungsamt kursiv. Interaktionen, die weiterhin Medienbrüche verursachen, sind grau hinterlegt. Die Tabelle zeigt, dass eine deutliche Reduktion der Medienbrüche und damit der Kosten möglich ist.

Ursprung	Destination	Mittel	Beschreibung
Mandant	Inkassobüro	elektronisch	Inkassoauftrag
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	Auftrag bereits erfasst
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	fehlende Angaben
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	Abschluss Dossier, weil Schuldner in Black-
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	Auftragsbestätigung
Inkassobüro	Schuldner	Brief	Mahnung
Schuldner	Inkassobüro	Brief / Telefon	Abzahlungsvereinbarung
Schuldner	Inkassobüro	Zahlungsanzeige	Einzahlung Schuldner
Mandant	Inkassobüro	Brief / Telefon	Zahlung des Schuldners
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	Rechnung
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	Zahlung an Mandant
Inkassobüro	Schuldner	Brief	2. Mahnung an Schuldner
<i>Inkassobüro</i>	<i>Betreibungsamt</i>	<i>elektronisch</i>	<i>Betreibungsauskunftsbegehren (+ Gebühren)</i>
Inkassobüro	Betreibungsamt	Brief / Telefon	Betreibungsauskunftsbegehren erneut anfordern
Inkassobüro	Schuldner	Brief	Mahnung an Ehemann
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	Mitteilung / Rechnung
Mandant	Inkassobüro	elektronisch	Zahlung an Inkassobüro
<i>Inkassobüro</i>	<i>Betreibungsamt</i>	<i>elektronisch</i>	<i>Betreibungsbegehren (+ Gebühren)</i>
<i>Betreibungsamt</i>	<i>Inkassobüro</i>	<i>elektronisch</i>	<i>Mitteilung Rechtsvorschlag</i>
Inkassobüro	Schuldner	Brief	Aufforderung zur Begründung bzw. Rückzug Rechtsvorschlag
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	Mitteilung Situation Rechtsvorschlag
Mandant	Inkassobüro	elektronisch	Rechtsöffnung: ja oder nein
Mandant	Gericht	vor Ort	Rechtsöffnung
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	Mitteilung / Rechnung
Mandant	Inkassobüro	elektronisch	Zahlung an Inkassobüro
<i>Inkassobüro</i>	<i>Betreibungsamt</i>	<i>elektronisch</i>	<i>Fortsetzungsbegehren (+ Gebühren)</i>
<i>Betreibungsamt</i>	<i>Inkassobüro</i>	<i>elektronisch</i>	<i>Pfändungsurkunde, Ergebnis Pfandverwertung bzw. Konkursverfahren</i>
<i>Inkassobüro</i>	<i>Betreibungsamt</i>	<i>elektronisch</i>	<i>Verwertungsbegehren (+ Gebühren)</i>
<i>Betreibungsamt</i>	<i>Inkassobüro</i>	<i>elektronisch</i>	<i>Verlustschein</i>
<i>Betreibungsamt</i>	<i>Inkassobüro</i>	<i>elektronisch</i>	<i>Zahlung des Betreibungsamtes</i>
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	Verlustscheinverwertung?
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	Mitteilung
Inkassobüro	Mandant	elektronisch	Zahlung des Inkassobüros

Tab. 11: Interaktionen und Kommunikationsmittel im neuen Geschäftsmodell [eigene Darstellung]

Für die Schuldner ändert sich vorläufig nichts. Die Kommunikation zwischen Inkassobüro und Schuldner wird weiterhin auf der Basis von Briefen und Telefonaten stattfinden. Die Nutzung von E-Mail ist möglich, doch werden die E-Mails der Schuldner nicht direkt vom System weiterverarbeitet. Sie werden im Prinzip wie herkömmliche Briefe behandelt.

Abschliessend wird das Geschäftsmodell 'Electronic Inkasso' in die von Timmers vorgeschlagene Klassifikation elektronischer Geschäftsmodelle eingereiht (vgl. Abb. 42).

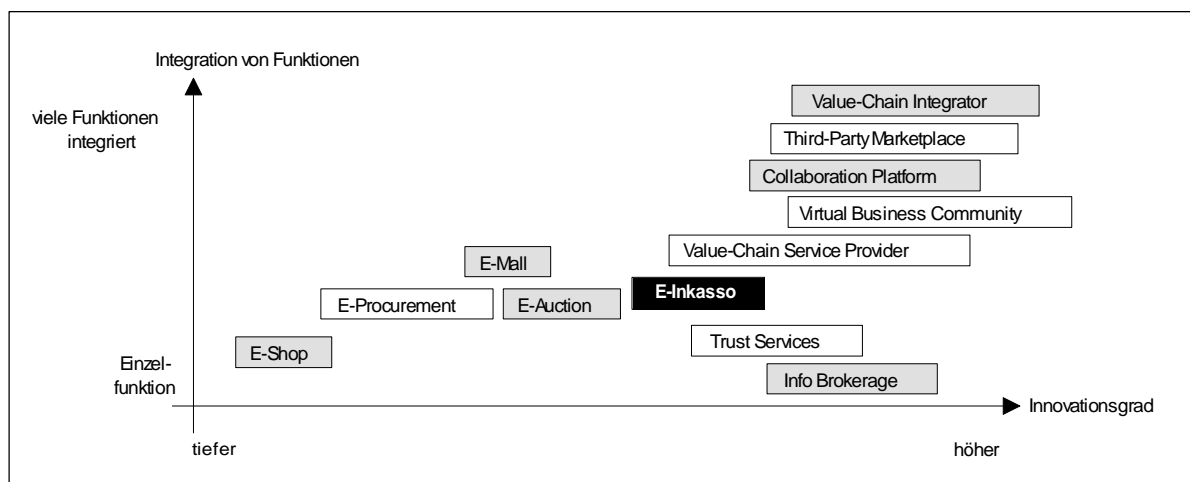


Abb. 42: 'Electronic Inkasso' im Kontext anderer E-Business Geschäftsmodelle [vgl. Timmers 00, S. 41]

Das Geschäftsmodell 'Electronic Inkasso' hat Funktionalitäten eines E-Shops. Die Auftragserteilung funktioniert ähnlich wie die Bestellung in einem E-Shop. Die Inkassodienstleistung an sich geht in Richtung Treuhanddienstleistungen (Trust Services). In die Richtung des Information Brokerage geht das Angebot der Online-Kreditschutzabfrage. Die dazu notwendigen Daten werden in Zusammenarbeit verschiedener Inkassobüros zur Verfügung gestellt.

Es wurde bereits erwähnt, dass der Einbezug der Betreibungs- und Konkursämter erst mittelfristig möglich ist. Ein Grund dafür ist die noch fehlende digitale Signatur. Das nächste Kapitel geht auf diesen und andere Aspekte der Umsetzung des Geschäftsmodells ein.

7 Aspekte zur Umsetzung des Geschäftsmodells

Dieses Kapitel geht zum Schluss auf Aspekte der Umsetzung des Geschäftsmodells 'Electronic Inkasso' ein. In Kapitel 7.1 wird eine Umsetzung des Modells in drei Etappen vorgeschlagen und in Kapitel 7.2 auf die Datenschutzproblematik im elektronischen Inkasso hingewiesen. In Kapitel 7.3 wird eine Rentabilitätsberechnung durchgeführt.

7.1 Implementierung des Modells in drei Etappen

Internet und Electronic Business sind in der Schweiz schon weit verbreitet. Gemäss einer Marktstudie von [Meier et al. 00, S. 115 f.] nutzten Ende 2000 knapp 56% der Unternehmen (inkl. öffentliche Verwaltungen) in der Schweiz das Internet. 46% der Unternehmungen gaben an, dass sie elektronisch Geschäfte tätigen. 45% dieser Unternehmungen betreiben Business-to-Business Geschäfte, 28% sind im Business-to-Consumer Bereich tätig und nur 7% im Business-to-Administration bzw. Administration-to-Administration.

