

inreon – Transformation des Rückversicherungsgeschäfts durch elektronische Marktplätze

Aktuelle Herausforderungen des traditionellen Rückversicherungsmarkts

Die Entwicklung der Internettechnologie beeinflusste die Situation auf dem globalen Rückversicherungsmarkt zunächst verhalten, in den letzten Jahren jedoch immer stärker. Weltweit unterliegen sowohl die Erst- als auch die Rückversicherungsmärkte einem Konsolidierungstrend. Dieser hatte – insbesondere durch verbesserte Diversifikationsmöglichkeiten – direkte Auswirkungen auf das Zessionsverhalten, und die Nachfrage nach Rückversicherungsschutz reduzierte sich. Alternative Trends wie die Konvergenz der Finanzmärkte, die Erhöhung von Selbstbehalten und der zunehmende Anteil an Selbstversicherung führen zu einem reduzierten Wachstum, zur Bildung von Überkapazitäten und zu einem damit verbundenen verringerten Prämienniveau auf dem traditionellen Rückversicherungsmarkt (Abb. 1). Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass internationale Rückversicherer zunehmend viel versprechende, internetbasierte Wertschöpfungsalternativen verfolgen, die kurz- bis mittelfristig Anpassungen erfordern, sich jedoch langfristig in der Erstellung neuer Geschäftsmodelle widerspiegeln werden.



Guido Scherer, Partner,
Accenture



Dr. Sandro C. Principe, .
Senior Manager, Accenture

Aktuelles Wettbewerbsumfeld der Rückversicherer im Internet

Das Wettbewerbsumfeld der Rückversicherer im Internet kann anhand einer Gruppierung der Funktionen der Websites in sechs Kategorien eingeteilt werden (Abb. 2):

