

WinnerMarket AG

Die WinnerMarket AG in Zürich ist eine Tochterfirma der TA-Media AG und seit Beginn 2000 im Internet als Online-Marktplatz (www.winner.ch) operativ tätig. Sie bietet Endverbraucher/innen sechs rechtlich unabhängige Portale für die Bereiche Stellenbörse, Liegenschafts- und Fahrzeugmarkt, Auktionen und Fundgrube für Gegenstände aller Art sowie Online-Treffpunkt und Dating. Die WinnerMarket-Datenbank wird einerseits gespiesen durch Angebote, die nur für das Medium Internet (Online-Anzeigen) aufgegeben wurden. Andererseits können Inserenten von klassischen Printanzeigen bei Zeitungen und Zeitschriften durch einen Aufpreis eine zusätzliche Online-Schaltung erwirken. WinnerMarket AG hat im Wirtschaftsraum Zürich bereits eine marktführende Stellung. Sie arbeitet daran, sich über die übrige Deutschschweiz in Richtung Romandie auszudehnen.

1 Business Case

Folgende Personen waren in die Aufarbeitung dieser Fallstudie involviert:

- **Anwender/Anbieter:** WinnerMarket AG, Jörg Eugster (Chief Information Officer und Mitglied der Gruppenleitung)
- **Expertin/Autorin:** Dr. Maria Lezzi (Fachhochschule beider Basel)

1.1 Einordnung

Die WinnerMarket AG ist eine reine Internet-Firma. Ihre Geschäftsbeziehungen sind schwergewichtig auf Endverbraucher (Business-to-Consumer) ausgerichtet. Es gibt auch einzelne Angebote zwischen der Kundschaft (Consumer-to-Consumer). Die WinnerMarket AG ist thematisch dem Bereich New Markets zuzuordnen.

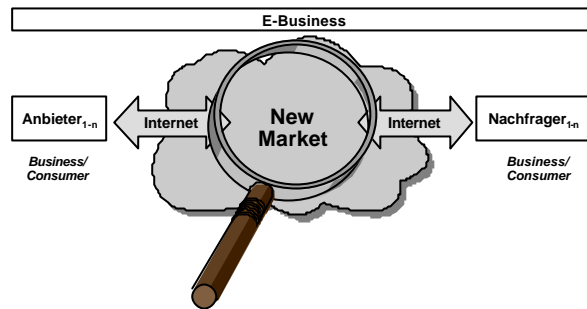


Abbildung 1-1: Einordnung von WinnerMarket AG in die E-Business-Übersicht

1.2 Webadresse

<http://www.winner.ch> lautet die Webadresse der Dachmarke.

Ihre vertikalen Portale (Marktplätze) haben folgende Webadressen: www.jobwinner.ch, www.immowinner.ch, www.carwinner.ch, www.auctionwinner.ch, www.pricewinner.ch und www.partnerwinner.ch.

2 Allgemeine Informationen

Die folgenden Ausführungen geben Auskunft über die WinnerMarket AG, ihre Branche, angebotenen Produkte sowie Gründungsentscheid.

2.1 Hintergrund Unternehmen

Die WinnerMarket AG in Zürich ist eine Tochterfirma der TA-Media AG und seit Beginn 2000 im Internet als Online-Marktplatz operativ tätig. Sie bündelt die rechtlich unabhängigen Firmen JobWinner (Stellenbörse), ImmoWinner (Liegenschaftsmarkt), CarWinner (Fahrzeugmarkt), AuctionWinner (Versteigerung von Gegenständen aller Art etc.), PriceWinner (Fundgrube) und PartnerWinner (Treffpunkt und Dating). Derzeit arbeiten 30 Personen in Zürich Oerlikon. Ende 2000 sollen es 50 sein. WinnerMarket AG hat im Wirtschaftsraum Zürich bereits eine marktführende Stellung.

2.2 Markt/Branche

2.2.1 Bezeichnung der Branche

Rubriken- oder Kleinanzeigengeschäft, auf Englisch Classified Market

2.2.2 Beschreibung der Marktentwicklung

Das Rubrikengeschäft in der Schweiz unterliegt einem Strukturwandel. Laut Marktprognosen wird bereits in acht Jahren rund ein Drittel über die Online-Marktplätze abgewickelt (vgl. Jupiter-Communication-Studien). Auf der internationalen Ebene rechnet man vor allem mit einer gewaltigen Zunahme von Angeboten in den Classified-Märkten Jobs, Cars und Home (vgl. Forrester Research-Studien). Diese Schätzungen sagen nichts aus über die im Umfeld generierten E-Commerce-Umsätze.