Aus diesen Angaben lassen sich für die Umsetzung des Geschäftsmodells drei Schlüsse ziehen. (1) Auf der Mandantenseite besteht ein grosses Potential. Viele Unternehmungen nutzen Internet und Electronic Business und sind potentiell auch an 'Electronic Inkasso' interessiert. Die Schnittstelle zum Mandanten kann schon heute elektronisch ausgestaltet werden. (2) Die Verbreitung von Internet ist aber noch lange nicht so gross, dass von einer generellen Benutzung dieser Technologie ausgegangen werden kann. Die Kommunikation via E-Mail beispielsweise ist noch nicht so allgemein akzeptiert wie die Briefpost oder das Telefon. Dem Schuldner kann die Elektronisierung der Schnittstellen nicht aufgezwungen werden. Im Modell werden die Prozesse der Relation Inkassobüro - Schuldner deshalb auch nicht verändert. Langfristig kann möglicherweise auch der Schuldner elektronisch eingebunden werden. (3) Electronic Administration hat heute noch keine sehr grosse Bedeutung. Der Bund, die Kantone und die Gemeinden wollen aber gemeinsam Electronic Administration fördern. Bereits Ende 2001 soll ein zentraler Guichet Virtuel mit einfachen Anwendungen aufgebaut sein und in Betrieb genommen werden. In Zukunft wird der virtuelle Amtsschalter kontinuierlich ausgebaut [Muralt 01, S. 1]. Auch die Umfrage bei den Betreibungsämtern hat gezeigt, dass Electronic Business bzw. Electronic Administration ein Thema ist. Verschiedene Betreibungsämter wollen virtuelle Amtsschalter einführen. Die Umfrage hat aber auch gezeigt,

dass die Betreibungsämter noch Zeit zur Realisierung von Electronic Administration benötigen. Ein wichtiger Grund für diesen Zustand ist die noch fehlende digitale Signatur (vgl. S. 32). Es müssen zwei Hindernisse beseitigt werden. Erstens muss das Bundesgesetz über die digitale Signatur vom Parlament verabschiedet werden und zweitens fehlt ein Hauptträger der Public-Key-Infrastruktur (vgl. S. 68 f.), nämlich eine Stelle zur Zertifizierung von digitalen Zertifikaten. Die bisher einzige Zertifizierungsstelle in der Schweiz, Swiskey, wird aus wirtschaftlichen Gründen ihre Dienstleistung nicht mehr anbieten.

Die Behörden sind aufgrund gesetzlicher Regelungen gezwungen für viele Geschäfte die Schriftlichkeit zu verlangen. Im Bereich des Betreibungswesens erfordern z.B. die Eingaben von Betreibungsauskunftsbegehren, von Betreibungsbegehren, von Fortsetzungsbegehren etc. die Schriftlichkeit. Im elektronischen Geschäftsverkehr ist dafür eine digitale Signatur nötig. Die Privatwirtschaft kann Verträge gemäss OR auch mündlich abschliessen, d.h. die digitale Signatur ist nicht zwingend. Dadurch erhöht sich zwar das Beweisrisiko, falls eine Forderung bestritten wird. Die letzten Jahre haben aber gezeigt, dass Electronic Business sich für gewisse Geschäfte trotzdem etablieren konnte.

Für die Umsetzung des Geschäftsmodells bietet sich eine Implementierung in drei Etappen an. (1) Kurzfristig können die Transaktionen (Informationen und Geld) zwischen dem Inkassobüro und den Mandanten elektronisiert werden. Dazu ist die digitale Unterschrift nicht nötig. (2) In einer zweiten Etappe wird die Schnittstelle Inkassobüro - Betreibungsämter / Gerichte elektronisiert. Hierfür ist die digitale Unterschrift nötig. Das Signaturgesetz sollte spätestens 2002 in Krafttreten. Eine neue Zertifizierungsstelle sollte mittelfristig zur Verfügung stehen. Nach Inkraftsetzung der digitalen Signatur werden die Betreibungsämter mit der Entwicklung der Applikationen beginnen. Dieser Schluss kann zumindest aus den Umfrageergebnissen gezogen werden. Der Zeithorizont für die zweite Etappe dürfte drei bis fünf Jahre betragen. (3) Der Zeitpunkt für den Einbezug des Schuldners in das Geschäftsmodell 'Electronic Inkasso' ist schwer abzuschätzen. Es dürfte noch Jahre oder gar Jahrzehnte dauern, weshalb der Schuldner nicht in das vorgeschlagene Geschäftsmodell miteinbezogen wurde.

7.2 Datenschutz

Unter *Datenschutz* versteht man «die Bewahrung der schutzwürdigen Belange von Betroffenen vor Beeinträchtigungen durch die Verarbeitung ihrer Daten (...)» [Stahlknecht/Hasenkamp 99, S. 492]. Die Datenschutzproblematik besteht auch ohne Informationstechnologie. So können beispielsweise auch heikle (z.B. personenbezogenen) Daten auf Papier ‘gespeichert’ werden. Der Einsatz von Informatik erlaubt es aber, sehr umfangreiche Datensammlungen zu speichern. Mit Electronic Business werden nun schützenswerte Daten auf öffentlichen Netzen ausgetauscht. Auf die Sicherheitsproblematik des Electronic Business und mögliche Schutzmassnahmen wurde bereits hingewiesen (vgl. S. 70 ff.). Das Bundesgesetz über den Datenschutz [DSG] schreibt denn auch vor, dass Personendaten «durch angemessene technische und organisatorische Massnahmen gegen unbefugtes Bearbeiten geschützt werden» [DSG 7 Abs. 1] müssen. Ob dies möglich ist, soll hier nicht diskutiert werden.

Im Folgenden soll auf ein spezielles Problem des Datenschutzes hingewiesen werden, das im Inkassowesen besteht. Es werden umfangreiche Datensammlungen über nicht zahlungsfähige oder zahlungswillige Personen angelegt. Diese müssen vor unerlaubten Zugriffen geschützt werden. Das neue Geschäftsmodell sieht aber vor, Zugriffe auf solche Daten zuzulassen. Diese Daten sollen nämlich den Mandanten zur Verfügung gestellt werden (Online-Kreditschutz). Nach DSG 12 Abs. c ist es ohne Rechtfertigungsgrund verboten, besonders schützenswerte Personendaten Dritten bekannt zu geben. Zur Prüfung der Kreditwürdigkeit einer anderen Person können diese Daten Dritten jedoch bekannt gegeben werden, falls ein Interessennachweis vorgewiesen werden kann. Im Einzelfall ist es aber nicht überprüfbar, ob die Daten wirklich zur Bonitätsprüfung für den Abschluss eines Vertrages oder zu einem anderen Zweck (also unerlaubt) abgerufen werden.

Die Verantwortung könnte jedoch dem Gläubiger, der die Online-Bonitätsüberprüfung nutzt, überbunden werden. Das heisst der Gläubiger müsste (auf Verlangen des Datenschutzbeauftragten) den Interessennachweis (auch im Nachhinein) erbringen können. Da die rechtliche Situation nicht ganz klar ist, wird die Frage offengelassen, ob der Online-Kreditschutz gegen das Datenschutzgesetz verstösst oder nicht.

7.3 Überprüfung der Rentabilität des neuen Geschäftsmodells

Investitionen in Electronic Business wurden in der Vergangenheit nicht gleich kritisch beurteilt wie herkömmliche Investitionen [Violino 00]. Die Überprüfung der Rentabilität wurde häufig unterlassen. Dies gilt sowohl für Firmen der 'Old-Economy' wie auch der 'New-Economy'. Viele dieser Investitionen brachten denn auch keine Rückflüsse. Die Folge ist, dass viele Dotcom-Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit einstellen und die traditionellen Firmen ihre Electronic Business Investitionen abschreiben müssen.

Die Zeit, in der ohne Rendite-Überlegungen Investitionen in Electronic Business getätigt werden, scheint vorbei zu sein. Eine Untersuchung der Internetweek bei 100 IT-Managern in den USA im Jahre 2000 hat gezeigt, dass 60% der Investitionen in Electronic Business mit Rentabilitätsmessungen evaluiert werden. [Violino 00]

Die Beurteilung der Rentabilität einer Investition bedingt Aussagen über die Zukunft. Es müssen nämlich zukünftige Cash-Flows antizipiert werden. Sichere Aussagen sind damit nicht möglich. Dies gilt sowohl für eine 'traditionelle' Investition als auch, in noch verschärftem Ausmass, für ein Investment in Electronic Business. Denn es lässt sich relativ schwer abschätzen, wie schnell sich das neue Angebot durchsetzt. In der Vergangenheit wurden im Bereich des Electronic Business vielfach zu optimistische Voraussagen gemacht. Zudem birgt die Anwendung neuer Technologien aufgrund der vielen Unbekannten grosse Risiken.