- Rückversicherungsanbieter
- Rückversicherungsnachfrager

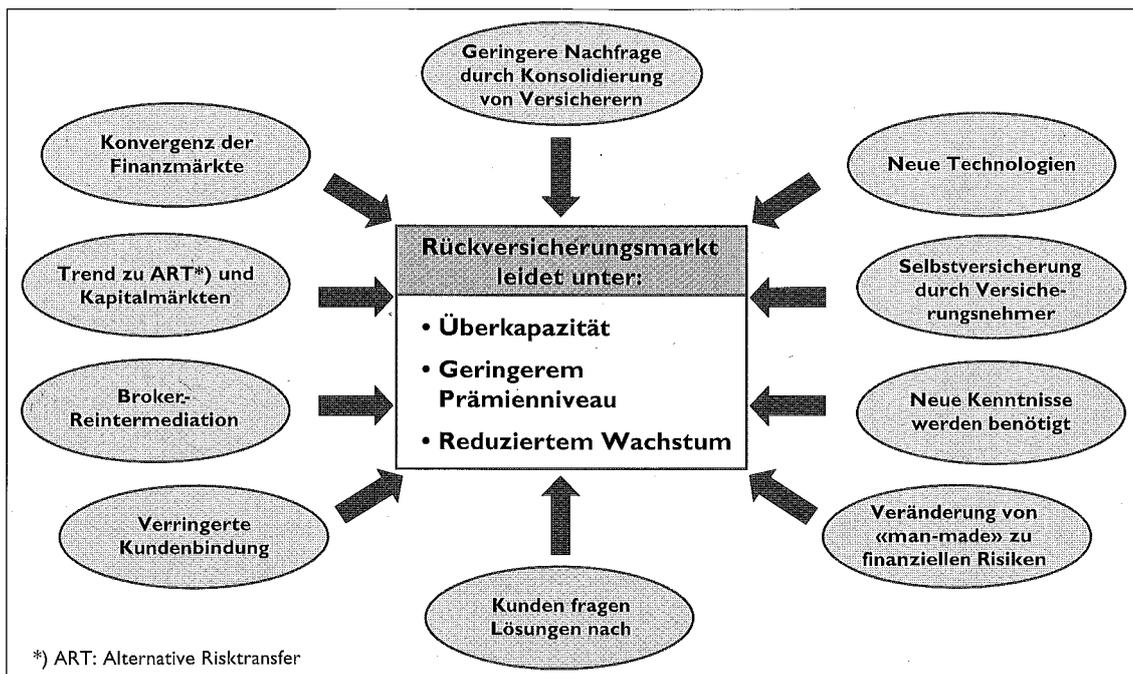


Abb. 1: Aktuelle Trends im traditionellen Rückversicherungsmarkt

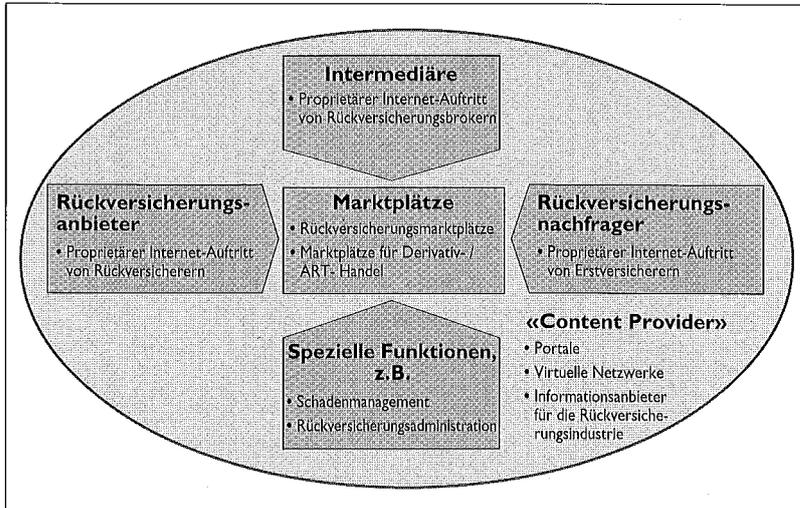


Abb. 2: Funktionen im Wettbewerbsumfeld der Rückversicherer im Internet

- Intermediäre
- Anbieter von speziellen Funktionen
- «Content-Provider»
- Marktplätze

Rückversicherungsanbieter, -nachfrager und Intermediäre: Die meisten Rückversicherungsanbieter, -nachfrager und Intermediäre unterhalten einen Internetauftritt mit dem Zweck, ihr Unternehmen und seine Produkte- und Servicepalette darzustellen, Investor-Relations-Material zur Verfügung zu stellen, offene Stellen zu publizieren und eine effiziente Kontaktaufnahme zu unterhalten (Corporate Website). Einige Unternehmen erweitern die Funktionalität intern und/oder extern, um dem Kunden eine umfangreiche horizontale und vertikale Interaktivität anzubieten. Dadurch werden sie auch Anbieter von so genannten speziellen Funktionen.

Anbieter von speziellen Funktionen: Als wichtigstes Beispiel sind Application-Service-Provider (ASP) zu nennen. Unter dieser Bezeichnung werden neben den proprietären Internetauftritten der Rückversicherungsanbieter, -nachfrager und Intermediäre auch Drittanbieter verstanden, die softwarebasierte Services und Lösungen zentral administrieren und anbieten. Beispiele sind das elektronische Reinsurance-Accounting-Tool ELRAC (www.elrac.com), das virtuelle Trainingscenter zur Feuerbekämpfung INTERFIRE (www.interfire.org)

und die Risikoevaluierungsfunktionalitäten beispielsweise bei SCOR Reinsurance Group (www.astre.scor.com). Den Charakter alternativer Websites repräsentieren beispielsweise die Online-Verhandlungsfunktionalität von ClicknSettle (www.clicknsettle.com) und die Administrationsaufgaben bezüglich der Formulierung und des Managements von Standards für elektronische Geschäftstransaktionen WISE (www.wise-insurance.com). Von besonderer Bedeutung sind in dieser Beziehung auch die Schadenmanagement-Websites, die dem Benutzer ermöglichen, Schadenfälle online zu deklarieren. Dieser Service wird vom selben Schadenmanager für mehrere Versicherer erbracht.

«Content-Provider»: Die Content-Provider versorgen die Rückversicherungsindustrie mit geschäftsrelevanten Informationen. Diese Aufgabe wird in erster Linie von Portalen, Communities und geschäftsspezifischen News-Networks wahrgenommen. Auf CAPTIVE (www.captive.com) können sich «Kollegen» aus dem professionellen Risikomanagement beispielsweise gegenseitig kontaktieren und Expertenwissen austauschen. INSURANCE.ABOUT (www.insurance.about.com) bietet aufbereitete Verzeichnisse mit relevanter Information über den Rückversicherungsmarkt in den USA an. Inbegriffen sind die vollständigen geschäftsrelevanten Gesetzestexte, ein ausführliches Verzeichnis aller Versicherungsunternehmen und eine komplette Übersicht der staatlichen Versicherungsdepartements der USA.

Marktplätze: Elektronische Marktplätze lassen sich in One-to-Many- und Few-to-Many-Applikationen gruppieren. Als One-to-Many-Applikationen werden Plattformen bezeichnet, die den Austausch von Rückversicherungsrisiken zwischen einem Rückversicherungs- und vielen Erstversicherungsunternehmen unterstützen. Few-to-Many-Applikationen hingegen unterstützen den Austausch von Rückversicherungsrisiken zwischen wenigen Rückversicherungs- und vielen Erstversicherungsunternehmen.

