

# Die Starken schlagen die Schnellen

Erfolgsfaktoren für B2B-Commerce – Nur Mega-Marktplätze werden überleben – Höherer Kundennutzen

Von Thomas D. Meyer und Sandro C. Principe

Die Kooperation und Kommunikation mit Abnehmern, Handelspartnern und Lieferanten über das Internet hat sich als effizient erwiesen und erlaubt den Unternehmen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die Expansion der elektronischen B2B-Marktplätze (Business to business) schreitet daher weiter voran und wird voraussichtlich im Jahr 2002 ihren Höhepunkt erreicht haben. Bereits zeichnet sich jedoch eine Konsolidierungswelle ab. In wenigen Jahren werden in jeder Industrie höchstens drei Mega-Marktplätze (Hubs) existieren. Überleben werden nicht die schnellen Markteindringler, sondern die starken Marktdurchdringer.

Bisher haben sich in Europa rund 300 elektronische B2B-Marktplätze in den unterschiedlichsten Industriebereichen etabliert. Sie verbessern die Preis- und Produkttransparenz und erleichtern den Zugang zu fragmentierten Märkten. Dank der höheren Marktintelligenz können die anbietenden Unternehmen ihre Kunden stärker an sich binden; gleichzeitig öffnet sich ihnen ein neuer Kanal zu Nachfragern. Die Kosten des klassischen Vertriebs und des Marketings sinken. Damit tragen elektronische Marktplätze dazu bei, die Performance der Unternehmen zu verbessern.

## Bereinigung steht bevor

Diese Vorteile werden – in Verbindung mit der Weiterentwicklung der XML-Technologie (Programmiersprache für Internetbasierte Anwendungen) – zu einem starken Anstieg der Anzahl virtueller Marktplätze führen. Accenture schätzt, dass im Jahr 2002 weltweit rund 5000 Online-Plattformen existieren werden. Zu Beginn des Jahres 2003 dürfte dann eine Konsolidierung einsetzen, die zu einer Bereinigung des elektronischen Angebots führen wird. In jedem Industriezweig werden nicht mehr als zwei, höchstens drei Mega-Marktplätze das Rennen machen und den B2B-E-Commerce unter sich aufteilen.

Obwohl die Strategie E-Marktplatz konzeptionell überzeugt, weist sie in der Realisierung grosse Defizite auf. Bisher bieten die meisten Märkte ausschliesslich Transaktionsdienstleistungen an und erzielen, wenn überhaupt, nur sehr geringe Einnahmen. Das bestehende Liquiditätsproblem wird sich mit der wachsenden Zahl von B2B-Marktplätzen verschärfen.

Mangelnde Liquidität ist nicht das einzige Problem vieler Handelsplattformen der ersten Generation. Der offerierten Leistung fehlt oft die Serviceunterstützung. Kunden wenden sich enttäuscht von diesen Anbietern ab und konzentrieren sich auf die Marktplätze, die ihre Bedürfnisse und diejenigen der Lieferanten besser verstehen und in der Lage sind, darauf einzugehen. Es kann folglich nicht darum gehen, einfach möglichst schnell einen Marktplatz einzurichten. Die Besetzung des Platzes ist nur der erste Schritt. In der zweiten – und entscheidenden – Phase geht es um



Im Sport sind nach einem schnellen Start Kraft und Ausdauer gefordert. Die gleichen Regeln gelten für den Wettbewerb unter Unternehmen auf den elektronischen Marktplätzen.

BILD: KEYSTONE ONLINE

die Definition der besten Marktdienstleistung. Im Verdrängungswettbewerb gewinnen nicht unbedingt die First movers, sondern die First leaders.

Der Aufbau der kritischen Grösse ist eine weitere Herausforderung, vor der die Marktplätze der Zukunft stehen. Viele Kunden und ein hohes Umsatzvolumen allein bringen noch nicht den gewünschten Erfolg: Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die profunde Kenntnis der jeweiligen Industrie. Die erfolgreichen Mega-Marktplätze geben entsprechende Antworten auf Grundsatzfragen: Welches sind die treibenden Kräfte unserer Industrie, wo liegen die Probleme, wie lassen sich Beschaffung und Verkauf optimal managen? Das Business-Modell der wenigen überlebenden Mega-Märkte besteht im Angebot wertenerer Dienstleistungen, ausgehend vom Sourcing & supplier management über Planung und Entwicklung, Beschaffungs- und Finanzierungsberatung bis hin zur Business- und Marktintelligenz.

## Integration von Partnern

Marktplätze mit statischen Geschäftsmodellen sind diesen hohen Herausforderungen nicht mehr gewachsen; sie werden zu den Verlierern gehören. Den erfolgreichen E-Marktplatz dagegen charakterisiert die Fähigkeit, eine integrierte Lösung für das Management der Wertschöpfungskette (Value chain) zu offerieren. Dieser Ansatz vernetzt Hersteller, Lieferanten und Kunden zu einer virtuellen Gemeinschaft mit dem Ziel höherer Effektivität und Effizienz. Der E-Marktplatz von morgen erlaubt und fördert den engen Kontakt zu allen Geschäftspartnern, bietet Kundennutzen und geniesst zu Recht das Vertrauen der Kunden. Bis anhin beschränken die meisten E-Marktplatz-Betreiber ihr Angebot auf Transaktionen wie Anfragen, Bestellungen und Statusinformationen.

Um die Effizienz des elektronischen Mediums voll auszuschöpfen und die Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten, sollten Mitgliedschaftsbasierte Modelle (geschlossene Benutzergruppen) entwickelt und ein-

geführt werden. Die wachsende Akzeptanz und Nutzerzahl führt zum nächsten Schritt: der Reduzierung der herkömmlichen und kostenintensiven Kunden- und Lieferantenschnittstellen. Wenn das elektronische Angebot über eine hinreichende Breite und Tiefe verfügt und Mehrwert bietet, führt dies zu einem deutlichen Qualitätsgewinn in der Geschäftsbeziehung.

Die erwähnten Anforderungen sind zu hoch für einen Alleingang. Das Erfolgsmodell setzt eine tiefe Integration und die Zusammenarbeit zwischen Partnern aus al-

len relevanten Bereichen voraus. Eines ist jetzt schon deutlich: Business partners – wie zum Beispiel Investmentbanken, Risikokapitalgeber, Content-Lieferanten, Technologiepartner und Berater – werden zu Garanten des Erfolgs. Nur der gemeinsame Auftritt ist erfolgversprechend.

Für die Betreiber elektronischer Marktplätze lautet die Schlussfolgerung: möglichst schnell einen möglichst grossen Vorsprung auf konkurrierende Marktplätze erlangen und vor allem halten. Dazu muss das Management einen gedanklichen Spagat leisten und sich von dem klassischen Zielkonflikt zwischen Angebotsbreite und Angebotstiefe lösen, denn die neue Strategie heisst: Wir wollen zahlreiche Kunden mit tief gehenden, umfassenden Informationen und mit einem breiten, individuellen Angebot erreichen. Zur Hervorhebung der Marktpräsenz und um rasch die kritische Grösse zu erreichen, bilden sie gegebenenfalls auch Allianzen mit anderen Marktplätzen.

## Auf Benutzer ausrichten

Um auf Dauer erfolgreiche Marktplätze etablieren zu können, müssen die Unternehmen eine bestimmte Positionierung aufweisen. Ihre Bereitschaft, mit einem Marktplatz zu kooperieren, hängt vom Standardisierungsgrad ihrer Produkte, der Grösse des Geschäftsvolumens und der zu erwartenden Lebenszeit der Produkte ab. Treiber der Entwicklung sind die Hersteller von pharmazeutischen und petrochemischen Produkten, von Papier, Bürobedarf, Baumaterialien, Verbrauchsgütern und Nahrungsmitteln. Sie werden bis zu 70% ihres Online-Handels über elektronische Marktplätze abwickeln. Finanzdienstleister sind ebenfalls in einer hervorragenden Position, B2B-Marktplätze zu besetzen.

Ein erfolgversprechendes Beispiel ist die Rückversicherungsbörse Inreon (Insurance meets reinsurance online). Sie bietet ihren Mitgliedern, Erstversicherern, Maklern und Rückversicherungsunternehmen den Handel mit standardisierten Rückversicherungsprodukten an. Dies bedeutet selbstverständlich nicht eine Normierung der Rückversicherungsprodukte schlechthin. Aber es ermöglicht eine Konzentration der wertvollen Expertenzeit auf hochkomplexe Individualfälle.

Auch in den Vorreiterindustrien werden E-Märkte und Mega-Marktplätze die klassischen Kommunikationswege zu Kunden, Lieferanten und Handelspartnern nicht vollständig ersetzen. Denn erst der persönliche Kontakt schafft und festigt das Vertrauen in die Partnerschaft und in die wechselseitige Leistungsfähigkeit und legt damit die Grundlage für die Nutzung der Online-Marktplätze.

Wie Untersuchungen von Accenture belegen, wächst die Bereitschaft der Unternehmen, die Menge der von ihnen eingerichteten Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten zu verringern und die Kontaktkanäle zu den an der Wertschöpfung beteiligten Partnern zu integrieren. Internet-gestützte Marktplätze, die im Höchstmass benutzerorientiert gestaltet sind, alle Business partners einbeziehen und den Besuchern greifbaren Mehrwert liefern, sind der Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderung.

## Zehn Thesen zu E-Marktplätzen

Einige wenige Supermarktplätze (Hubs) werden überleben.

First leaders, nicht First movers sind langfristig erfolgreich.

Business partners sind wichtiger als Technologiepartner und Marktbetreiber.

Marktplätze mit nicht erweiterungsfähigen Business-Modellen sterben aus.

Breite und Tiefe des Sortiments sind gefordert, um Kunden zu halten.

Mitgliederbasierte Modelle sind langfristig erfolgreicher als transaktionsbasierte.

XML wird die Lingua franca der Marktplätze.

B2B-Marktplätze sind eine Fortentwicklung von Outsourcing und ermöglichen funktionsfähige Allianzen.

Erfolgreiche Firmen orchestrieren ein mehrdimensionales Portfolio von E-Business-Kanälen: Produktbezogen und -begleitend, käufer- und/oder verkäuferorientiert, allianzenbasiert oder in Form von Fall-zu-Fall-Kooperation.

Business bleibt Business: Bewährtes behalten, Neues rentabel integrieren.

## AUSLANDKOMMENTAR

# Explosives Zimbabwe

Von Wolfgang Drechsler Kapstadt



Nach über 20 Jahren ununterbrochener Herrschaft von Präsident Robert Mugabe rumort es immer lauter in Zimbabwe, dem ehemaligen Rhodesien. Das Zentrum der Unruhe ist diesmal nicht das Matabeleland, wo die Minderheitsgruppe der Ndebele lebt, sondern die Hauptstadt Harare. Als Reaktion auf eine Erhöhung der Benzinpreise um mehr als 70% ist es dort zu Protesten gegen die selbstzerstörerische Politik der Machthaber gekommen. Demonstranten skandieren immer lauter «Me-Mo-Mu».

Der Slogan spielt auf diverse afrikanische Präsidenten an: Mengistu (Äthiopien, gestürzt), Mobutu (Zaire, gestürzt) und Mugabe, dem die Demonstranten offenbar dasselbe Schicksal wünschen. In seiner Not hat sich Mugabe angeblich dazu bereit erklärt, eine hochrangige Delegation des Staatenbunds ehemaliger britischer Kolonien (Commonwealth) ins Land zu lassen. Sie soll helfen, dass der südafrikanische Staat vor allem wirtschaftlich auf die Beine kommt. Auch soll sie Vorschläge zur Beilegung der umstrittenen Landfrage machen.

Allerdings wäre es verfehlt, in der Konzeption einen grundsätzlichen Sinneswandel Mugabes zu sehen. Dazu hat der 77-Jährige in den letzten Monaten zu viele Versprechen gebrochen. Dass Mugabe an einer friedlichen Lösung nicht gelegen ist, hat er zuletzt immer wieder demonstriert: Statt die explosive Lage durch Gespräche mit der Opposition zu entschärfen, haben Einschüchterung und Gewalt stetig zugenommen. Nach den illegalen Landbesetzungen sind Unternehmen in den Städten, aber auch Hilfsorganisationen, Touristenunterkünfte und politische Stiftungen zum Angriffsziel seiner Sturmtruppen geworden. Als gewiefter Politiker hat Mugabe nur seine Strategie geändert: Verspätet hat der einstige Hoffnungsträger des Kontinents erkannt, dass die von ihm gebilligten Übergriffe so genannter Kriegsveteranen auf weisse Farmer das Land wirtschaftlich ruiniert haben. Als Reaktion auf die eklatante Verletzung der Bürger- und Eigentumsrechte hat die Wirtschaft in den letzten 18 Monaten rund 1 Mio. Jobs verloren und wird 2001 um mehr als 10% schrumpfen. Die Ernte des Grundnahrungsmittels Mais dürfte um mehr als 60% fallen und die Inflation auf 80% klettern.

Konzessionen gegenüber Zimbabwe oder sogar eine Finanzspritze, wie sie der IWF angeblich erwägt, würden deshalb ein falsches Signal setzen. Die Vergangenheit lehrt, dass Mugabe vollkommen unberechenbar ist und nicht für vermeintliche Zugeständnisse, die letztlich dem eigenen Machterhalt dienen, belohnt werden sollte. Der greise Diktator hat die Welt lange genug getäuscht.

Unbegreiflich ist, dass nicht nur der Westen, sondern auch die Führer des südlichen Afrika, die so gerne über Menschenrechte und Demokratie schwadronieren, vor einer härteren Gangart gegenüber dem Diktator zurückschrecken. Dabei gibt es nach der Demontage des Rechtsstaats in Zimbabwe wenig Zweifel daran, dass Mugabe mehr Peitsche und weniger Zuckerbrot braucht. Südafrika hat die wirtschaftliche Potenz, dem Amoklauf seines Nachbarn Einhalt zu gebieten. Zwar sind grösserer Druck von aussen und eine klare Verurteilung noch keine Garantie, dass Mugabe zur Einsicht kommt. Aber es gibt auch keinen Grund mehr dafür, dass einige Staaten noch immer den Eindruck erwecken, durch ihre Passivität die anarchischen Zustände in Zimbabwe zumindest stillschweigend zu dulden.

## UP AND DOWN

© HORSCH