Trotz Unsicherheiten ist es sinnvoll, eine Investitionsrechnung durchzuführen. Dafür gibt es verschiedene Methoden. In der Praxis wird gemäss der zitierten Untersuchung der Internetweek die Rentabilität von Electronic Business Investments mit Hilfe des ROI (Return on Investment), EVA (Economic Value Added), NPV (Net Present Value) oder gewichteter Scoring-Methoden (zur Evaluierung der Investition relativ zur Electronic-Business-Strategie der Unternehmung) untersucht [Violino 00]. Daneben gibt es noch weitere Methoden zur Berechnung der Rentabilität. Die zur Realisierung des Geschäftsmodells 'Electronic Inkasso' nötige Investition soll im Folgenden anhand einer Net Present Value (auch Discounted Cash Flow Method genannt) Rechnung ermittelt werden, da diese Methode verschiedene Vorteile bietet [vgl. dazu Brealey/Myers 00, S. 93 ff.].

Der Net Present Value wird folgendermassen definiert [z.B. Brealey/Myers 00, S. 17/36]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} + \frac{L_n}{(1+r)^n} - I_0$$

I_0	Investition zum Zeitpunkt 0
C_t	Free Cash Flow zum Zeitpunkt t
t	Jahr ($t = 1, \dots, n$)
r	Zinssatz für die Investition
L_n	Liquidationserlös zum Zeitpunkt n

Es werden also die Free Cash Flows während der festgelegten Zeitdauer mit einem bestimmten Zinssatz abdiskontiert. Ein zusätzlicher Cash Flow liefert einen möglichen Liquidationserlös am Ende der Laufzeit der Investition. Von diesen Cash Flows abzuziehen ist der Investitionsbetrag, der zum Zeitpunkt $t = 0$ anfällt. Wenn der NPV positiv ist, sollte die Investition getätigt werden.

Im Folgenden wird eine Investitionsrechnung für die Umsetzung des Geschäftsmodells 'Electronic Inkasso' durchgeführt. Bevor die einzelnen Inputvariablen bestimmt werden, sind zwei Vorbemerkungen anzubringen. (1) Die Umsetzung des Geschäftsmodells ist - wie oben beschrieben - vorerst nur für die erste Etappe (Gläubiger - Inkassobüro) sinnvoll. Die Investitionsrechnung beschränkt sich deshalb auf diesen Teil des Modells. (2) Die zur Investitionsrechnung notwendigen Daten können nicht exakt bestimmt werden, da es sich um zukünftige Grössen handelt. Anschliessend an die NPV-Rechnung wird deshalb eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt.

Um den NPV berechnen zu können, müssen die Inputvariablen bestimmt werden:

Zinssatz r : Es ist derjenige Zinssatz zu wählen, der für ein alternatives Projekt (mit gleichem Risiko) geboten wird (Opportunitätskostenprinzip). Da in diesem Fall kein solcher Zinssatz zur Verfügung steht, muss ein anderes Vorgehen gewählt werden. Der sichere Zins (üblicherweise die Rendite der Obligationen der Schweizerischen Eidgenossenschaft) beträgt zurzeit 3.3% (10 J. EIDG 3.5%). Zum sicheren Zins wird ein Risikoaufschlag addiert. Der Risikoaufschlag

betrage hier 14% (Annahme). Der Zinssatz beträgt damit für dieses Projekt 17.3%, was für ein Technologieprojekt vertretbar ist.

Laufzeit t : Der Technologiewandel geht im Bereich des Electronic Business sehr schnell vor sich. Das Projekt muss sich deshalb in kurzer Zeit amortisieren. Es wird eine Laufzeit von drei Jahren vorgeschlagen.

Tabelle 12 gibt einen Überblick über die *Investitions- und Betriebskosten*. Diese Kostenzusammenstellung erfolgte durch eine (nicht repräsentative) Marktanalyse.

	Investition (in CHF)	Betriebskosten pro Jahr (in CHF)
Infrastruktur		
Webserver ; Kaufpreis inkl. Bereitstellung	30'000	
Webserver: Kosten für Betrieb, Sicherung, Unterhalt, etc. bei einem Housing-Partner		12'000
Datenleitung (Miete Swisscom; Housing-Partner zu Inkassobüro)		12'000
Applikation		
Lizenzgebühren Notes / Domino	15'000	
Externe Realisierung: Applikation (Design, Realisierung, Test, Einführung, Schulung, Dokumentation, Projektführung)	120'000	
Externe Realisierung: Schnittstellen zu bestehendem System (Design, Realisierung, Test, Einführung, Schulung, Dokumentation, Projektführung)	20'000	
Interner Personalaufwand (400h à CHF 80)	32'000	
Wartungsaufwand (20% vom Initialwert p.a.)		31'000
Produktion/Betrieb (10% - Stelle)		10'000
Beratung		
Interner Personalaufwand (250h à CHF 80)	20'000	
Externe Beratung (100h à CHF 200)	20'000	
Lancierungs- und Werbekosten		
Werbung	50'000	15'000
Total	307'000	80'000

Tab. 12: Investitions- und Betriebskosten [eigene Darstellung]

Investition I_0 : Der zu investierende Betrag wird auf CHF 307'000 veranschlagt. Der Investitionsbetrag setzt sich folgendermassen zusammen (vgl. Tab. 12):

- *Infrastruktur:* Die Investitionskosten (inklusive Bereitstellung) für den Webserver betragen CHF 30'000.
- *Applikation:* Es ist eine auf Lotus-Notes basierende Applikation vorgesehen. Die Lizenzgebühren dafür betragen CHF 15'000. Die Applikation wird extern realisiert. Es ist mit Kosten von CHF 120'000 zu rechnen. Die Anpassung der Schnittstellen zur bestehenden Software kostet CHF 20'000. Der interne Personalaufwand zur Schulung des Personals für die neue Applikation verursacht (Opportunitäts-) Kosten in der Höhe von CHF 32'000.

Die Miete der Applikation gemäss der Idee des Application Service Providing (vgl. S. 74ff.) wurde zur Vereinfachung nicht in Betracht gezogen. Das Ergebnis der Investitionsrechnung wird dadurch aber nicht entscheidend beeinflusst, da bei einer ASP-Lösung zwar die Investitionskosten sinken, dafür aber die Betriebskosten höher sind.

- *Beratung:* Der Aufwand für externe Beratungsdienstleistungen beträgt CHF 20'000 (12 Beratertage). Der gleiche Betrag ist für internen Personalaufwand vorzusehen.
- *Lancierungskosten:* Zur Bekanntmachung des neuen Angebots werden CHF 50'000 benötigt. Die bestehenden Kunden werden informiert und zur Gewinnung von neuen Kunden, werden Inserate geschaltet. Da sich das Inkassobüro I auf die Medizinalbranche spezialisiert hat, beschränkt sich die Werbung vorerst auf medizinische Fachzeitschriften. Der Kundenkreis könnte zu einem späteren Zeitpunkt erweitert werden.

Um den Free Cash Flow berechnen zu können, müssen nebst den Betriebskosten die Einnahmen bzw. Kostensenkungen sowie die Anzahl der zukünftigen Online-Inkassoaufträge bekannt sein. Tabelle 13 gibt einen Überblick über die geschätzte Entwicklung der Online-Inkassoaufträge und Tabelle 14 stellt die Kosten dar, die im neuen Geschäftsmodell nicht mehr anfallen (vgl. auch Tab. 11, S. 114). Die Daten beziehen sich auf das Inkassobüro I.