One-to-Many-Applikationen

Die weltweit grössten Rückversicherer bieten Preisinformationen bzw. den Abschluss ausgewählter Produkte online an. Die im Folgenden genannten

Initiativen ermöglichen Erstversicherern den Abschluss des Vertrags mit einem einzigen Rückversicherer («One-to-Many-Konzept»). Aufgrund der Beschränkung des Vertragsabschlusses mit nur einem Rückversicherer können Kosteneinsparungspotenziale auf Seiten der Erstversicherer nicht vollständig ausgenutzt werden. Der Erfolg dieser Initiativen wird daher auf sehr spezialisierte Produkte beschränkt sein. Die Initiativen konzentrieren sich überwiegend auf das fakultative Rückversicherungsgeschäft und offerieren unterschiedliche Funktionalitäten.

Eine Auswahl von One-to-Many-Applikationen:

- ELRIX (www.elrix.com): Mitte 1999 lancierte die Swiss Re die Initiative ELRIX. Die Plattform bietet registrierten, international operierenden Erstversicherern, Brokern und Captives Rückversicherungskapazitäten der Swiss Re an. Auf ELRIX kann der Benutzer Preisinformationen zu Cat XL-Produkten in Europa, Aviation weltweit und Wetterderivaten für ausgewählte Standorte erhalten und diese online abschliessen. Darüber hinaus können Online-Quotierungen zu Haftpflichtrisiken in Lateinamerika und zu Sachversicherungen in den USA eingeholt werden. Als so genannten Value-Added Service bietet ELRIX eine Informationsdatenbank zu Naturgefahren an.
- FacWorld (www.facworld.com): FacWorld, eine Initiative der GeneralCologne Re, ermöglicht registrierten Benutzern, Nachfrage nach Rückversicherungskapazität online einzugeben und ausgewählten Underwritern der GeneralCologne Re vorzulegen. Die angebotenen Produkte stammen aus den Sparten Haftpflicht, Sachversicherung und Transportversicherung. Das Angebot beschränkt sich auf fakultative Einzelrisiken. FacWorld bietet keine Online-Quotierungen; diese werden manuell von Underwritern eingegeben.
- MyReinsurance.com (www.myReinsurance.com): Im November 2000 lancierte Employers Reinsurance Group MyReinsurance.com. Mit Hilfe dieses Tools soll die Erneuerung von fakultativen Haftpflichtrisiken vereinfacht werden. Darüber hinaus können Schadeninformationen übertragen und der Status des Schadenbearbeitungsprozesses abgefragt werden. Borders können generiert, verändert und übertragen werden. MyReinsurance.com ist zurzeit die einzige Plattform, die

Accounting und Schadenmanagement unterstützt.

- i-fac (i-fac.scor.com/i-fac/): Mit dieser Site bietet der französische Rückversicherer und *inreon*-Mitglied SCOR fakultative Rückversicherungen in den USA an. Registrierte Mitglieder haben die Möglichkeit, Risiken in den Rubriken Haftpflicht und Sachversicherung zu erfassen und an SCOR zur Weiterbearbeitung zu senden. Auch SCOR bietet keine Online-Quotierungen an.

Fokus der One-to-Many-Applikationen ist die Realisierung von Kosteneinsparungspotenzialen durch Prozessoptimierung mittels Technologieeinsatz. Leider nutzen nur wenige die Vorteile und Kosteneinsparungspotenziale des Internets konsequent aus. Lediglich ELRIX von Swiss Re bietet zur Zeit eine Online-Quotierung innerhalb weniger Sekunden an. Andere Rückversicherer nutzen ihre Auftritte lediglich zur Eingabe und Weiterleitung von Informationen an die entsprechenden Underwriter, welche die Quotierungen manuell vornehmen. Generell werden mit den heute existierenden Applikationen noch nicht alle Kosteneinsparungspotenziale realisiert.

Few-to-Many-Applikationen

Seit Mitte der neunziger Jahre sind zahlreiche Few-to-Many-Marktplätze als Konsequenz der geringen Regulierung, der Globalisierung, der ineffizienten Prozesse und der mangelnden Preistransparenz im Rückversicherungsmarkt gegründet worden. Der Erfolg dieser Handelsplätze ist infolge unüberwindbar scheinender Hürden bei der Standardisierung von Rückversicherungstransaktionen, mangelnder Unterstützung seitens der Marktführer und geringer Bereitschaft zur Teilnahme der Marktteilnehmer meist stark beschränkt worden.