2.2.3 Abgrenzung zu anderen E-Business-Lösungen der Branche

Auf dem Schweizer Online-Anzeigenmarkt, existieren weitere wichtige Anbieter, die über ein ähnlich breites Angebot verfügen:

1. **Swissclick**
<http://www.swissclick.ch>
Swissclick ist ein Gemeinschaftsunternehmen der schweizerischen Verlagshäuser Neue Zürcher Zeitung (NZZ), Publicitas, Edipresse und Basler Medien-gruppe. Swissclick hat drei vertikale Portale im Liegenschafts-, Stellen- und Fahrzeugmarkt. Bei dieser E-Business-Lösung wird das gedruckte Inserat als festes Bild und als Text in die elektronische Datenbank eingestellt. (siehe auch Kap.2.4).
2. **Scout24**
<http://www.scout24.ch/>
Branchenfremder Neuling, verlagsunabhängig. Auf den diversen Marktplätzen werden nur Online-Inserate geschaltet. Scout24 gehört der BHS-Holding, einer Schwestergesellschaft des europäischen Handelskonzerns Metro.

2.3 Produkte

Die WinnerMarket AG versteht sich als Vermittlerin zwischen Anbieter/innen und Endverbraucher/innen. Sie produziert elektronische Inserate/Angebote, die sowohl von Firmen als auch von Einzelpersonen aufgegeben werden. Rund um dieses Kerngeschäft sind Zusatzservices für die Kundschaft angesiedelt.

Die Produkte lassen sich wie folgt kategorisieren:

Physische Produkte	<input type="checkbox"/>
Nicht-physische Produkte	<input checked="" type="checkbox"/>

Standardprodukte	<input checked="" type="checkbox"/>
konfigurierbare Standardprodukte	<input checked="" type="checkbox"/>
Individualprodukte	<input checked="" type="checkbox"/>

Konsumprodukt (B-C)	<input checked="" type="checkbox"/>
direktes Produkt (B-B)	<input type="checkbox"/>
indirektes /MRO- Produkt (B-B)	<input type="checkbox"/>

2.4 Grund für den Internet-Entscheid

„Sicher werden wir den Einfluss des Internets spüren, deshalb wird dort ja auch eingestiegen. Das, was einem wegschwimmt, möchte man gerne anderswo wieder abholen und nicht einfach der Konkurrenz überlassen.“ (Hans Heinrich Coninx, Verwaltungsratspräsident der TA-Media AG, in: Mitarbeiter-Zeitschrift).

1997 schlossen sich die Verlagshäuser TA-Media, Basler Mediengruppe, Edipresse, Publicitas und NZZ zu einer Allianz zusammen. Jedes beteiligte sich mit 20 Prozent. Die Allianz versuchte mit dem Online-Markt „Swissclick“ die Bedrohung des Kleinanzeigen-Geschäftes durch das Internet abzuwenden. „Es bestand die Gefahr, dass branchenfremde Anbieter, wie etwa Immobilienfirmen oder Stellenvermittler, eigene Rubrikenmärkte im Internet eröffnen würden. Da das Geschäft mit den Kleinanzeigen einen wesentlichen - in einigen Fällen gar den entscheidenden - Gewinnbeitrag bei Zeitungen leistet, hätte eine solche Konkurrenz den Medienhäusern arg zusetzen können. Mit diesem recht defensiven Vorgehen konnten die Verlage neue Konkurrenten aber nicht dauerhaft aus dem Markt heraushalten. Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck schien das Allianz-Modell an Attraktivität zu verlieren. Per Ende 1999 schied die TA-Media mit der Begründung aus, einen solch strategischen Bereich, der zu den Kernkompetenzen des Verlages gehöre, aus einer Mehrheits- und nicht wie zuvor aus einer Minderheitsposition heraus zu führen.“ (D Henkel. Swissclick probt mit neuer Strategie die Offensive. Harter Wettbewerb bei Online-Anzeigen, in: Neue Zürcher Zeitung vom 7. Juli 2000). TA-Media bündelte ihre Rubrikenaktivitäten fortan unter dem Dach „WinnerMarket AG“. Mit dem Ausscheiden aus der Allianz transferierte TA-Media auch den Swissclick-Geschäftsführer Jürg Grau und ihren ganzen Anzeigestamm. Der Wettbewerb zwi-

schen Printanzeigen und elektronischen Inseraten findet also gewollt in den eigenen Reihen der TA-Media AG statt. Dieser Prozess wird branchenintern auch als Kannibalisierung bezeichnet.

3 Strategiefindung „Der Weg zum Entscheid“

Die folgenden Abschnitte erläutern das Vorgehen von WinnerMarket bei der Entwicklung einer innovativen E-Business-Lösung.

3.1 E-Business-Vision

Die E-Business-Vision von WinnerMarket: Weg von der reinen Datenbank von Kleinanzeigen hin zu einem elektronischen Kompetenzzentrum für die Bereiche Wohnen, Arbeit, Mobilität und Lebensgestaltung. Die Internet-User sollen zu Winners/Gewinnerinnen resp. Gewinnern werden. Der Online-Marktplatz unterstützt sie erfolgreich, die persönlichen Belange des Lebens zu verbessern.

3.2 E-Business-Geschäftskonzept

Der Online-Marktplatz von WinnerMarket bietet in 6 vertikalen Portalen elektronische Angebote an, die einerseits nur fürs Medium Internet aufgegeben wurden. Andererseits können Inserenten von klassischen Printanzeigen bei Druckerzeugnissen von TA-Media durch einen Aufpreis von 5 oder 10 Schweizer Franken eine zusätzliche Online-Schaltung erwirken (PrintPlus-Angebot).

Die E-Business-Lösung von WinnerMarket erhebt den Anspruch umfassend, attraktiv und innovativ zu sein. So werden Internet-User (Endverbraucherinnen und -verbraucher) in allen Phasen des Evaluations- und Tausch-/Kaufprozesses von Produkten und Dienstleistungen unterstützt. WinnerMarket richtet sich - abgestützt auf das Life-Cycle-Modell – an alle potentiellen Kundensegmente.

3.3 Nutzenpotenziale

3.3.1 Vorteile für die Kundschaft und die Lieferanten

Die WinnerMarket-Portale bieten einfache Suchmöglichkeiten sowie aktuelle Informationen rund um den jeweiligen Markt. Im Unterschied zur Lektüre von Kleinanzeigen in Printmedien bestimmt die Kundin oder der Kunde zuerst die Suchkriterien. Daraufhin werden ihr resp. ihm nur die Treffer angezeigt. Dies ist enorm zeitsparend. Die Suchabfragen sowie viele Zusatzservices sind für die Privatkundschaft kostenlos. Winner-Inserate sind stets aktuell, im Allgemeinen nicht älter als vier Wochen. User können im Übrigen den Aktualitätsgrad der Angebote im Suchformular selber

bestimmen. Die Nähe zur TA-Media AG, der Muttergesellschaft von WinnerMarket, garantiert Seriosität. Die klare Unterscheidung zwischen kommerziellen Diensten und journalistischen Geschäften fällt positiv auf.

WinnerMarket offeriert verschiedene Formen der elektronischen Inseratenaufgabe, -editierung und -verwaltung. Für grössere Firmen besteht gar die Möglichkeit der automatischen Synchronisation zwischen der Firmen- und der Winner-Datenbank. Dies spart Zeit und reduziert die Fehlerquote beim Dateneintippen. Im Gegensatz zu einem Radiosender oder einem Zeitungsverlag erhält der Betreiber einer Website sehr genaue Angaben über die Nutzungsstatistik (Anzahl Visitors, Interessensprofil etc.). Diese Mediadaten werden von WinnerMarket selbstverständlich an ihre Inserenten und Auftraggeber von Online-Werbung weitergeleitet, worauf diese ihre Angebote und Werbungen ohne zusätzliche teure Markterhebungen sehr zielgruppengenau gestalten können. WinnerMarket unterstützt dieses Customer Relationship Management u.a. durch das Keyword-Targeting. Auf der Result-Ebene, d.h. bei der Liste der Treffer nach einer Suchabfrage, kann Werbung auf ein bestimmtes Schlüsselwort gebucht werden. So würde beispielsweise immer die Werbung für die Dienstleistung XY eingeblendet, wenn ein Audi als gesuchtes Fahrzeug eruiert wurde.

3.3.2 Finanzierung

Die TA-Media AG investiert bis Ende 2001 40 Millionen Schweizer Franken in WinnerMarket AG. Diese Kosten sollen und müssen mit den künftigen Winner-Umsätzen wieder voll eingespielt werden. Oder anders formuliert: Die E-Business-Lösung von WinnerMarket AG wird durch ein internes Sponsoring von Mutter- zu Tochtergesellschaft vorfinanziert.

Tabelle 3-1: Finanzierung der E-Business-Lösung

durch Umsatz	durch internes Sponsoring	andere Quellen
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

WinnerMarket realisiert Umsätze in folgenden Bereichen:

- **Insertionsgebühren** bei Inseraten und Angeboten (je nach Winner-Marktplatz sind Einzelinserate von Privatpersonen allerdings kostenlos).
- **Werbegebühren** für Bannerwerbung. Der Preis richtet sich nach Leistung (Ad Impressions und Clicks), nach Grösse und nach Platzierung. Bei den Platzierung wird unterschieden nach Portal (Winner-Marktplatz), Rubrik und Ebene (Homepage-, Service/Content- oder Result-Ebene).

- **Platzierungsgebühren für E-Commerce-Shops** in den sogenannten Channels (nur mit bevorzugten Geschäftspartnern)
- **Generieren von Leads** für die Anbieterseite (z.B. Anzahl Suchende, die einem Autohändler via WinnerAgent vermittelt werden)
- **Revenue-Sharing-Modelle** (Drittanbieter resp. die bevorzugten Geschäftspartner in den E-Commerce-Shops bezahlen eine Kommission für den über Winner erzielten Umsatz, sei es per generierte Offerten oder per generierte Geschäftsabschlüsse)

3.3.3 Kosten der E-Business-Lösung

Die hohen Investitionskosten fallen nur z.T. für die E-Business-Lösung im engen Sinne (Hardware, Software, Netzwerk etc.) an. Der grössere Teil der Mittel wird für Personal und Marketing (u.a. zum Branding der Marke Winner) ausgegeben.

3.4 Beziehungen zu Geschäftspartnern

Die Internet-Plattformen richten sich hauptsächlich an die Leserinnen und Leser der elektronischen Inserate/Angebote von WinnerMarket. Das System unterstützt erste Lieferantenbeziehungen, indem Inserate teilweise schon online editiert und übermittelt werden können. Die folgenden Ausführungen beziehen sich grundsätzlich auf den Marktplatz „CarWinner“.

3.4.1 Beziehung zur Kundschaft/Leserinnen und Leser

Im idealtypischen Phasenmodell unterstützt die E-Business-Applikation alle Transaktionen mit der Kundschaft.

Tabelle 3-2: Beziehung zur Kundschaft, zu Leserinnen und Leser bei CarWinner

<i>Funktion</i>	<i>erfüllt?</i>
Anregungsphase	<input checked="" type="checkbox"/>
Informationsphase	<input checked="" type="checkbox"/>
Vereinbarungsphase	<input checked="" type="checkbox"/>
Erfüllungsphase	<input checked="" type="checkbox"/>
Treuephase	<input checked="" type="checkbox"/>

Für die Anregungsphase stehen auf der Website von CarWinner die redaktionellen Elemente, wie CarWinner-Automagazin und Auto der Woche, zur Verfügung. Es gibt selbstverständlich noch Banner- und sonstige Werbungen im Umfeld „Auto“. Weiss die Kundschaft noch nicht allzu genau, welche Art von Fahrzeug sie bevorzugt, kann sie dieses mit einem eigens entwickelten Evaluationsprogramm „MyDreamCar“ spielerisch ermitteln.

Die Informationsphase wird durch die umfangreiche Inseraten-Datenbank von Neugebieten und Occasionsfahrzeugen unterstützt. In dieser kann die Kundschaft kostenlos durch eine einmalige Suchabfrage (Quicksearch und Detailsuche) oder unter Aufgabe eines Suchabonnements fündig werden. Am Ende einer erfolgreichen Suchabfrage erscheint auf der Result-Ebene eine summarische Liste der Treffer. Auf der nächsten Ebene stehen Details zu den einzelnen Angeboten, wie Ausstattung, technische Details sowie Anbieter. Die Kundschaft kann sodann über die angegebene Telefonnummer oder Postanschrift (offline) oder über ein standardisiertes E-Mail-Formular (online) den Fahrzeuganbieter kontaktieren.

Findet sich auch bei mehrmaligen Suchabfragen nicht das Gewünschte, kann kostenlos ein sogenannter Suchagenten-Auftrag aufgegeben werden. Die Kundschaft benötigt dazu keine HTML-Kenntnisse. Sie formuliert ihre Wünsche in einem vorgefertigten E-Mail-Formular. Dieses wird an Partnerfirmen, hier also an ausgewählte Autohändler, weitergeleitet mit dem vorgedruckten Vermerk „Dies ist eine Anfrage über CarWinner“. Haben die Garagisten das gesuchte oder ein sehr ähnliches Fahrzeug auf Lager, melden sie sich direkt bei der Kundschaft. Informationsbeschaffung via Online- oder Printinserate ist eine Sache. Die Abklärung vor Ort, am Gegenstand selbst, ist eine andere. CarWinner vermittelt daher seit neuestem reale Probe- und Testfahrten.

Zur Unterstützung des Entscheidungsprozesses bietet CarWinner Zusatzdienste. Die Kundschaft kann beispielsweise ihr bisheriges Auto gratis bewerten lassen. Die eingebundenen Ratgeber-Dienste von Autoversicherungen animieren dazu, sich ohne grossen Aufwand über allfällige Versicherungsleistung und -kosten für das eruierte Fahrzeug zu erkundigen.

Strenggenommen endet an dieser Stelle der Transaktionsprozess mit CarWinner. Die Vereinbarungsphase zwischen Nachfragern und Anbietern von inserierten Produkten findet ausserhalb statt, ebenso die effektive Leistungserbringung (Erfüllungsphase).

Die Treuephase von CarWinner wird durch abonmierbare Newsletters unterstützt. Das Tippspiel „Formel 1-Game“ (www.f1game.com), dem weltweitgrössten auf Internet, und ein geplantes Treuebonus-System binden die Kund/innen.

Etwas anders sieht es beim CarWinner-Angebot von komplementären Produkten von Drittanbietern, den sogenannten bevorzugten Geschäftspartnern, aus. Hier wie auch bei anderen Winner-Marktplätzen wird der Transaktionsprozess zu Ende ge-

führt. Dieser E-Commerce-Teil findet sich unter der Rubrik „Channels“. Beim CarWinner-Channel können beispielsweise Fanartikel des Formel 1-Sports, Radarwarner oder sonstiger Autozubehör direkt bestellt werden.