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Online-Inkassoaufträge von bestehenden	1500	3000	4500
Online-Inkassoaufträge von neuen Kunden	500	2500	4500
Total	2000	5500	9000

Tab. 13: Geschätzte Entwicklung der Online-Inkassoaufträge [eigene Darstellung]

Kostentreiber	Kosten (in CHF)
<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung Inkassoauftrag (8 min. à CHF 50 / h) • Meldung, dass Auftrag bereits früher erteilt wurde Fehlende Angaben bei Mandant einholen Auftragsbestätigung Abschluss Dossier, weil Schuldner in Black-Liste • Rechnungsstellung • Zahlung an Mandant • Zahlung von Mandant • Mitteilung Situation Rechtsvorschlag Antwort Mandant, ob Rechtsöffnung 	<p>6.70</p> <p>4.20</p> <p>4.20</p> <p>4.20</p> <p>4.20</p> <p>4.20</p>
Total	27.70

Tab. 14: Kosteneinsparungen im neuen Geschäftsmodell [eigene Darstellung]

Free Cash Flow C_t : Der Free Cash Flow ergibt sich aus den zusätzlichen Einnahmen bzw. Kostensenkungen abzüglich der zusätzlichen Betriebskosten. Es entstehen folgende zusätzliche Betriebskosten durch die Investition (vgl. Tab. 12, S. 122):

- Der Webserver wird extern plaziert, um eine hohe Verfügbarkeit zu gewährleisten. Für den Betrieb, die Sicherung, den Unterhalt etc. des Webserver müssen dem Housing-Partner jährlich CHF 12'000 bezahlt werden. Durch das Outsourcing des Webserver ist eine Datenleitung vom Housing-Partner zum Inkassobüro notwendig. Die Miete dieser Datenleitung wird auf CHF 12'000 p.a. veranschlagt.
- Der Wartungsaufwand pro Jahr soll pauschal 20% vom Initialwert betragen. Für den Betrieb (z.B. Ausgeben von Berechtigungen für neue Mitarbeiter) wird eine 10%-Stelle vorgesehen. Diese Kosten belaufen sich auf CHF 10'000 p.a.
- Nach der Lancierungskampagne wird die Werbung hauptsächlich in die bestehenden Marketing-Aktivitäten (Aussendienst, Werbebroschüre) integriert, was keine zusätzlichen Kosten nach sich zieht. Zudem werden von Zeit zu Zeit Inserate in Fachzeitschriften geschaltet. Dafür wird ein Betrag von CHF 15'000 p.a. reserviert.

Die Umsetzung der ersten Etappe des neuen Geschäftsmodells soll folgende zusätzlichen Einnahmen bzw. verminderten Ausgaben ergeben:

- Tabelle 14 listet die Kosten auf, die bei bestehenden Kunden, welche zum 'Electronic-Inkasso' wechseln, eingespart werden können. (1) Die Erfassung wird durch den Mandanten selbst übernommen. Bei einem durchschnittlichen Zeitaufwand von 8 Minuten pro Erfassung und einem Kostenansatz von CHF 50 pro Stunde ergibt sich eine Einsparung von CHF 6.70 pro Inkassoauftrag. (2) Von den vier Aktivitäten (a) Meldung, dass Inkassoauftrag bereits früher erfasst wurde; (b) fehlende Angaben bei Mandant einholen; (c) Auftragsbestätigung; (d) Abschluss Dossier, weil Schuldner in Black-Liste, wird angenommen, dass im Durchschnitt eine auszuführen ist. Die Einsparung dank der elektronischen Abwicklung einer solchen Aktivität wird auf CHF 4.20 festgesetzt. Die Briefe werden von der jetzigen Inkassosoftware automatisch erstellt. Der Betrag von CHF 4.20 setzt sich folgendermassen zusammen: Druckkosten, Papier, Couvert, Porto oder Telefon, Versand, Anteil an Gemeinkosten. Die Elektronisierung lässt die Einsparung desselben Betrages auch bei folgenden Aktivitäten zu: (3) Rechnungsstellung; (4) Zahlung an Mandant; (5) Zahlung von Mandant; (6) Mitteilung Situation Rechtsvorschlag, Antwort des Mandanten. Insgesamt wird ein zusätzlicher Ertrag von CHF 27.70 erwirtschaftet.
- Aus dem Geschäft mit Kunden, die durch 'Electronic Inkasso' neu akquiriert werden, resultieren zusätzliche Einnahmen. Bei diesen Kunden kann das Inkassobüro einen Gewinn von CHF 62.70 realisieren. Dieser Betrag setzt sich aus dem herkömmlichen Gewinn von CHF 35 [Saurer 01, Interview] und dem zusätzlichen Gewinn von CHF 27.70 zusammen.
- Die Schätzung der Entwicklung der Geschäftsfälle ist in Tabelle 13 dargestellt. Es wird davon ausgegangen, dass im ersten Jahr 10% der bestehenden Kunden (1500 Kunden à 10 Inkassoaufträge) zum elektronischen Inkasso wechseln. Das Wachstum der Geschäftsfälle beträgt im ersten Jahr 100% und schwächt sich dann auf 50% ab. Im ersten Jahr sollen zudem 500 neue Geschäftsfälle abgewickelt werden. Im zweiten Jahr werden 2500 (+400%) und im dritten Jahr 4500 (+80%) zusätzliche Geschäftsfälle abgewickelt.
- Mit dem Online-Kreditschutz kann das Inkassobüro eine neue Dienstleistung anbieten (ohne zusätzliche Kosten). Für eine Pauschale von CHF 150 p.a. kann ein Mandant die Black-Liste online abfragen. Es wird davon ausgegangen, dass 15% der Online-Inkasso-Kunden diesen Dienst abonnieren. Im Durchschnitt erteilt ein Mandant pro Jahr zehn Inkassoaufträge. Aus der Tabelle 13 lassen sich somit die Anzahl Abonnements für den Online-Kreditschutz berechnen: 1. Jahr: 30; 2. Jahr: 83; 3. Jahr: 135.

Liquidationserlös L_n : Aufgrund des raschen technologischen Wandels ist kein Liquidationserlös zu erwarten.

Mit diesen Angaben lassen sich die Free Cash Flows dieses Investitionsprojektes für die dreijährige Laufzeit angeben:

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Zusätzliche Einnahmen:			
Kosteneinsparungen	41'550	83'100	124'650
neue Inkassoaufträge	31'350	156'750	282'150
Online-Kreditschutz	4'500	12'375	20'250
Total zusätzliche Einnahmen	77'400	252'225	427'050
- Zusätzliche Betriebskosten	80'000	80'000	80'000
Free Cash Flow	- 2'600	172'225	347'050

Tab. 15: Free Cash Flows der Jahre 1 - 3 in CHF [eigene Darstellung]

Mit diesen Angaben kann der NPV berechnet werden:

$$\begin{aligned}
 NPV &= \frac{C_1}{(1+r)^1} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} - I_0 = \\
 &= \frac{-2'600}{(1+0.173)^1} + \frac{172'225}{(1+0.173)^2} + \frac{347'050}{(1+0.173)^3} - 307'000 = 30'983
 \end{aligned}$$

Wenn der NPV 0 oder positiv ist, sollte die Investition realisiert werden. Die Rentabilität (interner Zinsfuß) des Projekts beträgt 21.65%. Für ein riskantes Technologie-Projekt ist diese Rendite gerechtfertigt.

Die Inputvariablen stellen - wie oben erwähnt - unsichere Grössen dar, weil die Zukunft nicht sicher vorausgesagt werden kann. Es besteht deshalb das Risiko, dass aufgrund von falsch geschätzten Daten eine Fehlentscheidung getroffen wird. Deshalb soll im Folgenden mit Hilfe einer Sensitivitätsanalyse die 'Empfindlichkeit' des Resultats der NPV-Rechnung auf Änderungen der Inputvariablen ermittelt werden. [Thommen 96, S. 363]

Die Fragestellung der hier durchgeführten Sensitivitätsanalyse soll lauten: Wie ändert sich der NPV bei vorgegebener Abweichung einer Inputvariablen vom ursprünglichen Wert?

Die Fragestellung kann mit dem Verfahren zu Ermittlung der Outputänderung bei vorgegebener Inputänderung beantwortet werden: [Blohm/Lüder 95, S. 252 ff.]