Few-to-Many-Marktplätze sind auf Initiative unterschiedlicher Marktteilnehmer entstanden, die in vier Kategorien unterteilt werden:

1. Traditionelle Erst-/Rückversicherer oder Broker
2. Industrieverbände
3. Traditionelle Börsen
4. Neue Marktteilnehmer

Traditionelle Erst- / Rückversicherer oder Broker

Beispiele für Few-to-Many-Applikationen, die auf Initiative von Erst- / Rückversicherern oder Brokern entstanden sind:

- CATEX (www.catex.com): Die Catastrophe Risk Exchange (CATEX) wurde 1996 gegründet und ist heute der bekannteste Online-Marktplatz für Rückversicherungsrisiken mit Konzentration auf den amerikanischen Rückversicherungsmarkt. EW Blanche als weltweit viertgrösster Broker besitzt Anteile an CATEX. Das Unternehmen mit Sitz in den USA unterhält einen Offshore-Ableger auf den Bermudas. Die Plattform bietet Erst-, Rückversicherern und Brokern ein Bulletin-Board, auf dem Einzel- und Vertragsrisiken aller Versicherungssparten platziert werden können. Als Spezialprodukte werden Kredit- und Wetterderivate gehandelt. Die Handelsprozesse und die Produkte konnten durch CATEX wegen mangelnder Unterstützung durch die Industrie nicht standardisiert werden, womit es CATEX bisher nicht gelungen ist, die Offline-Prozesse entscheidend zu verbessern. Der First-Mover-Advantage konnte nicht zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden. Nach Angaben des Unternehmens sind seit der Gründung Verträge mit einem Gesamtprämienvolumen von 425 Millionen Dollar über die Plattform abgeschlossen worden. Da der Broker EW Blanche an CATEX beteiligt ist, liegt der Verdacht nahe, dass dieser für einen grossen Anteil der Transaktionen verantwortlich ist. Darüber hinaus vertreibt CATEX die entwickelte Software als Application-Service-Provider. So basieren die One-to-Many-Applikationen i-fac (SCOR) und smartfac (CNA Re) auf der CATEX-Software.
- Reway (www.reway.com): Die Gothaer Rück lancierte Ende 2000 die Initiative Reway als alleiniger Inhaber. Reway bietet mit einer «Reverse Auction» einen standardisierten Handelsmechanismus für Vertragsgeschäfte im Sachversicherungssegment an. Bisher ist es Reway nicht gelungen, weitere Rückversicherer für die Realisierung des «Few-to-Many»-Konzepts als Investoren zu gewinnen. Die Plattform weist eine klare Value-Proposition auf, verwendet als Zessionsart jedoch das Vertragsgeschäft, das am einfachsten zu standardisieren ist. Es herrschen Zweifel, ob das Vertragsgeschäft für die Abwicklung über das Internet geeignet ist –

sind doch gerade beim Abschluss von Vertragsgeschäften langjährige persönliche Kundenbeziehungen und intensive Verhandlungen äusserst wichtig.

Industrieverbände

WiSe (World Insurance e-commerce, www.wise-insurance.com) repräsentiert den Zusammenschluss der Organisationen RINET, WIN und LIMNET und setzt sich zum Ziel, die Standardisierung und Prozessautomatisierung im Rückversicherungsmarkt voranzutreiben. Durch ein Joint Venture mit BRMA and IVANS ist nun auch der Erstversicherungsmarkt in diese Standardisierungsbemühungen einbezogen worden. WiSe entwickelte die Applikation «Trusted Trading», die den Austausch von E-Mails zwischen Erst- und Rückversicherern über eine Third Party ermöglicht, wodurch die Integrität von Nachrichten überprüft werden kann. WiSe bietet vorläufig keinen elektronischen Marktplatz für Rückversicherungsprodukte an.

Traditionelle Börsen

Traditionelle Börsen wie Chicago Board of Trade (CBOT) und Bermuda Commodities Exchange bieten ebenfalls bereits sehr spezialisierte Rückversicherungsprodukte wie Wetterderivate, Industry-Loss-Warranties und PCS-Optionen (Property Claims Services) zum Handel an. Aufgrund der hohen Komplexität der Produkte und der Heterogenität der Anbieter von Rückversicherungsprodukten wird der Erfolg von traditionellen Börsen zunächst auf sehr spezialisierte Rückversicherungsprodukte beschränkt sein.