3.4.2 Beziehung zu den Lieferanten/Inserenten

Die Inserate/Angebote können auf verschiedene Arten in die CarWinner-Datenbank eingebracht werden:

- Klassisches Printinserat mit Zusatzschaltung auf Internet (PrintPlus-Angebot)
- Insertion eines Online-Inserates per Fax oder E-Mail an die Winner Helpdesk
- Direkte Online-Eingabe eines Einzelinserats oder von mehreren Anzeigen (Inseratekonto) durch Anbieter
- Übersenden von Angeboten, die in der standardisierten elektronischen Datenbank (z.B. Auto-i-Dat) von Garagisten bestehen
- Online-Abgleichen (d.h. automatische Synchronisation) mit anderen elektronischen Datenbanken.

4 Implementierung „Der Weg zur Eröffnung“

Die Entwicklung der Internet-Hauptplattformen dauerte lediglich eineinhalb Monate vom ersten Kick-Off bis zur „Scharfschaltung“, dem Verfügbarmachen auf dem Netz. Vorgängig wurden mehrere Monate in eine ausführliche Strategiephase investiert.

Nach dem Ausscheren aus der Swissclick-Allianz ging die TA-Media AG auf Partnersuche (vgl. Kap. 2.4). Mitte 1999 kaufte sie Jörg Eugster, damals selbstständiger E-Business-Consultant und heutiger CIO bei WinnerMarket, die Internet-Plattform „JobWinner“ ab. Sie übernahm von Eugster auch die nicht aktiven Domain-Namen (jeweils mit den Top-Level-Domain-Zusätzen .ch, .de und .com) für ImmoWinner, CarWinner, PartnerWinner.

Die Online-Schaltung der verschiedenen Winner-Marktplätze erfolgte gestaffelt:

- Anfang Januar 2000: JobWinner, ImmoWinner, CarWinner, AuctionWinner
- Ende Februar 2000: PriceWinner
- Anfang Mai 2000: PartnerWinner.

4.1 Design der Geschäftsprozesse

In Kapitel 3.4 wird das Design der Winner-Geschäftsprozesse beschrieben.

Es sei an dieser Stelle lediglich daran erinnert, dass der effektive Kauf, Verkauf oder Tausch mehrheitlich ausserhalb der Winner-Marktplätze und somit ausserhalb des Internets stattfinden. WinnerMarket hat sich allerdings zum Ziel gesetzt, dass künftig alle Phasen der Transaktion über ihre Websites abgewickelt werden.

4.2 Die Partnerwahl

In Anbetracht der rasanten Markteinführung musste WinnerMarket AG von Anfang an auf Partner mit Top-Spezialwissen zurückgreifen und Arbeiten fremdvergeben (Outsourcing-Vertrag mit Exklusivitätsklausel).

TA-Media kannte aus früheren Zeiten die Web-Agentur „imt AG“, eine Pionierin in Sachen Aufbereitung von Printinseraten für das Internet. imt erhielt in der Folge auch den Auftrag für die Marktplätze JobWinner, ImmoWinner und CarWinner.

WinnerMarket erwarb von der Web-Agentur Online Consulting AG die Plattformen Max24 und Flohmax. Daraus entstanden die beiden Winner-Marktplätze AuctionWinner und PriceWinner, welche Online Consulting heute im Rahmen eines Outsourcing-Vertrags weiterbetreibt.

Die Web-Agentur für die vorläufig letzte Plattform, dem „PartnerWinner“, wurde in einem umfangreichen Evaluationsprozess ausgewählt. FutureCom Interactive AG, welche sich bereits bei anderen Auftritten (Finanz und Wirtschaft, etc.) durch eine gutes Webdesign ausgezeichnet hatte, erhielt schliesslich den Zuschlag. Gefragt war ein emotionaler, aber seriöser Auftritt. Es sollten vor allem auch Frauen für diesen Online-Treffpunkt angesprochen werden. Die ersten Benutzerzahlen bestätigten die erfolgreiche Wahl der Webdesigner. Im Vergleich zu anderen Online-Flirtangeboten ist der Anteil von Userinnen mit rund 25 Prozent mehr als doppelt so hoch. PartnerWinner wurde schon mehrfach ausgezeichnet.

4.3 Die Software-Lösung

Die Software-Lösungen der sechs Winner-Marktplätze basieren auf gebräuchlichen Internetprogrammen und -programmiersprachen wie ASP, HTML sowie im beschränkterem Umfang DHTML und Flash. Es sind aber stets individuelle Software-Lösungen. Die Winner-Leute (v.a. Projektleiter/innen für die Informationssysteme) sind jeweils für das Konzept und das Controlling zuständig. Die Programmierung wird extern in den drei oben erwähnten Web-Agenturen erledigt.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich nur auf den Kernprozess der WinnerMarket-Plattformen.

- **Gestaltung:** WinnerMarket AG beauftragte Eclat, die Zürcher Firma für Kommunikationsberatung und Design, die Urversion der Winner-Marke und das Design einer Norm-Website zu entwerfen. Die Vorgaben: Das Marken-Logo

sollte unverwechselbar, leicht zu merken, international anwendbar und auf beliebig viele Linien (Marktplätze) deklinierbar sein. Mit seiner Anlehnung an den amerikanischen Football-Sport will sie sich klar von der sonst technologischen Welt des Internets abheben.

- **Navigation:** Die Leserführung ist dreigeteilt. Die Hauptnavigationselemente sind horizontal am oberen Bildrand und vertikal am linken Bildrand platziert. Am rechten Bildrand befinden sich Spezialinformationen und Bannerwerbung. Der Platz in der Mitte ist für die Hauptfunktionen Datenbank-Suche und Content reserviert. Die Navigation wird laufend durch unabhängige Forschungsinstitute untersucht und von WinnerMarket entsprechend verbessert.
- **Insertion:** vgl. Kap. 3.4.2.
- **Suchhilfen:** Die Suchenden können zwischen aktiven Suchformen (Quicksearch und Detailsuche) und passiven Suchformen (Suchabonnement und Suchagent) auswählen. Da sie häufig mit formularbasierten Abfragesystemen durch die verschiedenen Evaluationsphasen navigiert werden, beschränkt sich der Serverkontakt auf ein Minimum. Die Abfrageresultate erscheinen deshalb sehr schnell auf dem Bildschirm.
- **Prozesssteuerung:** Die Software-Lösungen, wie MyDreamCar oder die Fahrzeugbewertung, welche die Kundschaft über alle Phasen des Evaluations- und Life-Cycle-Prozesses begleiten, wurden von WinnerMarket selbst entwickelt.
- **Content Management:** Das Content Management für die Pflege der Websites ist intern bei WinnerMarket angesiedelt. Die Inhalte werden direkt über eine Web-Schnittstelle ins System eingegeben.
- **Kontakt und Feedback:** Ein E-Mail-Formular sowie eine publizierte Telefonnummer ermöglichen den Internet-Usern mit WinnerMarket Verbindung aufzunehmen.
- **Registrierung:** Die Privatkundschaft (Consumer/User) benötigt in der Regel weder ein Passwort, noch eine Registrierung für die Winner-Angebote. Im Hinblick auf ein umfassenderes und attraktiveres Customer Relationship Management wird zurzeit eine zentrale Registrierung und ein besseres Nutzungsstatistik-Programm geprüft.

4.4 Die technische Plattform

Die technischen Daten sind in Tabelle 4-1 kurz zusammengefasst. WinnerMarket setzte beim Investitionsentscheid bewusst auf bekannte Standardprodukte, damit die Weiterentwicklung möglichst gesichert ist.

Tabelle 4-1: Übersicht über die technische Plattform

	<i>JobWinner, Immo-Winner, CarWinner</i>	<i>AuctionWinner, PriceWinner</i>	<i>PartnerWinner</i>
Web-Agenturen	imt AG	Online Consulting AG	FutureCom AG
Anzahl Web-Server	3 IBM	12 Compaq	1 Compaq
Server-Betriebssysteme		Windows NT 4.x	
Datenbank Server		MS SQL-Server	
Web-Server		MS IIS-Server	

WinnerMarket besitzt eigene Web-Server, die bei den Web-Agenturen untergebracht sind (Housing).

4.5 Mitarbeiterqualifizierung

Als Pionierunternehmen stellt WinnerMarket noch laufend neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Diese werden ganz spezifisch aufgrund ihres erworbenen Know-hows und Erfahrungen bei Internet-Technologien sowie aufgrund ihres Potenzials ausgewählt. Stellen die Beschäftigten „on the job“ fest, dass ihnen ein wesentlicher Bereich fehlt, können sie gezielt Weiterbildungskurse besuchen. Es ist zu vermuten, dass die WinnerMarket künftig – aufgrund des sprunghaften Personalwachstum – mehr und mehr Ressourcen für die Organisations- und Personalentwicklung benötigen wird.

4.6 Web-Programmierung/Markteinführung

Die Markteinführung von WinnerMarket fand vor rund acht Monaten statt. Dies heisst jedoch nicht, dass man jetzt – wie vielleicht eher bei klassischen Produkten üblich – ein bis zwei Jahre nicht weiter entwickeln wird. Die Inhalte und Services im Internet müssen permanent erweitert und angepasst werden.

Für die Lancierung und im Rahmen von gezielten Nachfassaktionen braucht es eine gezielte Marketingstrategie. Man arbeitet auch hier mit einem bevorzugten Partner zusammen: U.a. ist dies Danielle Lanz von Guy & Partner AG, welche kürzlich als Werberin des Jahres ausgezeichnet wurde. Die fortlaufenden Ankündigungen der Websites erfolgen u.a. durch eine breite Plakatierung, durch Insertionen in Fachzeitschriften und in den TA-Media eigenen Zeitungen und Zeitschriften. Besonders hervorzuheben sind die im Stile „Versteckte Kamera“ realisierten Fernsehspotbei-

träge, die zudem als Standbild in der Printwerbung und als bewegte Bannerwerbung bei Websites von bevorzugten Geschäftspartnern (z.B. bei Radarwarner) erscheinen. Die Markteinführungskampagne ist noch nicht abgeschlossen. Das Wachstum soll in konzentrischen geographischen Ringen ablaufen. WinnerMarket wird ihre Angebote zuerst in Richtung übrige Deutschschweiz (Sommer und Herbst 2000) und später auch in die Romandie ausdehnen.

5 E-Business-Lösung „Operation/Betrieb“

Das mittel- und langfristige Überleben einer reinen E-Business-Firma hängt wesentlich davon ab, ob die Angebote bei der Kundschaft akzeptiert werden. Nur dann ist die Finanzierung gewährleistet.

5.1 Zugriffe

Die Winner-Marktplätze verfügten von Beginn weg über einen hohen Anzeigenstamm, welcher von TA-Media über die klassischen Printinserate des PrintPlus-Angebots eingebracht wurde. Der Anteil der Online-Inserate wächst kontinuierlich und wird schon bald die Mehrheit darstellen. Die Websites von WinnerMarket zählen monatlich rund 6 Millionen Seitenabrufe (Page Impressions) (Stand: Juli 2000).

5.2 Finanzierung/Ertrag

Die WinnerMarket AG veröffentlicht für die ersten Betriebsmonate keine Umsatzzahlen, da die Muttergesellschaft TA-Media AG im Herbst 2000 an die Börse geht.

Die finanziellen Vorgaben sind jedoch klar. WinnerMarket muss das von TA-Media investierte Kapital zurückbezahlen. WinnerMarket will innerhalb von 24 Monaten ab Online-Start ihren Marktanteil auf 35 Prozent steigern und somit die Leadership auf dem Schweizer Online-Anzeigenmarkt erreichen. Bis ins Jahr 2003 möchte sie die Gewinnzone erreichen (vgl. auch Roland Schlumpf. Vom Printhouse zum Publishing House, in: Tages-Anzeiger vom 20. Mai 2000).

Viele Winner-Dienstleistungen - sei es die Suchabfrage oder das (private) Inserieren - sind heute noch kostenlos. Einen grossen Ertragszuwachs errechnet sich WinnerMarket eindeutig bei den Verkaufskommissionen von Drittanbietern bzw. bevorzugten Geschäftspartnern, indem sie sich mehr und mehr an den durch Winner generierten Offerten und Vertragsabschlüssen beteiligt.

6 Herausragende Punkte „Success Factors“

WinnerMarket ist seit Anfang 2000, also rund acht Monate, online. Im Rückblick auf diese relativ kurze Business-Geschichte lassen sich verschiedene Entwicklungen, erfolg- und lehrreiche Erfahrungen festhalten.

6.1 Entscheidende Veränderungen

WinnerMarket ist ein start-up-Unternehmen. Wie der Name es bereits antönt, geschah die entscheidende Veränderung am Start, d.h. vor rund einem Jahr, als TA-Media beschloss eine reine Internet-Firma zu gründen.

6.2 Generelle Auswirkungen

WinnerMarket ist ein gefragter Allianzpartner geworden (vgl. Pressemitteilung von WinnerMarket AG vom 4. April 2000). Anfangs April 2000 vereinbarten JobWinner AG und McJob AG ein Joint Venture für den Online-Stellenmarkt. McJob (resp. McDust AG) ist ein führendes Personalberatungsunternehmen im Bankstellenbereich. „Dieses Spezialisten-Fachgeschäft“ wird in den Banking-Channel von JobWinner integriert, welches eine grosse Breitenwirkung besitzt. Eine ähnliche Win-Win-Situation soll sich bei der Kreuzbeteiligung von Swisscom und TA-Media ergeben. Letztere übernimmt 8 Prozent von Bluewin, dem Internetprovider von Swisscom. Bluewin beteiligt sich seinerseits mit 15 Prozent an der WinnerMarket AG, mit 30 Prozent an PartnerWinner und mit 35 Prozent an AuctionWinner. Das horizontale Portal von Bluewin bringt den gewünschten Traffic von privaten Internet-Benutzer und Internet-Benutzerinnen. WinnerMarket erweitert und vertieft die Inhalte in spezifischen Interessensgruppen (den sogenannten vertikalen Portalen). Da die einzelnen Winner-Töchter rechtlich unabhängig sind, können sie abgestimmt auf ihre Bedürfnisse strategische Partnerschaften eingehen.

6.3 Lessons Learned

Ein E-Business-Projekt bedarf wie jede Firmengründung einer klaren Geschäftsstrategie, auch wenn oder gerade weil damit vermeintlich schnell viel Geld verdient wird. Eine sauberer Businessplan und ständige Machbarkeitsanalysen sind Grundlage für das Gelingen des Projekts. Die Sache hat nur einen Hacken: Im Bereich des „New Markets“ bestehen kaum verlässliche Erfahrungswerte, vieles sind Schätzungen. Bereiche, in welchem man Einnahmen erwartet, wachsen nicht plangemäss. Andere eher stiefmütterlich behandelte Bereiche entpuppen sich als erspriessliche Geldquelle.

Die Geschwindigkeit ist ein weiterer wichtiger, aber kaum einzuschätzender Erfolgsfaktor: WinnerMarket startete lieber mit einer 70-prozentigen Lösung im Januar

2000, als mit einer 100-prozentigen ein Jahr darauf. Dennoch dauert nach Aussagen von Jörg Eugster, alles länger als geplant. Man konnte ausser bei PartnerWinner nicht auf den „First-Move-Advantage“ zählen. Das Umfeld bewegt sich ebenfalls rasant. Neue Konkurrenten, teilweise branchenfremd und aus dem Ausland stammend, tauchen unerwartet auf.

Die Komplexität von Online-Anzeigen und online-geschalteten klassischen Printanzeigen (PrintPlus-Angebot) ist höher als erwartet. Die beiden Inseratetypen weisen nicht denselben Informationsgehalt auf. So wird beispielsweise die Suchabfrage bei CarWinner erschwert, wenn im Zeitungsinserat nur eine Natelnummer steht, die Online-Datenbankabfrage aber eine genaue Ortsbezeichnung des Garagisten verlangt.

Um ein Angebot im Internet bekannt machen zu können, benötigt man entsprechende Mittel. Oder mit den Worten von Jörg Eugster ausgedrückt: „Es ist wahrscheinlich einhundert Mal einfacher, an der Bahnhofstrasse in Zürich einen Laden zu eröffnen, als einen Shop im Internet. Denn dort haben Sie die nötige Besucherfrequenz vom ersten Tag an, aber im Internet muss der Traffic erst aufgebaut werden.“ WinnerMarket hat von Beginn weg ausserordentlich hohe finanzielle Beträge für die Promotion reserviert (vgl. Kap. 4.6).

Die Auswahl von Consulting-Firmen und Web-Agenturen, mit welchen zusammen gearbeitet wird, ist sehr sorgfältig vorzunehmen. Kann man ihnen vertrauen? Haben diese wirklich die notwendige praktische Erfahrung? Jörg Eugster erinnert daran: „In Goldgräberzeiten verdienen die am meisten, die Schaufeln verkaufen“. WinnerMarket ist mit seinen Web-Agenturen sehr zufrieden. Der Entscheid, diese Aufgaben nicht inhouse zu erledigen, sondern auswärts zu vergeben, war auch im Nachhinein mehr als korrekt.

Im Internet ist die Benutzerloyalität allgemein sehr klein. Auch ist eine andere Feedback-Kultur festzustellen. Freude, Verbesserungsvorschläge und Reklamationen werden selbst bei Gratisangeboten leichter angebracht. WinnerMarket führt dies nicht zuletzt auf die Anonymität des Mediums zurück. Kreative Massnahmen zur Kundenbindung oder zur Mitarbeiterschulung an der Helpdesk sind daher heiss gefragt.

7 Spezialitäten

Die folgenden Punkte sind besonders, wenn nicht gar einzigartig im Geschäftsmodell der WinnerMarket AG:

- WinnerMarket ist eine reine Internet-Firma mit sechs Marktplätzen. Diese werden sowohl aus Online-Angeboten als auch aus Insertionen von klassischen Printanzeigen gespeist. Ein solches Hybrid-Modell verlangt komplexe Softwarelösungen.

- Die Entstehungsgeschichte von WinnerMarket verweist auf ein interessantes Mutter-Tochter-Verhältnis. Die Tochter WinnerMarket kann von den sehr guten Branchenkenntnissen und -zugängen im Rubrikengeschäftes ihrer Muttergesellschaft, dem Verlagshaus „TA-Media AG“ profitieren. Gleichwohl besitzt sie alle redaktionellen und unternehmerischen Freiheiten. In einiger Zeit muss WinnerMarket AG schwarze Zahlen schreiben. Die TA-Media gab ihr nur ein kräftiges rückzahlbares Startkapital mit auf den Weg.
- Was nützt ein top-designter Internet-Auftritt und niemand schaut vorbei? Traffic, traffic, traffic!, heisst daher die Basis-Geschäftsdevise von WinnerMarket. Alle ihre Anstrengungen zielen daraufhin, Endverbraucherinnen und Endverbraucher auf ihre Websites anzuziehen und sie durch verlockende neue Dienstleistungen und spannende Datenbank-Inhalte lebenslänglich (und nicht nur im Alter zwischen 25 und 35 Jahren) an sich zu binden.