1. Unsichere Inputvariable: C_t (*Geschäftsfälle*): Als unsichere Inputvariable wird der Free Cash Flow C_t gewählt, der ausschliesslich von der Anzahl Inkassoaufträge abhängen soll. Die anderen Grössen, die den Free Cash Flow beeinflussen, werden konstant gehalten.
2. NPV-Funktion: siehe oben
3. Höhe der Abweichungen der Inputvariablen vom Ausgangswert: 20%
4. Bestimmung des NPV, der sich ceteris paribus durch die Änderung der Inputvariablen ergibt:

	schlechter Zustand	erwarteter Zustand	guter Zustand
Net Present Value (in CHF)	- 71'795	31'037	133'761
Rendite des Projekts (in %)	6.5	21.7	35.1

Tab. 16: Reaktion des NPV auf eine Änderung der Anzahl Geschäftsfälle [eigene Darstellung]

Eine Änderung der Anzahl abgewickelter Geschäftsfälle hat einen grossen Einfluss auf die Rendite des Projekts. Wenn 20% weniger Inkassoaufträge abgewickelt werden können, beträgt die Rendite nur noch 6.5%. In diesem Fall resultiert ein negativer NPV. Die geforderte Rendite bleibt unerreicht, weshalb die Investition nicht getätigt wird. Falls 20% mehr Geschäftsfälle anfallen als geplant, erhöht sich die Rendite auf 35.1%.

Die Zahlen zeigen, dass es sich um eine riskante Investition handelt. Dafür wird eine hohe Rendite versprochen. Unter den gegebenen Umständen wird die Umsetzung des Projekts empfohlen, denn längerfristig wird sich Electronic Business im Inkassowesen durchsetzen. Ein Einstieg zu Beginn dieser Entwicklung ist vorteilhaft. Es ermöglicht dem Inkassobüro eine gute Marktposition beim elektronischen Inkasso zu erreichen. Zudem kann sich das Inkassobüro auf die mittelfristig absehbare zweite Phase der Elektronisierung des Inkassowesens vorbereiten und Erfahrungen sammeln.

8 Schlussbemerkung und Ausblick

Die Arbeit untersuchte das Potential des Electronic Business in der Inkassobranche. Das Ziel war es, ein E-Business Geschäftsmodell für ein Inkassobüro zu entwickeln und die Wirtschaftlichkeit des neuen Modells zu überprüfen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden als erstes die Grundlagen und die Funktionsweise des Inkassogeschäfts dargestellt.

Es zeigte sich, dass der Ablauf des Inkassoverfahrens durch das Schuldbetriebs- und Konkursgesetz (SchKG) im Grossen und Ganzen vorgegeben ist. Das Verfahren kann - unter Einbezug eines Inkassobüros - idealtypisch in elf Phasen unterteilt werden: (1) Entstehung der Schuld durch Leistung des Gläubigers; (2) Auftrag des Mandanten an das Inkassobüro zur Eintreibung der ausstehenden Forderung; (3) Letzter Versuch eines vorrechtlichen Inkassos (optional); (4) Betreuungsauskunft (optional); (5) Betreibungsbegehren; (6) Zahlungsbefehl; (7) Rechtsvorschlag; (8) Rechtsöffnung; (9) Fortsetzungsbegehren; (10) Pfändung, Pfandverwertung oder Konkurs; (11) Honorarforderung des Inkassobüros. Am Inkassoverfahren sind fünf Parteien beteiligt: Gläubiger, Schuldner, Inkassobüro, Betreibungs- und Konkursamt sowie Gericht.

Eine Analyse des Inkassomarktes Schweiz lieferte eine Übersicht über die aktuellen Marktgegebenheiten. Im Rahmen der Analyse der globalen Umwelt wurde festgestellt, dass die Zahlungsmoral für das Inkassowesen ein wichtiger Einflussfaktor ist. Die Zahlungsmoral hängt zumindest teilweise von der konjunkturellen Entwicklung der Volkswirtschaft ab. Aus diesem Grund nahm die Nachfrage nach Inkassodienstleistungen während der Rezession der 1990er Jahre stark zu. Weitere Faktoren der rechtlichen Umwelt sind das im ersten Abschnitt erwähnte SchKG und im Hinblick auf eine elektronische Abwicklung des Inkassos auch das Gesetz über die digitale Signatur. Die digitale Signatur ist insbesondere für den Behördenverkehr von Bedeutung, da für die Eingabe von Betreibungsbegehren etc. die schriftliche Form verlangt wird. Das bereits angesprochene Electronic Business stellt einen weiteren wichtigen Faktor dar. Da über Electronic Business in der Inkassobranche keine Daten zur Verfügung stehen, wurde mittels einer schriftlichen Befragung von Inkassobüros und Betreibungsämtern der aktuelle Stand erhoben.

Diese Befragung hat gezeigt, dass die Geschäftsabwicklung der Inkassobüros und Betreibungsämter mit Informatikunterstützung stattfindet. Die Kommunikation zwischen den Beteiligten erfolgt aber noch vorwiegend mit Brief, Fax und Telefon. Erste Schritte Richtung Electronic Business bzw. Electronic Administration werden aber bereits gemacht. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass 72% der Inkassobüros und 13% der Betreibungsämter eine Website betreiben. Meistens werden einfache Dienste wie z.B. Informationen über die Unternehmung bzw. das Betreibungsamt oder Online-Kontaktmöglichkeiten angeboten. 34% der Inkassobüros geben an, dass sie gewisse Prozesse elektronisch abwickeln. Einige ermöglichen die Online-Erteilung von Inkassoaufträgen. Zu den Betreibungsämtern besteht noch keine elektronische Schnittstelle. Die Untersuchung zeigt, dass dies auch erst mittelfristig (3-5 Jahre) erwartet werden kann.

Nach einer Einleitung in das Konzept des elektronischen Geschäftsverkehrs und der Darstellung einiger ausgewählter Aspekte zu Electronic Business wurden als Ausgangslage zur Entwicklung des neuen Geschäftsmodells als erstes die bestehenden Prozesse analysiert. Unter Einbezug von Electronic Business folgte anschliessend (aus der Sichtweise des Inkassobüros) die Beschreibung des neuen Geschäftsmodells. Das Geschäftsmodell 'Electronic Inkasso' sieht vor, dass die Prozesse zwischen Mandant und Inkassobüro sowie zwischen Inkassobüro und Betreibungsamt elektronisch abgewickelt werden. Die Schnittstelle zum Schuldner wird nicht elektronisiert. Die Standardfälle werden elektronisch, die Problemfälle manuell abgewickelt. Das Inkassobüro erarbeitet sich dadurch gegenüber seinen Konkurrenten (andere Inkassobüros und firmeninterne Inkassoabteilungen) einen Vorsprung. Die herkömmliche Dienstleistung wird billiger erbracht und schwierige Fälle werden mit grösserer Kompetenz und damit mit grösserer Aussicht auf Erfolg bearbeitet. Dies könnte zu einer Zunahme der Geschäftsfälle führen.

Das Geschäftsmodell bietet dem Kunden des Inkassobüros neue Dienstleistungen (z.B. Online-Kreditschutz, Online-Abfrage des Kundendossiers) und verbesserte Dienstleistungen (z.B. 24-h-Auftragserteilung via Web, schnellere Reaktion des Inkassobüros) an. Die Verminderung von Medienbrüchen führt zu einer Kostenreduktion. Ein Teil dieses Produktivitätsgewinns wird zu einer Reduktion des Preises der Inkassodienstleistung führen. Der andere Teil wird die Gewinnspanne des Inkassobüros vergrössern. Die Betreibungs- und Konkursämter sowie die Gerichte profitieren vom neuen Geschäftsmodell, weil die Eingaben (z.B.

Betreibungsbegehren) elektronisch eintreffen und damit direkt weiterverarbeitet werden können.

In der Arbeit wird vorgeschlagen, das Modell in drei Etappen umzusetzen. (1) Kurzfristig: Einführung von Electronic Business zwischen Mandant und Inkassobüro; (2) mittelfristig: Etablierung von Electronic Administration zwischen Inkassobüro und Betreibungsämtern. Dies bedingt die digitale Signatur und den Willen der Betreibungsämter bzw. deren vorgesetzten Stellen, ein virtuelles Betreibungsamt zu realisieren. (3) Langfristig: Die Schnittstelle Inkassobüro - Schuldner (wie auch Betreibungsamt - Schuldner) kann in absehbarer Zeit noch nicht elektronisiert werden, weil die notwendigen Informationstechnologien nicht breit genug verbreitet sind.