Neue Marktteilnehmer

Einige Few-to-Many-Applikationen wurden ohne Unterstützung der Versicherungsindustrie gegründet. Der Erfolg dieser Plattformen bleibt umstritten, weil die Vergangenheit gezeigt hat, dass der Erfolg einer Plattform in kritischer Masse von der Unterstützung durch die relevante Industrie abhängt. Beispiele für solche Plattformen sind:

- ReinsurEx (www.reinsurex.com): ReinsurEx mit Sitz in New York City soll Erstversicherern ermöglichen, Risiken einzureichen, Rückversicherungsangebote zu vergleichen, abzuschliessen und direkt mit Brokern in Kontakt zu treten. Als Hilfe stellt ReinsurEx seinen Kunden Risikoanalysen und Back-

Office-Funktionen wie Dokumentation, Abrechnung und Schadenmanagement zur Verfügung.

- **ReinsuranceMall** (www.reinsurancemall.com): Diese Plattform mit Sitz in Hongkong bearbeitet den asiatischen Markt. Sie wurde im Oktober 2000 lanciert. Weil bisher keine Investoren aus der Versicherungs- oder Rückversicherungsbranche und keine registrierten oder aktiven Mitglieder publik gemacht wurden, liegt der Schluss nahe, dass zurzeit kein Handel auf ReinsuranceMall stattfindet. ReinsuranceMall.com unternimmt keine sichtbaren Anstrengungen, Produkt- und Prozessstandards zu entwickeln. Sie folgt somit dem Ansatz von CATEX und eREINSURE. ReinsuranceMall.com ermöglicht die Abwicklung von Einzel- und Vertragsrisikogeschäften aller Versicherungssparten.
- **Re2Re** (www.re2re.com): Mit Sitz auf den Bermudas und Büros in Hongkong sowie auf den Philippinen operiert Re2Re seit Dezember 1999 als weltweiter Marktplatz für Erst- und Rückversicherer. Sie konzentriert sich auf den asiatischen Markt. Re2Re fungiert als reine Kontaktbörse für alle Sparten der fakultativen Rückversicherung. Dazu gehören Serviceleistungen wie aktuelle Informationen oder Archive und summarische Übersichten abgeschlossener Verträge. Sie steht damit in direkter Konkurrenz zur oben genannten Initiative ReinsuranceMall.

Weitere Beispiele sind eReinsurance (www.ereinsurance.com), City3k (www.city3k.com) und Alamanca (www.reinsurancemarketplace.com). Neben der Realisierung von Kosteneinsparungspotenzialen durch Prozessoptimierung mittels Technologieinsatz zielen Few-to-Many-Marktplätze auf Kosteneinsparungen durch Verbesserung der Transparenz. Dabei ist die Fähigkeit zur Strukturierung von Pro-

dukten und zur Zusammenführung von Erst- und Rückversicherern entscheidend. Wenige der heutigen Marktplätze haben sich diese Kompetenzen befriedigend aneignen können. Viel versprechende Ausnahme ist dagegen das Venture *inreon*, das in der Folge als Beispiel genauer betrachtet werden soll.

inreon – ein Meilenstein in der Entwicklung des E-Commerce

Nach nur siebenmonatiger Entwicklungszeit lancierten die beiden weltweit grössten Rückversicherer Münchener Rück und Swiss Re in Zusammenarbeit mit Accenture und Internet Capital Group (ICG) im Dezember 2000 den offenen und unabhängigen Online-Rückversicherungsmarktplatz *inreon* – insurance meets reinsurance online.

inreon wurde mit fundiertem Know-how von Versicherungsmarktführern und modernster Technologie entwickelt und ist heute spezialisiert auf

- die Gestaltung innovativer, internetbasierter Prozesse für den Handel von Rückversicherungsprodukten und
- die Entwicklung vordefinierter Risikodeckungen

Traditionell weist der Platzierungsprozess grosse Ineffizienzen auf (Abb. 3).

Zur Platzierung eines Risikos tritt ein Erstversicherer / Broker mit mehreren Rückversicherern in Kontakt. Aufgrund der Heterogenität der Risiken und der kaum vorhandenen Standardisierung der zu übermittelnden Informationen kommt es zu Rückfragen des Rückversicherers an den Erstversicherer / Broker. Das führt zu grossen Ineffi-