Für die Umsetzung der ersten Etappe des Modells wurden Rentabilitätsüberlegungen angestellt. Eine Net-Present-Value-Rechnung zeigte, dass die Investition 'Electronic Inkasso' getätigt werden sollte. Die anschliessend durchgeführte Sensitivitätsanalyse machte jedoch deutlich, dass das Projekt risikohaft ist. Eine Änderung der geschätzten Entwicklung der Nachfrage um 20% bewirkt eine Abnahme der Rendite von 21.7% auf 6.5% (-70%) bzw. eine Zunahme von 21.7% auf 35.1% (+61.8%).

Die Arbeit kommt zum Schluss, dass eine elektronische Unterstützung der Geschäftsprozesse möglich und sinnvoll ist.

Anhang

- Fragebogen 1: Einsatz von Informationstechnologien in der Inkassobranche 131
- Fragebogen 2: Einsatz von Electronic Administration im Betreibungsamt 134

Einsatz von Informationstechnologien in der Inkassobranche

- Aufwand** Für die Beantwortung der Fragen benötigen Sie ungefähr **4 Minuten**.
- Datenschutz** Der Datenschutz wird garantiert.
- Rücksendung** Wir bitten Sie, uns den Fragebogen im beiliegenden Antwortumschlag **innert vierzehn Tagen** zurückzusenden.

Für **Probleme**, die beim Ausfüllen des Fragebogens auftreten, steht Ihnen Matthias Gschwend unter

E-mail: matthias.gschwend@unifr.ch

Telefon: 026 322 00 78

gerne zur Verfügung.

Für Ihre wertvolle Mitarbeit danken wir Ihnen bestens.

Diese empirische Untersuchung betrachtet nur das Inkassowesen. Falls Ihre Unternehmung in weiteren Geschäftsbereichen tätig ist, beantworten Sie die Fragen bitte nur hinsichtlich Ihres Inkassobereiches.

- Unsere Unternehmung beschäftigt sich ausschliesslich mit dem Inkasso von Forderungen.
- Unsere Unternehmung ist im Inkassobereich tätig und hat noch weitere Geschäftsbereiche.
- Unsere Unternehmung bietet keine Inkassodienstleistungen an.

1 Informatikeinsatz

1.1 Über welche Kanäle kommunizieren Sie mit Ihren Geschäftspartnern?

(Mehrfachnennungen möglich)

	E-Mail	Web (Internet / Intranet)	Telefon	Fax	Brief
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betreibungs- und Konkursämter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schuldner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 Setzen Sie Informatik in Ihrer Unternehmung ein?

- ja
- nein → Falls Sie nein angekreuzt haben, gehen Sie bitte weiter zu Abschnitt 4 des Fragebogens.

1.3 Welche Art Rechner haben Sie in Ihrem Unternehmen installiert?

(Mehrfachnennungen möglich)

Personal Computer (PC, Mac, Workstation)	<input type="checkbox"/>
Notebooks (mobile Computer)	<input type="checkbox"/>
Server (z.B. Web- oder Netzwerk-Server)	<input type="checkbox"/>
grössere Computer (Mainframes)	<input type="checkbox"/>

1.4 Nutzen Sie eine spezifische Inkassosoftware (z.B. Winkasso)?

- ja

nein

1.5 Wenn Sie Frage 1.4 mit JA beantwortet haben: Wie heisst die von Ihnen genutzte Inkassosoftware?

.....

2 Internet

2.1 Hat Ihre Unternehmung eine Homepage/WWW Site?

ja

nein

2.2 Wenn Sie Frage 2.1 mit JA beantwortet haben: Welche Dienste bietet Ihre Homepage/WWW Site?

Informationen über unsere Unternehmung (z.B. Unternehmensportrait, Dienstleistungsangebot, Geschäftsadresse etc.)

Generelle Informationen zum Inkassowesen

Online Kontaktmöglichkeiten (z.B. E-Mail, Online-Formular zur Kontaktaufnahme)

Download von Formularen

Online Kreditschutzabfrage

Online Übermittlung von Inkassoaufträgen

Kunden können ihr Dossier online abfragen (z.B. um den Zustand einer Betreuung zu sehen)

FAQ's (Liste mit Antworten auf häufig gestellte Fragen)

Liste mit Links

andere

Dienste:.....

3 Electronic Business (eBusiness)

Unter eBusiness soll die elektronische Abwicklung von Geschäftsprozessen über das Internet oder private Netze verstanden werden.

3.1 Wickeln Sie Ihre Geschäfte ganz oder teilweise elektronisch ab? Setzen Sie also eBusiness in Ihrer Unternehmung ein?

ja

nein

3.2 Falls Sie Frage 3.1 mit JA beantwortet haben: Nennen Sie die Geschäftsprozesse, die Sie elektronisch über Internet (oder private Netze) abwickeln!

.....

3.3 Falls Sie die Frage 3.1 mit NEIN beantwortet haben: Aus welchen Gründen setzen Sie eBusiness bisher nicht ein?

(Mehrfachnennungen möglich)

Sicherheitsbedenken

kein Kundenbedürfnis

keine Zeit

<input type="checkbox"/> Inkasso eignet sich nicht <input type="checkbox"/> zu hohe Kosten <input type="checkbox"/> kein Know-How <input type="checkbox"/> andere Gründe:.....
--

3.4 Falls Sie Frage 3.1 mit NEIN beantwortet haben: Haben Sie konkrete Pläne, in naher Zukunft eBusiness in Ihrer Unternehmung einzusetzen?

- ja
 nein

4 Inkassobranche

4.1 Welche Faktoren sind wichtig, um neue Kunden zu gewinnen bzw. bisherige Kunden nicht zu verlieren?

(Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/> Erfolg des Inkassos <input type="checkbox"/> wirtschaftliches Inkasso <input type="checkbox"/> rasches Inkasso <input type="checkbox"/> Kundenbetreuung (z.B. Aussendienst) <input type="checkbox"/> Kunden über Fortschritt des Inkassos regelmässig informieren <input type="checkbox"/> transparente Tarife <input type="checkbox"/> andere Faktoren:.....
--

4.2 Wieviele Betreibungsbegehren (im Auftrag von Kunden) stellte Ihre Unternehmung im Jahr 2000 ungefähr?

Anzahl Betreibungsbegehren (im Auftrag von Kunden) im Jahr
 2000:.....

4.3 Glauben Sie, dass Ihre Unternehmung (im Bereich Inkasso) in Zukunft wachsen wird?

- ja
 nein

5 Bemerkung

Besten Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit.

Um allfällige Rückfragen zu ermöglichen, bitten wir Sie um folgende Angaben:

Ihr Name:

Ihre Telefonnummer:.....

Da Sie diesen Fragebogen ausgefüllt haben, informieren wir Sie gerne über die **Ergebnisse** dieser Untersuchung. Falls Sie sich dafür interessieren, notieren Sie bitte ihre Adresse (postalische Zustellung der Ergebnisse) oder Ihre E-Mail Adresse (elektronische Zustellung der Ergebnisse).

Ihre Adresse:.....

Ihre E-Mail-Adresse:

Einsatz von Electronic Administration im Betriebsamt

Aufwand Für die Beantwortung der Fragen benötigen Sie ungefähr **4 Minuten**.

Datenschutz Der Datenschutz wird garantiert.

Rücksendung Wir bitten Sie, uns den Fragebogen im beiliegenden Antwortumschlag **innert vierzehn Tagen** zurückzusenden.

Für **Probleme**, die beim Ausfüllen des Fragebogens auftreten, steht Ihnen Matthias Gschwend unter

E-mail: matthias.gschwend@unifr.ch

Telefon: 026 322 00 78

gerne zur Verfügung.

Für Ihre wertvolle Mitarbeit danken wir Ihnen bestens.

Wieviele Betriebsbegehren wurden im Jahr 1999 bei Ihrem Betriebsamt gestellt?

Anzahl eingegangene Betriebsbegehren

1999:.....

1 Informatikeinsatz

1.1 Über welche Kanäle kommunizieren Sie mit Ihren 'Klienten'?

(Mehrfachnennungen möglich)

	E-Mail	Web (Internet/ Intranet)	Telefon	Fax	Brief
Gläubiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gläubigervertreter (z.B. Inkassobüros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schuldner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere Betriebsämter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere Verwaltungsstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 Setzen Sie Informatik in Ihrem Betriebsamt ein?

ja

nein → Falls Sie nein angekreuzt haben, gehen Sie bitte weiter zur Frage 3.3 des Fragebogens.

1.3 Welche Art Rechner haben Sie in Ihrem Betriebsamt installiert?

(Mehrfachnennungen möglich)

Personal Computer (PC, Mac, Workstation)	<input type="checkbox"/>
Notebooks (mobile Computer)	<input type="checkbox"/>
Server (z.B. Web- oder Netzwerk-Server)	<input type="checkbox"/>
grössere Computer (Mainframes)	<input type="checkbox"/>

1.4 Nutzen Sie eine speziell für Betriebsämter entwickelte Software?

- ja
 nein

1.5 Wenn Sie Frage 1.4 mit JA beantwortet haben: Wie heisst die von Ihnen genutzte Software für das Betreuungswesen?

.....

2 Internet

2.1 Hat Ihr Betreibungsamt eine eigene Homepage/WWW Site?

- ja
 nein

2.2 Wenn Sie Frage 2.1 mit JA beantwortet haben: Welche Dienste bietet Ihre Homepage/WWW Site?

- Informationen über unser Betreibungsamt (z.B. Öffnungszeiten, Organigramm etc.)
 Informationen über die Aufgaben eines Betreibungsamtes, über das Betreibungsverfahren etc.
 Online Kontaktmöglichkeiten (z.B. E-Mail, Online-Formular zur Kontaktaufnahme)
 Online-Eingabe des Betreuungsauskunftsbegehrens
 Online-Eingabe des Betreibungsbegehrens
 Online-Bezahlung der Betreibungsgebühren
 FAQ's (Liste mit Antworten auf häufig gestellte Fragen)
 Liste mit Links
 andere

Dienste:.....

3 Electronic Business (eBusiness)

Unter Electronic Business (eBusiness) soll die elektronische Abwicklung von Geschäftsprozessen über das Internet oder private (= nicht öffentlich zugängliche) Netze verstanden werden.

Electronic Administration (eAdministration), auch Electronic Government (eGovernment) genannt, ist der Teil von eBusiness, der sich mit den elektronischen Geschäftsprozessen des Staates befasst.

Die via Internet (WWW) angebotenen Informationen und Dienstleistungen für Bürger werden auch als virtueller Amtsschalter (guichet virtuel) bezeichnet.

3.1 Wickeln Sie gewisse Prozesse mit anderen Amtsstellen elektronisch ab? Wenn JA, nennen

Sie die elektronisch abgewickelten Prozesse!

- ja, folgende Prozesse werden elektronisch

abgewickelt:.....

- nein

3.2 Nutzen Sie eAdministration für verwaltungsexterne Prozesse (z.B. im Umgang mit den Bürgern)? Wenn JA, nennen Sie die elektronisch abgewickelten Prozesse!

- ja, folgende Prozesse werden elektronisch

abgewickelt:.....

.....

.....

- nein

3.3 Planen Sie (zusammen mit Ihrer Gemeinde oder Ihrem Kanton), eAdministration im Sinne eines virtuellen Schalters (guichet virtuel) in Ihrem Betriebsamt einzuführen (der Bürger kann dann z.B. ein Betriebsbegehren via Internet stellen)?

- ja nein

- unser Betriebsamt hat bereits einen virtuellen Schalter im Internet

3.4 Bis wann glauben Sie, wird ein virtueller Schalter Ihres Betriebsamtes im Internet (WWW) eingerichtet sein?

- virtueller Schalter besteht bereits
 bis 2001
 bis 2002
 bis 2003
 bis 2005
 später als 2005
 weiss nicht

3.5 Falls Sie die Frage 3.2 mit NEIN beantwortet haben: Aus welchen Gründen setzten Sie eAdministration für verwaltungsexterne Prozesse in Ihrem Betriebsamt nicht ein?

(Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/> Sicherheitsbedenken	<input type="checkbox"/> kein Bedürfnis der Bürger	<input type="checkbox"/> keine Zeit
<input type="checkbox"/> Betreuungswesen ist ungeeignet (z.B. aus juristischen Gründen)	<input type="checkbox"/> zu hohe Kosten	<input type="checkbox"/> kein Know-How
<input type="checkbox"/> andere Gründe:.....		

4 Bemerkung

Besten Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit.

Um allfällige Rückfragen zu ermöglichen, bitten wir Sie um folgende Angaben:

Ihr Name:

Ihre Telefonnummer:.....

Da Sie diesen Fragebogen ausgefüllt haben, informieren wir Sie gerne über die **Ergebnisse** dieser Untersuchung. Falls Sie sich dafür interessieren, notieren Sie bitte ihre Adresse (postalische Zustellung der Ergebnisse) oder Ihre E-Mail Adresse (elektronische Zustellung der Ergebnisse).

Ihre Adresse:.....

Ihre E-Mail-Adresse:

Literaturverzeichnis

- [Aeberhard 96] Aeberhard, Kurt: Strategische Analyse: Empfehlungen zum Vorgehen und zu sinnvollen Methodenkombinationen, Dissertation. Peter Lang Verlag, Bern 1996.
- [Amonn/Gasser 97] Amonn, Kurt; Gasser, Dominik: Grundriss des Schuldbetriebs- und Konkursrechts. Stämpfli Verlag, 6. Aufl., Bern 1997.
- [Amor 00] Amor, Daniel: The E-business (r)evolution. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River NJ 2000.
- [Baumann/Kistner 99] Baumann, Martina; Kistner, Andreas C.: e-Business. C & L Computer und Literaturverlag, Vaterstetten 1999.
- [BGES] Bundesgesetz über die elektronische Signatur. Available: <http://www.ofi.admin.ch/themen/e-commerce/vh-ve-a-d.pdf>, zugegriffen am 21.2.01.
- [Blohm/Lüder 95] Blohm, Hans; Lüder, Klaus: Investition: Schwachstellenanalyse des Investitionsbereichs und Investitionsrechnung. Verlag Franz Vahlen, 8. Aufl., München 1995.
- [Boden 00] Boden, Klaus-Peter: Sicherheitsaspekte in internetbasierten Zahlungssystemen und deren Integration in Online-Shops. HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 37, Heft 216 (Dezember 2000), S. 32-42.
- [Braun et al. 98] Braun, Oliver et al.: Designing a generic system for process-oriented support of business transactions using the Internet. Electronic Markets, Vol. 8, No. 2 (1998), S. 43-46.
- [Brealey/Myers 00] Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C.: Principles of Corporate Finance. Irwin McGraw-Hill, 6th ed., Boston 2000.
- [Bundesamt für Statistik 01] Bundesamt für Statistik: Betreibungshandlungen. Available: http://www.statweb.admin.ch/statwebd/wisvi_2452-985085166.html, zugegriffen am 20.3.01.
- [Bünzli 97] Bünzli, Kurt: Zur Kasse, bitte! Verlag SKV, Zürich 1997.
- [Bürge 99] Bürge, Urs: Digitale Signatur und Recht. Die Volkswirtschaft, Jg. 72, Heft 6 (Juni 1999), S. 40-44.
- [Davenport 93] Davenport, Thomas H.: Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, Boston 1993.
- [Davenport/Short 95] Davenport Thomas H.; Short, J. E.: Information technology and business process redesign. In: Galliers, R.; Baker, B. (Eds.): Strategic Information