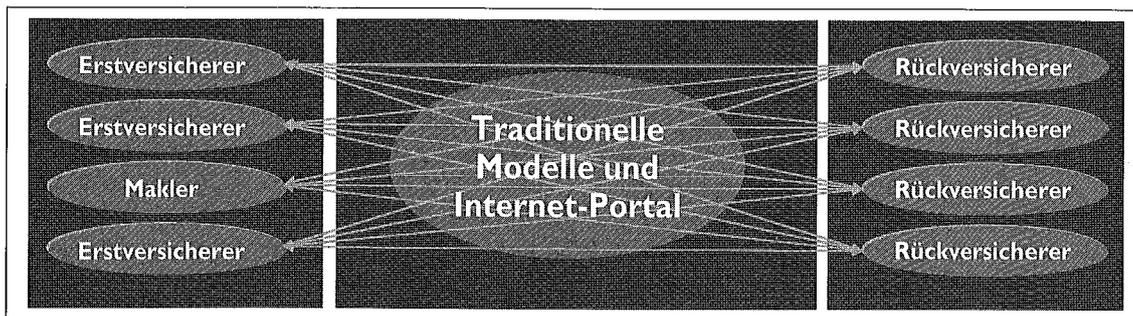


Abb. 3: Traditionelle Geschäftsbeziehungen



Abb. 4: inreon-Geschäftsmodell

zienen, weil der gleiche Vorgang mehrfach durchgeführt werden muss. Informationen stehen meist nicht elektronisch, sondern nur in nicht standardisierten Datenformaten zur Verfügung.

inreon begegnet diesem Missstand mit seinem Geschäftsmodell (Abb. 4). *inreon* bietet die Möglichkeit zur Verbesserung der Preis- und Produkttransparenz und zur Senkung der Transaktionskosten entlang der Wertschöpfungsstruktur. Rob Bredahl, CEO von *inreon*: «Die Teilnahme bei *inreon* kann Unternehmen 25 Prozent ihrer Transaktionskosten ersparen.»

Die Kommunikation zwischen Erst- und Rückversicherer wird auf einer einzigen Plattform gebündelt. Anfragen nach Rückversicherungsschutz werden einmalig und in einem Standardformular erfasst und können anschliessend in nur einem Prozessschritt mehreren Rückversicherern zur Verfügung gestellt werden. Rückversicherer antworten auf die Nachfrage nach Rückversicherungsschutz in einem ebenfalls standardisierten Format. So kann eine vollständige Vergleichbarkeit der Angebote sichergestellt und die Preistransparenz erhöht werden.

Alle über *inreon* gehandelten Produkte werden standardisiert und mit spezifischen Komponenten, insbesondere «versichertes Objekt» und «versicherte Gefahren», definiert. Jede Komponente wird auf ein Minimum von Parametern reduziert. Diese ermöglichen dennoch eine vollständige Bewertung des Risikos und der Preisbildung durch den Rückversicherer. Durch die vorherige Festlegung der Versicherungsdeckung kann die Verhandlung über Vertragseinzelheiten eliminiert werden.

Mit der Gründung von *inreon* antizipieren und forcieren die beteiligten Unternehmen den Trend zunehmender Produktsegmentierung nach ihrer Komplexität in der Rückversicherungsindustrie. Die Standardisierung von Produkten von geringer bis mittlerer Komplexität bezüglich Produktparametern und gewährter Versicherungsdeckung und die Etablierung vordefinierter Prozesse zur Steigerung der Effizienz sind beim Abschluss von Rückversicherungstransaktionen unerlässlich. Die Vision zu den zu handelnden Produkten ist in Abbildung 5 schematisch dargestellt.

Marktmodell und Marktteilnehmer – attraktive Vorteile für alle Beteiligten

Teilnehmer am Risikohandel über *inreon* sind registrierte Mitglieder, die je nach Art der Mitgliedschaft über verschiedene Rechte und Pflichten verfügen, wobei zwischen Nachfragern, Anbietern und Marktbesuchern unterschieden wird.

Nachfrager auf der *inreon*-Risikohandelsplattform sind professionelle Erstversicherer oder Rückversicherungsmakler, die für einen Teil des Risikos aus ihrem Portefeuille Rückversicherungsschutz suchen. Anbieter auf dem *inreon*-Marktplatz umfassen führende und kapitalstarke Rückversicherer, die Nachfragern nach Rückversicherungsschutz ihre Kapazität offerieren. Marktbesucher sind passive Teilnehmer, wie z. B. Finanzdienstleister, Behörden oder Mediengesellschaften, die den Marktplatz ausschliesslich beobachten, jedoch keine Risiken handeln dürfen. Alle Marktaktivitäten werden von einer unabhängigen, von *inreon* eingerichteten Institu-

tion, der Marktaufsicht, überwacht. *inreon* bietet zunächst keine Retrozession zwischen Rückversicherern und kein Fronting zwischen Versicherungsnehmer und Rückversicherer an.

Der elektronische Handel von Rückversicherungsrisiken über *inreon* bietet beträchtliche Vorteile gegenüber dem traditionellen Offline-Geschäft. Sie kommen vor allem in einer verbesserten Produkttransparenz durch vordefinierte Produktparameter und Deckungen sowie in einer erhöhten Preistransparenz durch direkte Preisvergleiche zum Ausdruck. Vordefinierte Online-Handelsprozesse und festgelegte Zeitfenster für Transaktionen erlauben ein schnelleres Vorgehen und eine verbesserte Zeitplanung. Sofortiger Systemzugriff und tägliche Verfügbarkeit rund um die Uhr ermöglichen allen Marktteilnehmern eine flexible Geschäftsabwicklung.

Die Markteinführung von *inreon* erzielte sowohl in der Versicherungsindustrie als auch in den Medien positive Resonanz.

Gegenwärtiges Produktangebot

Zum aktuellen Zeitpunkt bietet *inreon* die Möglichkeit, fakultative, nicht proportionale und proportionale Sachversicherungsgeschäfte in Belgien, Frankreich, Deutschland, Italien, den Niederlanden, Spanien, Grossbritannien und den Vereinigten Staaten abzuschliessen. Neben einer eingeschränkten Feuerversicherungsdeckung, einer erweiterten Feuerversicherungsdeckung (Extended Coverage) und einer Allgefahrdeckung (All-Risks-Coverage) gibt es die Option, den Betriebsunterbruch als Folge eines versicherten Sachschadens einzuschliessen (Abb. 6).

Eine Ausweitung des Produkt- und Funktionsangebots wird kontinuierlich vorgenommen. Mit dem nächsten Release werden auch die technische Buchhaltung von über *inreon* abgeschlossenen Verträgen und die Versicherung gegen Naturkatastrophen angeboten.

inreon im aktuellen Wettbewerbsumfeld

inreon ist zurzeit die einzige Plattform, die klar definierte Produkte und Handelsmechanismen vorwei-

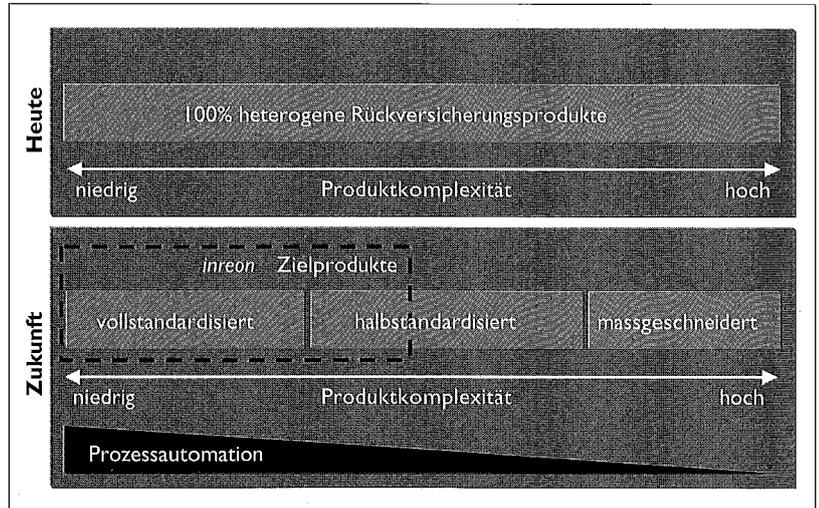


Abb. 5: Produktvision von inreon

sen kann. Das Konzept der Standardisierung ist bisher von keiner Internetplattform in dieser Konsequenz umgesetzt worden und demzufolge für die Branche noch ungewohnt. Die Zukunft wird zeigen, ob die Erstversicherungsindustrie positiv auf diese Standardisierungsbemühungen reagiert. Die Veränderung von Prozessen, Gewohnheiten und Erwartungshaltungen innerhalb der Industrie kann jedoch nicht sofort erwartet werden; *inreons* Erfolg wird sich langfristig erweisen.