- Management - Challenges and strategies in managing information systems.
Butterworth-Heinemann, Oxford 1995, pp. 215-239. Der Artikel erschien erstmals in:
Sloan Management Review, Vol. 32 (Summer 1990), pp. 11-27.
- [Dorner 94] Dorner, Christian-Heinrich: Deutsche EDI-Gesellschaft e.V.: Ihre Aufgaben / Ihre Ziele. In: Jaspersen, Thomas; Warsch, Christian (Hrsg.): EDI in der Praxis. Datacom-Verlag, Bergheim 1994, S. 120-136.
- [DSG] Bundesgesetz über den Datenschutz. Bundeskanzlei, Bern 2000.
- [Eschenröder 85] Eschenröder, Gerhard: Planungsaspekte einer ressourcenorientierten Informationswirtschaft. Verlag Josef Eul, Bergisch Gladbach 1985.
- [European Union 99] European Union: Electronic Commerce - An Introduction. Available: <http://www.ispo.cec.be>, zugegriffen am 8.12.99.
- [Eyholzer 99] Eyholzer, Kilian: Electronic Purchasing. Available: <http://www.iwi.unibe.ch>, zugegriffen am 15.1.00.
- [Fette 00] Fette, Harald: Ein Haufen wirrer Zeichen ersetzt den Federstrich. Cash, Orbit/Comdex-Sonderausgabe (2000), S. 55.
- [Grant 98] Grant, Robert: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Blackwell, 3rd ed., Malden 1998.
- [Grimm 01] Grimm, Urs: Und es bewegt sich doch. Available: <http://www.nzz.ch/2001/02/06/hy/page-article756OF.html>, zugegriffen am 8.3.01.
- [Grünig/Kühn 00] Grünig, Rudolf; Kühn, Richard: Methodik der strategischen Planung. Paul Haupt Verlag, Bern 2000.
- [Gusz 00] Gusz, Bernhard: Wieso kompliziert, wenn es einfach geht? Die besten Internet Payment Services sind mobil. Available: [wysiwyg://37/http://www.nzz.ch/2001/02/06/hy/page-article74OAP.html](http://www.nzz.ch/2001/02/06/hy/page-article74OAP.html), zugegriffen am 23.3.01.
- [Hammer/Champy 94] Hammer, Michael; Champy, James: Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen. Heyne Verlag, München 1994.
- [Heinrich 99] Heinrich, Lutz: Informationsmanagement. Oldenbourg Verlag, 6. Aufl., München 1999.
- [Henhapl/Möller 00] Henhapl, Birgit; Möller, Bodo: Public-Key-Infrastrukturen. HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 37, Heft 216 (Dezember 2000), S. 58-66.
- [Hermanns/Sauter 99] Hermanns, Arnold; Sauter, Michael: Electronic Commerce - Spielregeln der neuen Medien. In: Hermanns, Arnold; Sauter, Michael (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce. Verlag Vahlen, München 1999.

- [Hildebrand 00] Hildebrand, Knut: Editorial. HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 37, Heft 215 (Oktober 2000), S. 1.
- [Knolmayer 00] Knolmayer, Gerhard F.: Application Service Providing (ASP). Wirtschaftsinformatik, Jg. 42, Heft 5 (September 2000), S. 443-446.
- [Krcmar 00] Krcmar, Helmut: Informationsmanagement. Springer Verlag, 2. Aufl., Berlin 2000.
- [Kühn/Grünig 98] Kühn, Richard; Grünig, Rudolf: Grundlagen der strategischen Planung: Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien. Paul Haupt Verlag, Bern 1998.
- [Martiny/Klotz 89] Martiny, Lutz; Klotz, Michael: Strategisches Informationsmanagement: Bedeutung und organisatorische Umsetzung. Oldenbourg Verlag, München 1989.
- [Meier 01] Meier, Andreas (Hrsg.): Internet & Electronic Business: Herausforderung an das Management. Orell Füssli Verlag, Zürich 2001.
- [Meier et al. 00] Meier, Andreas et al.: Marktstudie Internet & Electronic Business. HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 37, Heft 215 (Oktober 2000), S. 109-122.
- [Meier et al. 01] Meier, Andreas et al.: Einsatz und Entwicklung von Electronic Business in Schweizer Unternehmen. In: Meier, Andreas (Hrsg.): Internet & Electronic Business: Herausforderung an das Management. Orell Füssli Verlag, Zürich 2001, S. 42-67.
- [Merz 99] Merz, Michael: Electronic Commerce: Marktmodelle, Anwendungen und Technologien. dpunkt Verlag, Heidelberg 1999.
- [Mörrike/Verhoeven 97] Mörrike, Michael; Verhoeven, Georg: Die Trends der Informationstechnologie. Computerwoche-Verlag, 2. Aufl., München 1997.
- [Muralt 01] Muralt, Hanna: Der Guichet virtuel - ein Projekt von Bund, Kantonen und Gemeinden. Available: http://www.admin.ch/e-gov/inhalt_de.html, zugegriffen am 23.3.01.
- [Nünlist 97] Nünlist, Guido: Wegleitung zum neuen Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz (SchKG) / Das Eintreiben von Forderungen in der Schweiz. Paul Haupt Verlag, 4. Aufl., Bern 1997.
- [Österle 00] Österle, Hubert: Geschäftsmodell des Informationszeitalters. In: Österle, Hubert; Winter, Robert: Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Springer Verlag, Berlin 2000, S. 21-42.
- [Porter 86] Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus Verlag, Frankfurt 1986.
- [Porter 99] Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen

- und Konkurrenten. Campus Verlag, 10. Aufl., Frankfurt 1999.
- [Rebstock 00] Rebstock, Michael: Elektronische Geschäftsabwicklung, Märkte und Transaktionen - eine methodische Analyse. HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 37, Heft 215 (Oktober 2000), S. 5-15.
- [Rosenthal 01] Rosenthal, David: E-Mail ans Bundesgericht. Neue Zürcher Zeitung, Jg. 222, Nr. 57 (März 2001), S. 83.
- [Saurer 00] Saurer, Adolf: Kundenbefragung. Biel 2000.
- [Saurer 01, Interview] Interview mit Saurer, Adolf, Inkassostelle für Ärzte und Zahnärzte, Biel. Fribourg 2.2.01.
- [Schad 00] Schad, Heike: Interorganisatorisches Business Process Redesign vor dem Hintergrund der Entwicklungen im Bereich Electronic Commerce, Dissertation. Difo-Druck OHG, Bamberg 2000.
- [SchKG] Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs. Bundeskanzlei, Bern 2000.
- [Schneider 01] Schneider, Jens: Warum ist ASP ein so heisses Thema geworden? Der Nutzen von ASP und Ängste im Markt. Available: http://www.aspmarkt.net/kolumne/Schneider_ASP_Thema.html, zugegriffen am 24.5.01.
- [Schweiger/Schrattenecker 95] Schweiger, Günter; Schrattenecker, Gertraud: Werbung: Eine Einführung. Verlag Georg Fischer, 4. Aufl., Stuttgart 1995.
- [Simultan 01] Simultan AG: Web-Portal für Betreibungsämter. Available: http://www.simultan.ch/de/egovernment/wb_news_de.htm, zugegriffen am 5.6.01.
- [Stahlknecht/Hasenkamp 99] Stahlknecht, Peter; Hasenkamp, Ulrich: Einführung in die Wirtschaftsinformatik. Springer Verlag, 9. Aufl., Berlin 1999.
- [Strobel 00] Strobel, Stefan: Sicherheitsprobleme bei E-Commerce- / E-Business Lösungen. HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 37, Heft 216 (Dezember 2000), S. 43-57.
- [SWICO 01] Wildhaber, B. et al.: Vernehmlassung zum Entwurf Signaturgesetz (BGES), Stellungnahme des SWICO. Available: <http://www.swico.ch>, zugegriffen am 14.6.01.
- [Thommen 96] Thommen, Jean-Paul: Betriebswirtschaftslehre (Band 2): Rechnungswesen, Finanzierung, Investition. Versus Verlag, 4. Aufl., Zürich 1996.
- [Timmers 00] Timmers, Paul: Electronic Commerce: Strategic and models for business-to-business trading. John Wiley Sons, 2nd ed., Chichester 2000.
- [Verband Schweizerischer Inkassotreuhandinstitute (VSI) 01] Telefonische Auskünfte von Lurf, Joachim, Sekretär VSI. Fribourg 23.3.01.
- [Violino 00] Violino, Bob: Payback Time for E-Business. Available:

[http://ehostvgw5.epnet.com/ehost1.asp?key=204.179.122.141_8000_-134202325
&site=ehost&return=n](http://ehostvgw5.epnet.com/ehost1.asp?key=204.179.122.141_8000_-134202325&site=ehost&return=n), zugegriffen am 13.3.01.

[Waber 01] Waber, B.: Eine unverwechselbare digitale Identität. Neue Zürcher Zeitung, Jg. 222, Nr. 14 (Januar 2001), S. 11.

[xipolis.NET 01] DUDEN: Zahlungsmoral. Available: http://www.xipolis.net/suche/suche_treffer.php?such_modus=einfach&wo=1&s1=Zahlungsmoral, zugegriffen am 30.4.01.