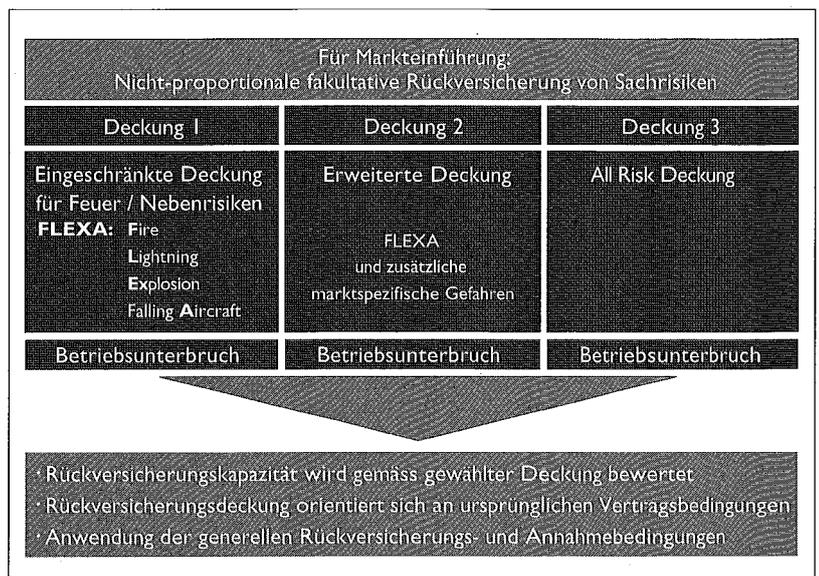


Abb. 6: Aktuelle Produktdefinitionen

Abschliessend werden – vor dem Hintergrund des angenommenen langfristigen Erfolgs von *inreon* – ausgewählte Thesen zur Weiterentwicklung von elektronischen Marktplätzen dargestellt.

Thesen zur Weiterentwicklung von elektronischen Marktplätzen

«First Leaders», nicht unbedingt «First Movers», werden überleben. Aufgrund der einfachen und schnellen Imitierbarkeit des Angebots von First Movern sind diese nicht lange in der Lage, ihren zeitlichen Wettbewerbsvorteil auszunutzen. Das gibt Second Movern die Gelegenheit, First Mover nachzuahmen und durch Weiterentwicklung des Angebots zu First Leadern zu avancieren. Aber auch diese werden ihre Position durch ständige Weiterentwicklung des Angebots und eine starke Bindung der Kunden an den Marktplatz verteidigen müssen.

Marktplätze mit nicht erweiterungsfähigen Business-Modellen sterben aus. Marktplätze mit statischen Geschäftsmodellen sind den hohen Herausforderungen nicht gewachsen; sie werden zu den Verlierern gehören. Die Zukunft verlangt flexible und dynamische Konzepte, in die Kunden und Lieferanten gleichermaßen eingebunden sind. Starre, tradierte Abhängigkeitsverhältnisse werden zugunsten einer Partnerschaft unter Gleichen aufgegeben.

In den meisten Industriezweigen werden höchstens drei Supermarktplätze («Hubs») überleben. Als Resultat der Strategien der Spezialisierung (De-Commoditizing durch Differenzierung) und der Konsolidierung (Realisieren von marktweiten Economies of Scale) werden sich spezialisierte elektronische Marktplätze durch strategische Allianzen in elektronischen Hubs organisieren. Aufgrund des Kundenbedürfnisses nach Marktplätzen mit hoher Liquidität sind nur wenige Marktplätze in einem Industriezweig überlebensfähig.

Voraussetzung für den Erfolg elektronischer Marktplätze ist zunehmend das Angebot von Value-Added-Services. Kunden werden ihre Nachfrage an die Marktplätze richten, die ihnen die höchsten Kosteneinsparungen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg ermöglichen. Erfolgreiche

elektronische Marktplätze zeichnen sich daher durch die Fähigkeit aus, eine integrierte Lösung für das Management der gesamten Wertschöpfungskette (Value-Chain) in Form von Value-Added-Services zu offerieren.

Die Fähigkeit, Allianzen einzugehen und effektiv zu managen, entscheidet über den langfristigen Erfolg eines elektronischen Marktplatzes. Voraussetzung für die Bereitstellung von Value-Added-Services ist die konsequente Vernetzung von Herstellern, Lieferanten und Kunden zu einer virtuellen Gemeinschaft mit dem Ziel höherer Effektivität und Effizienz. Der erfolgreiche elektronische Marktplatz von morgen koordiniert die Wertschöpfung aller Geschäftspartner und bietet somit echten Kundennutzen.

Im Angebot von Software für elektronische Marktplätze gibt es einen Konsolidierungstrend. Anwendungen ohne Wertschöpfungspotenzial wie beispielsweise das Registrierungsmodul werden vermehrt durch Standardsoftware realisiert. Dabei spielt die Flexibilität der Technologien eine überaus wichtige Rolle, weil sich sowohl die Anpassung an neue Kundenbedürfnisse als auch die Entwicklung und Implementierung innovativer Value-Added-Services als wettbewerbsentscheidend erweisen werden. Die Fähigkeit zur schnellen Systemintegration und Modifizierbarkeit wird für die Technologieanbieter vor allem in Bezug auf Grosskunden wettbewerbsentscheidend sein.

Business bleibt Business: Bewährtes behalten, Neues rentabel integrieren. Auch elektronische Märkte und «Hubs» werden 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 elektronischen 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. Internetgestützte Marktplätze, die im Höchstmass benutzerorientiert

gestaltet sind, alle Business-Partners einbeziehen und den Besuchern greifbaren Mehrwert liefern, sind der Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderung.