

eBusiness - die Zukunft ihres Unternehmens?

Bernd W. Wirtz

Euro Lab for Electronic
Commerce & Internet Economics

Deutsche Bank Institut für
Familienunternehmen



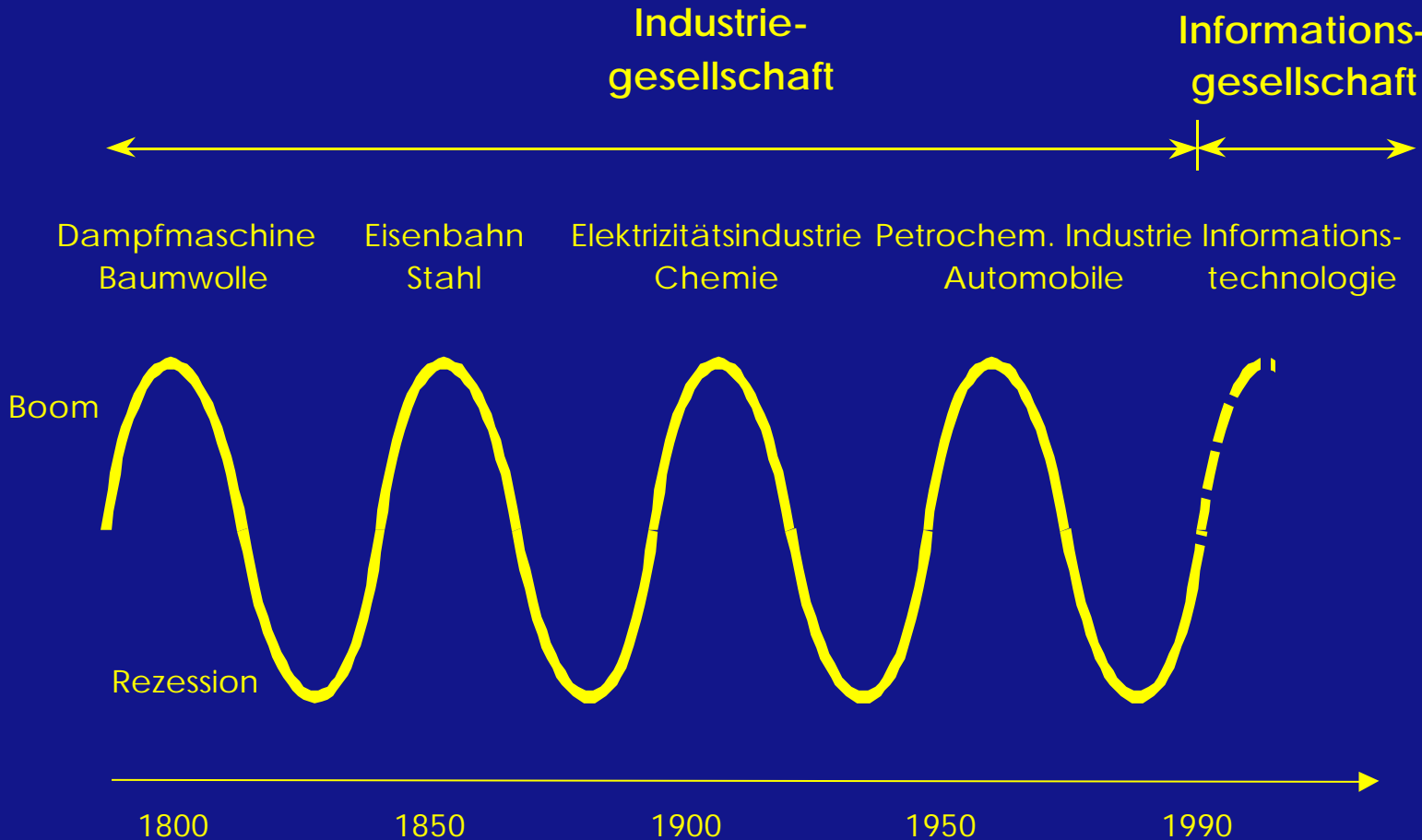
1. Einführung eBusiness

2. Geschäftsmodelle im eBusiness

3. B2B-Marktplätze

4. Zusammenfassung und Ausblick

Das Konzept der Kondratieff-Zyklen beschreibt, daß technologische Innovationen die Zustandsform gesellschaftlicher Entwicklungen durch sinusartige Innovationswellen bestimmen



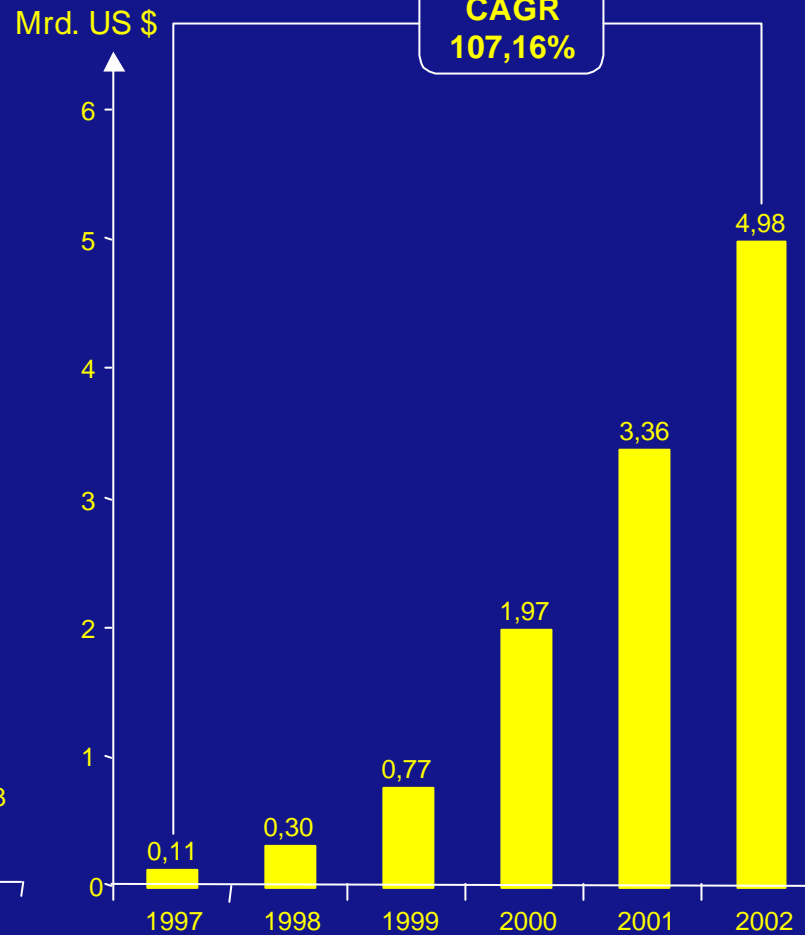
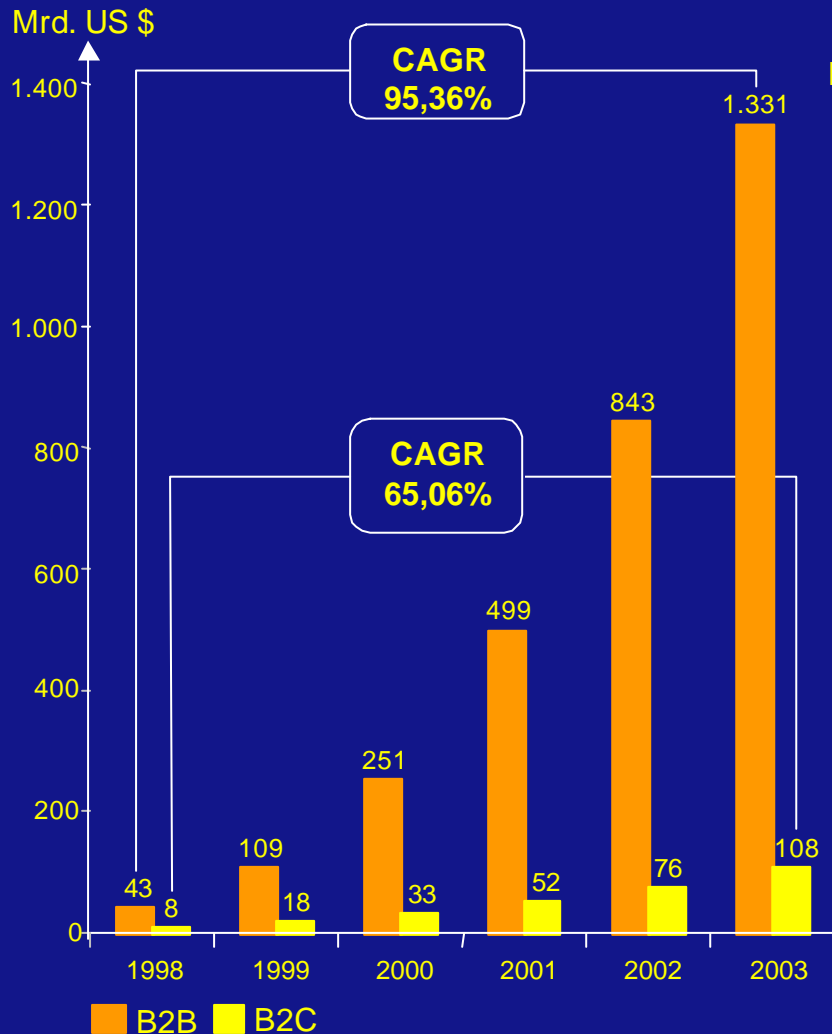
- Die postmoderne Industriegesellschaft geht in die Informationsgesellschaft über
- Der 5. Kondratieff-Zyklus wird von Multimedia- und Internettechnologie dominiert

Kern-Charakteristika der Internetökonomie

- Skalen-, Netz- und Lock-In-Effekte führen in vielen Bereichen zu Increasing Returns
⇒ Kritische Masse Effekte gewinnen zunehmend an Bedeutung
- Das Verhältnis von Anbietern und Nachfragern ändert sich durch steigende Markttransparenz
⇒ Bei zunehmender Preiselastizität nehmen die Wechselbarrieren ab, wodurch es zunehmend schwieriger wird, Kunden an ein Unternehmen zu binden
- Intangible Produkte besitzen in der Internetökonomie einen steigenden Stellenwert
⇒ Beim Kauf von Produkten und Dienstleistungen nimmt die Relevanz von Erfahrungen und Empfehlungen deutlich zu
- Die zunehmende Innovationsgeschwindigkeit verkürzt die Produktlebenszyklen
⇒ Wettbewerbsvorteile durch Innovationen können nur kurzfristig gewonnen werden, wodurch die Konzentration auf die Kernfähigkeiten von Unternehmen im Rahmen von Netzwerkorganisationen wichtiger für eine kosteneffiziente Produktentwicklung wird

Entwicklung der B2B und B2C Electronic-Commerce-Umsätze in den USA

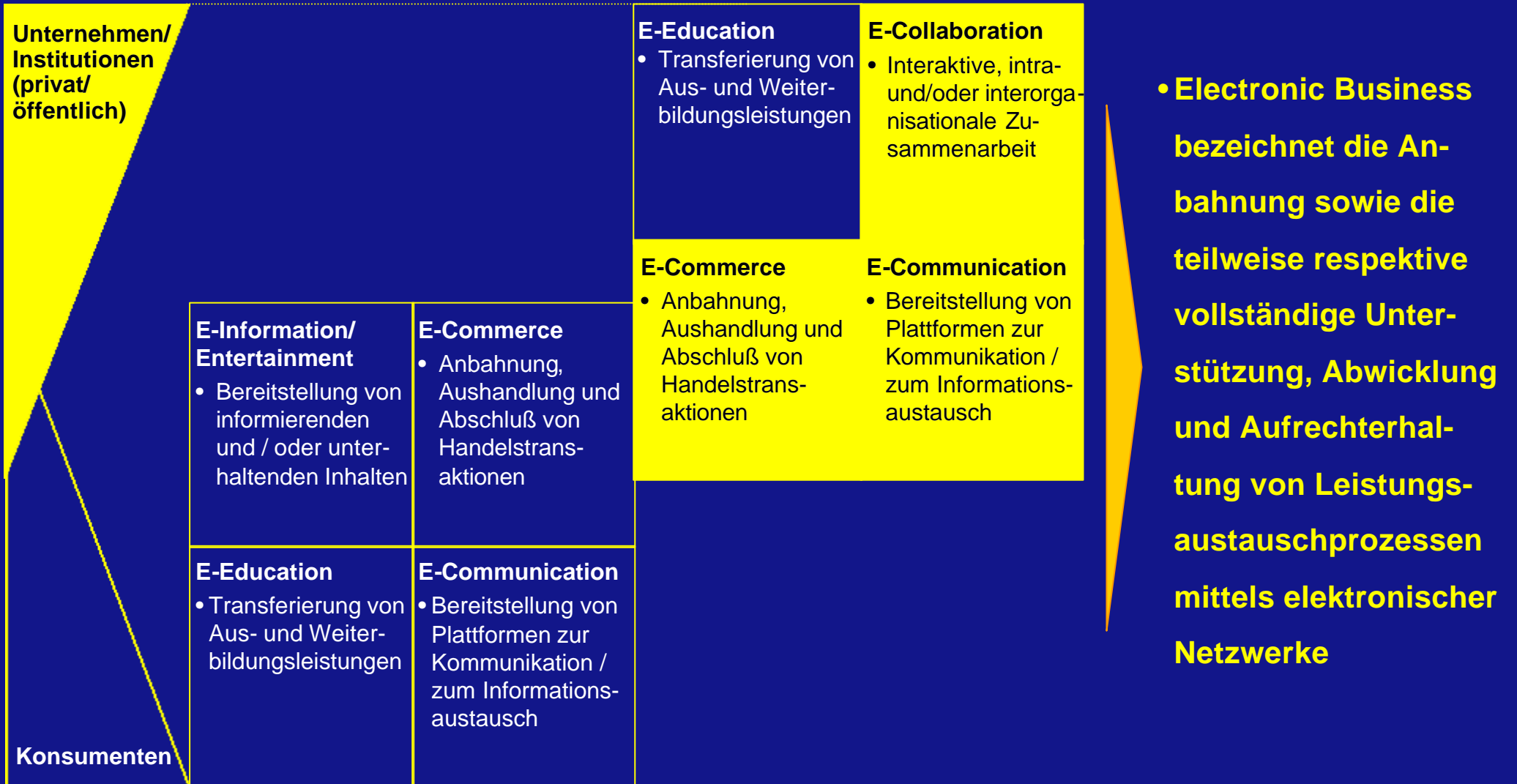
Entwicklung der B2C Electronic-Commerce-Umsätze in Europa

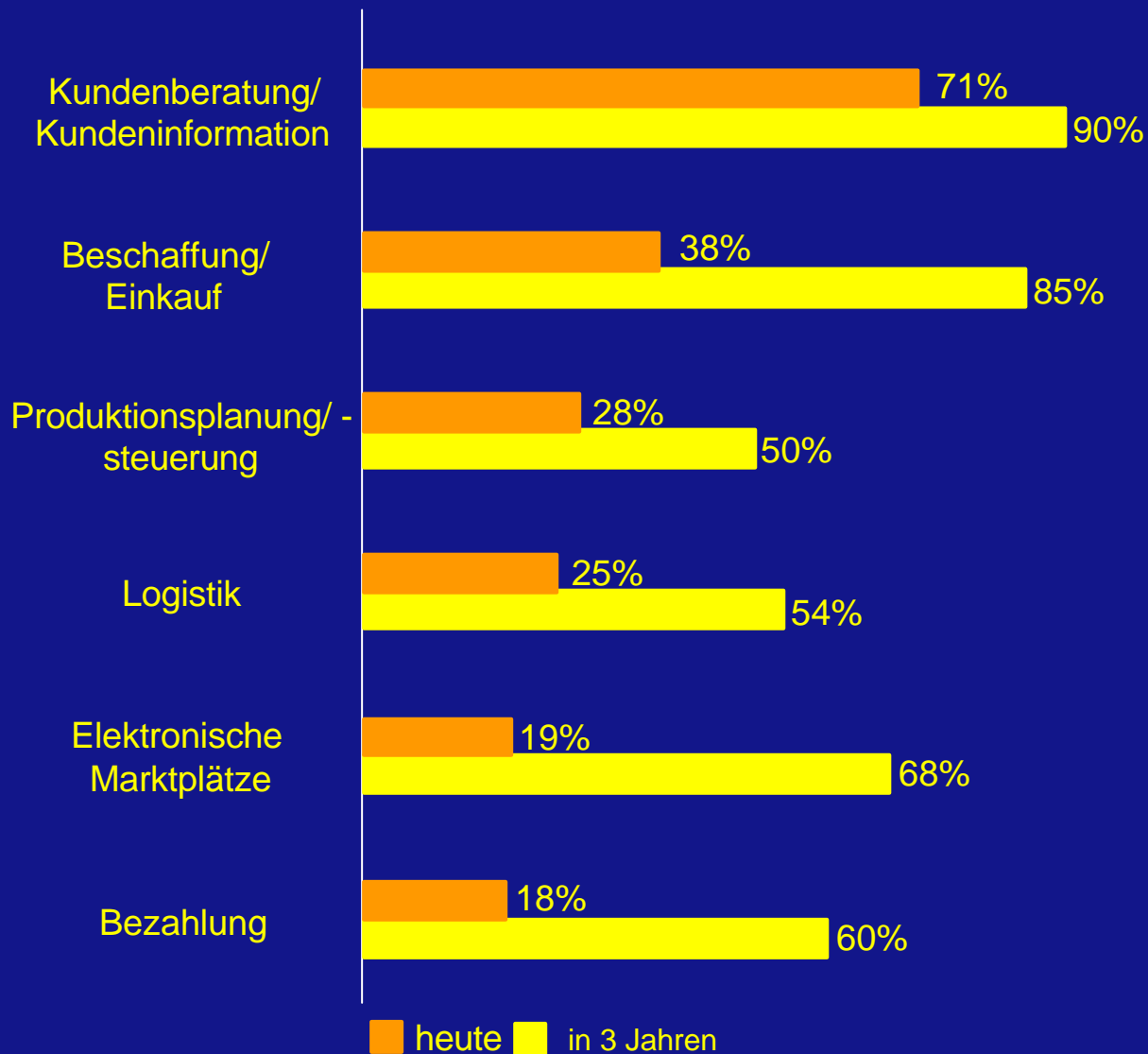


• Das starke Wachstum der Internetumsätze zeigt die zunehmende Bedeutung des eBusiness

Akteure

Aktivitäten





Deutschland

- eBusiness wird in vielen Unternehmen bereits weitläufig eingesetzt
- In den kommenden 3 Jahren ist von einer zusätzlichen Ausweitung der eBusiness-Anwendungen auszugehen

Wettbewerb

- Zunehmende Markttransparenz und Abbau von Marktfriktionen
- Sinkende Eintrittsbarrieren
- Sinkende Wechselbarrieren
- Disintermediation

Kunden

- Höherer Informationsgrad und steigende Nachfragermacht
- Abnehmende Kundenloyalität und Probleme der Kundenbindung

Unternehmen

Virtualisierung

- Produkte
- Organisationen
- Allianzen / Netzwerke

Komplexität

- Zunehmende Innovationsgeschwindigkeit
- Marktfragmentierung

• Die 4 Forces des Electronic Business führen zu einer Veränderung der Rahmenbedingungen der unternehmerischen Tätigkeit

1. Einführung eBusiness

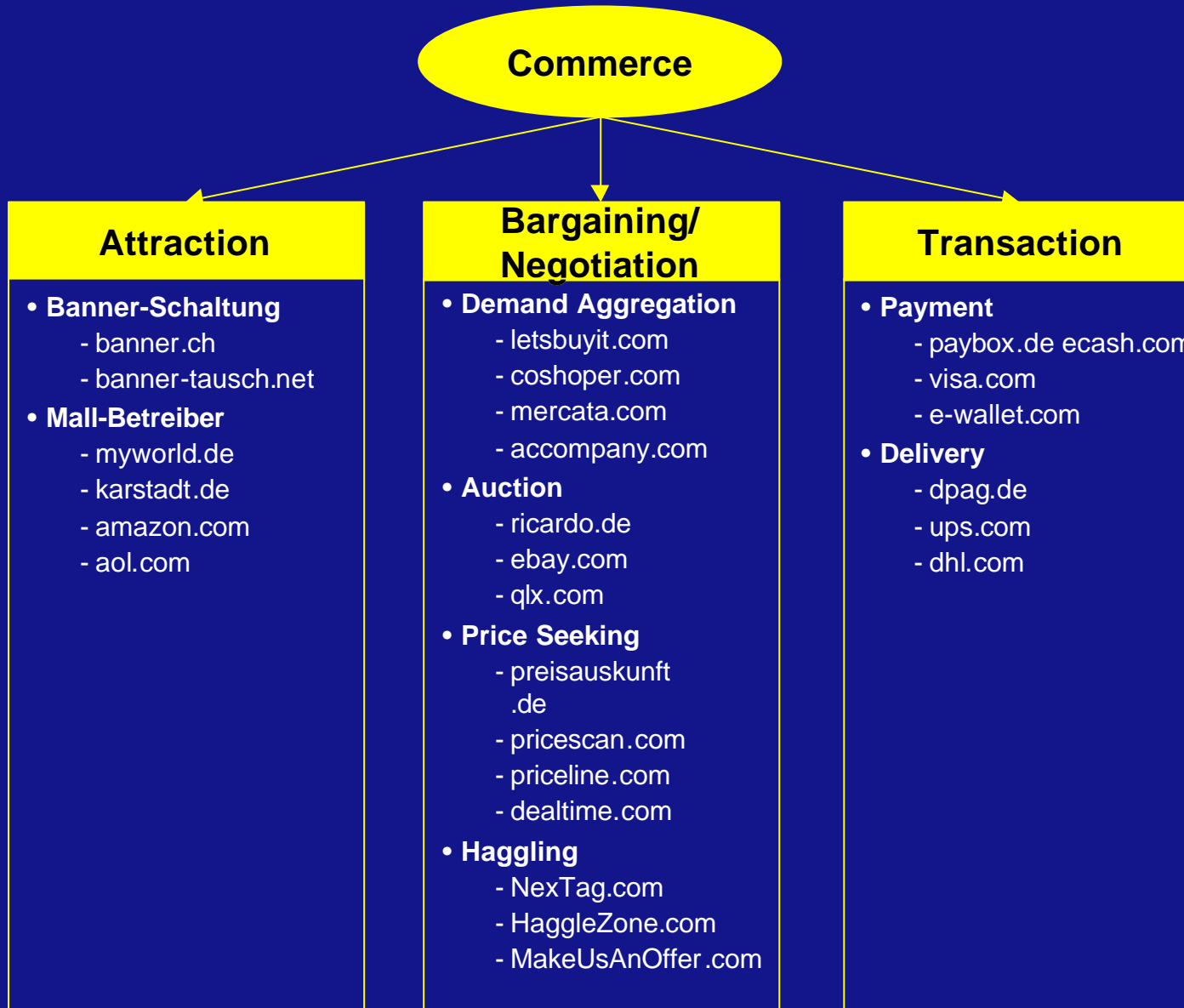
2. Geschäftsmodelle im eBusiness

3. B2B-Marktplätze

4. Zusammenfassung und Ausblick

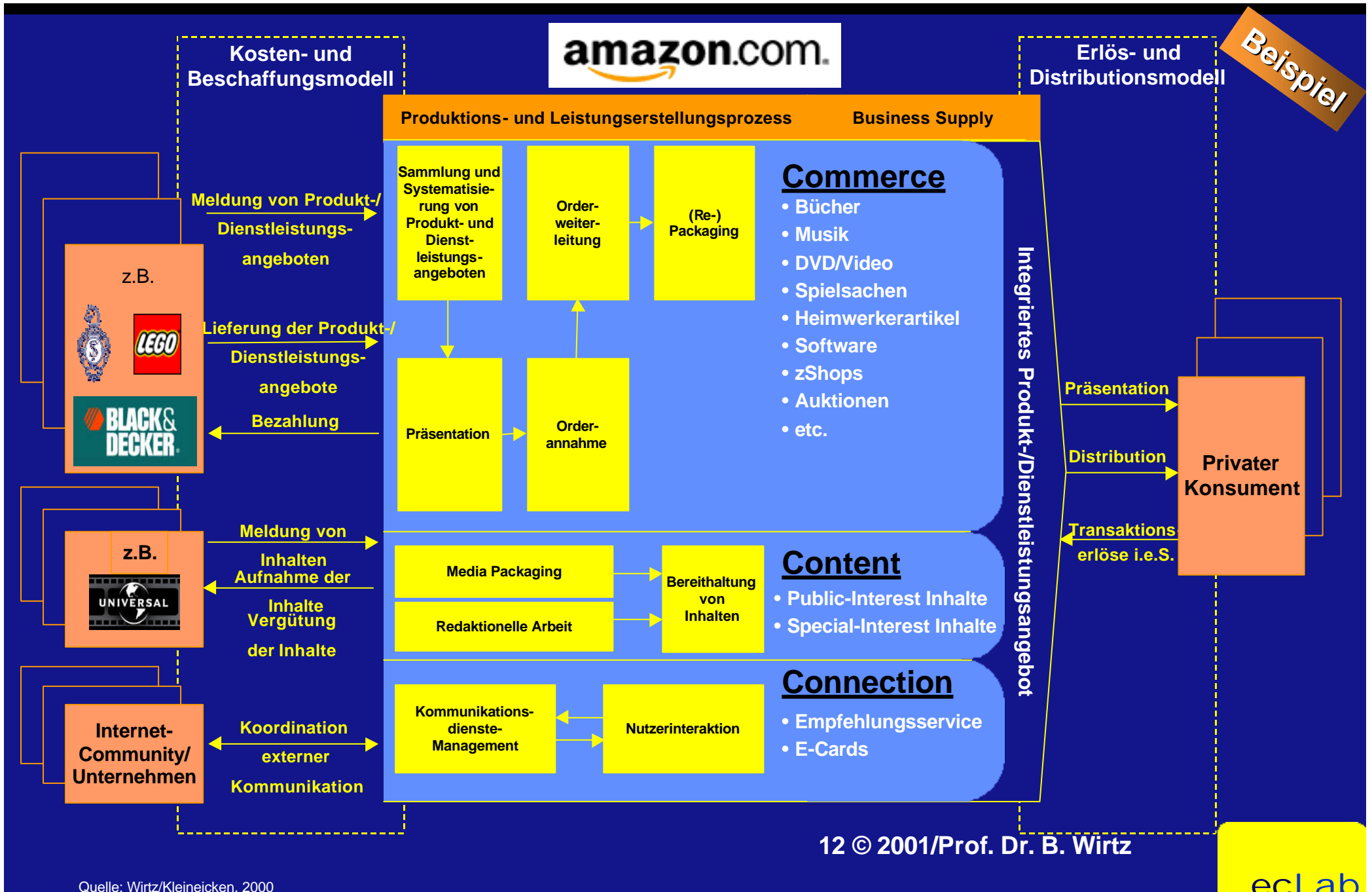


- Ein Geschäftsmodell bildet ab, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozeß in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und / oder Dienstleistungen transformiert werden



Beispiel

- **Das Geschäftsmodell Commerce beinhaltet die Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen**
- **Die Geschäftsmodellvarianten sind Attraction, Bargaining/Negotiation und Transaction**



1. Einführung eBusiness

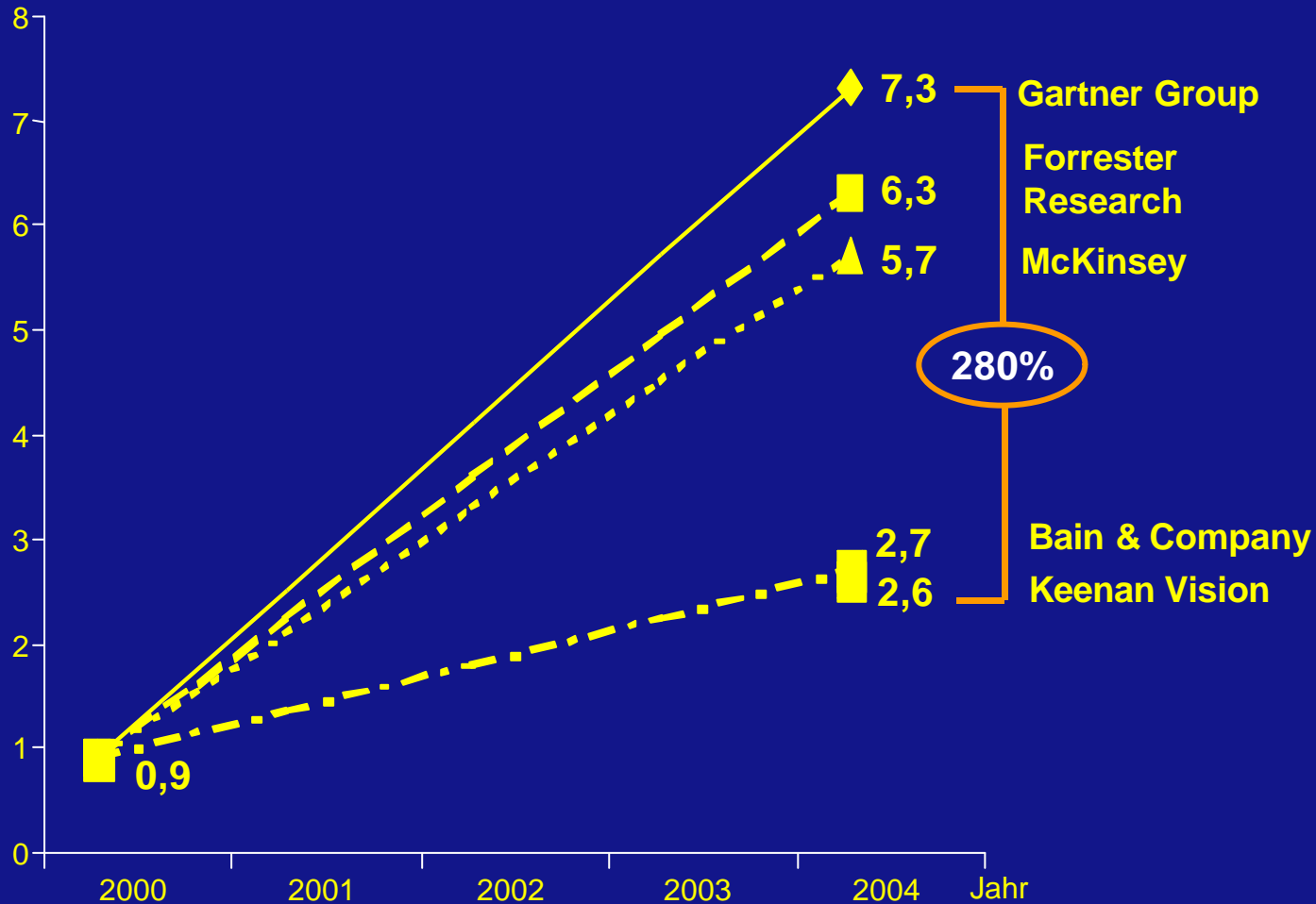
2. Geschäftsmodelle im eBusiness

3. B2B-Marktplätze

4. Zusammenfassung und Ausblick

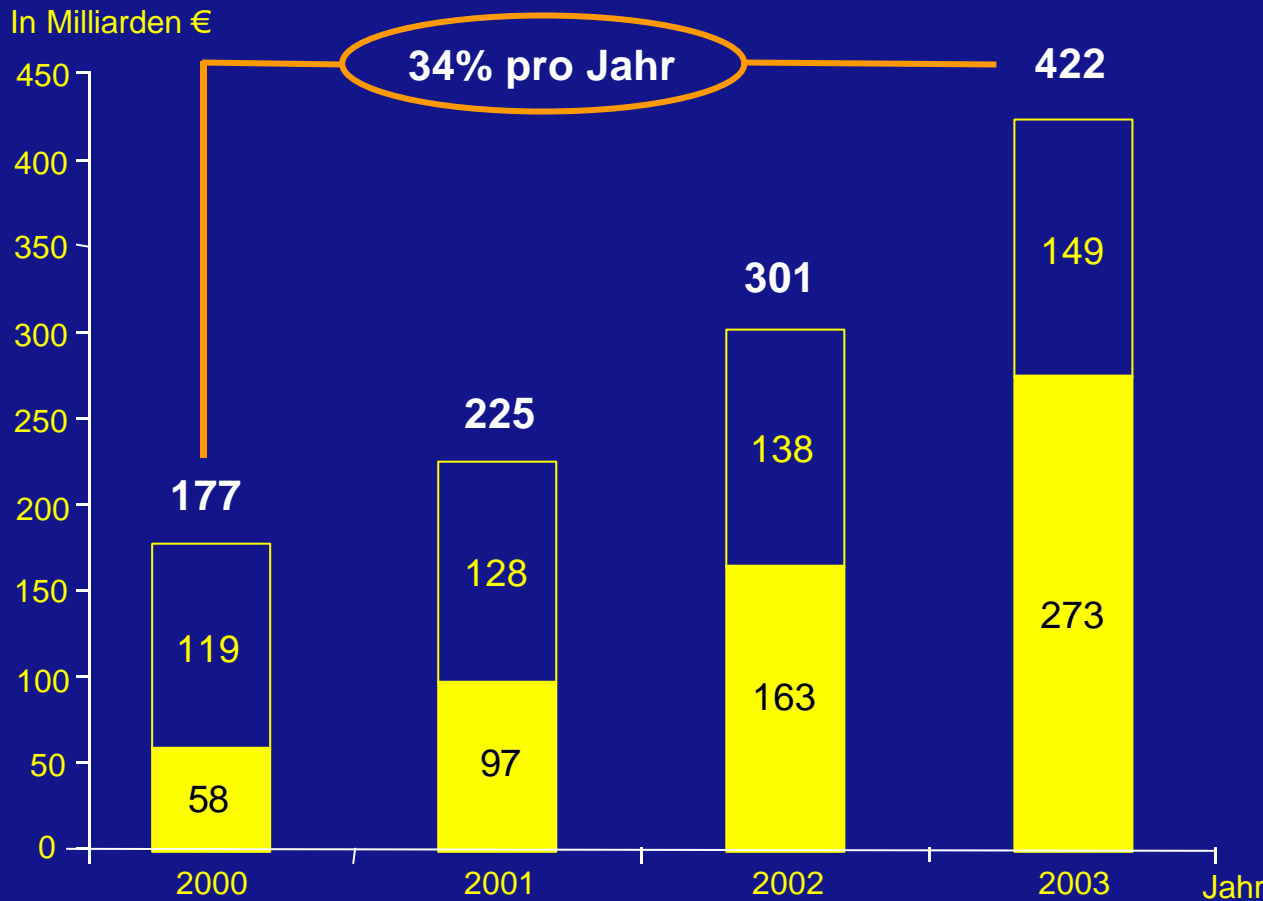
Das globale Umsatzvolumen online im B2B-Bereich wird im Jahre 2004 zwischen 3 und 7 Billionen Dollar geschätzt

In Billionen \$



- Hinsichtlich der Prognosen des globalen Umsatzvolumens bestehen gravierende Abweichungen
- Dennoch ist die stark zunehmende Bedeutung der Online-Nutzung für den B2B-Bereich unbestritten

Das Volumen des B2B-E-Commerce in Deutschland soll bis zum Jahre 2003 jährlich mit 34% wachsen und dann bei 422 Milliarden Euro liegen



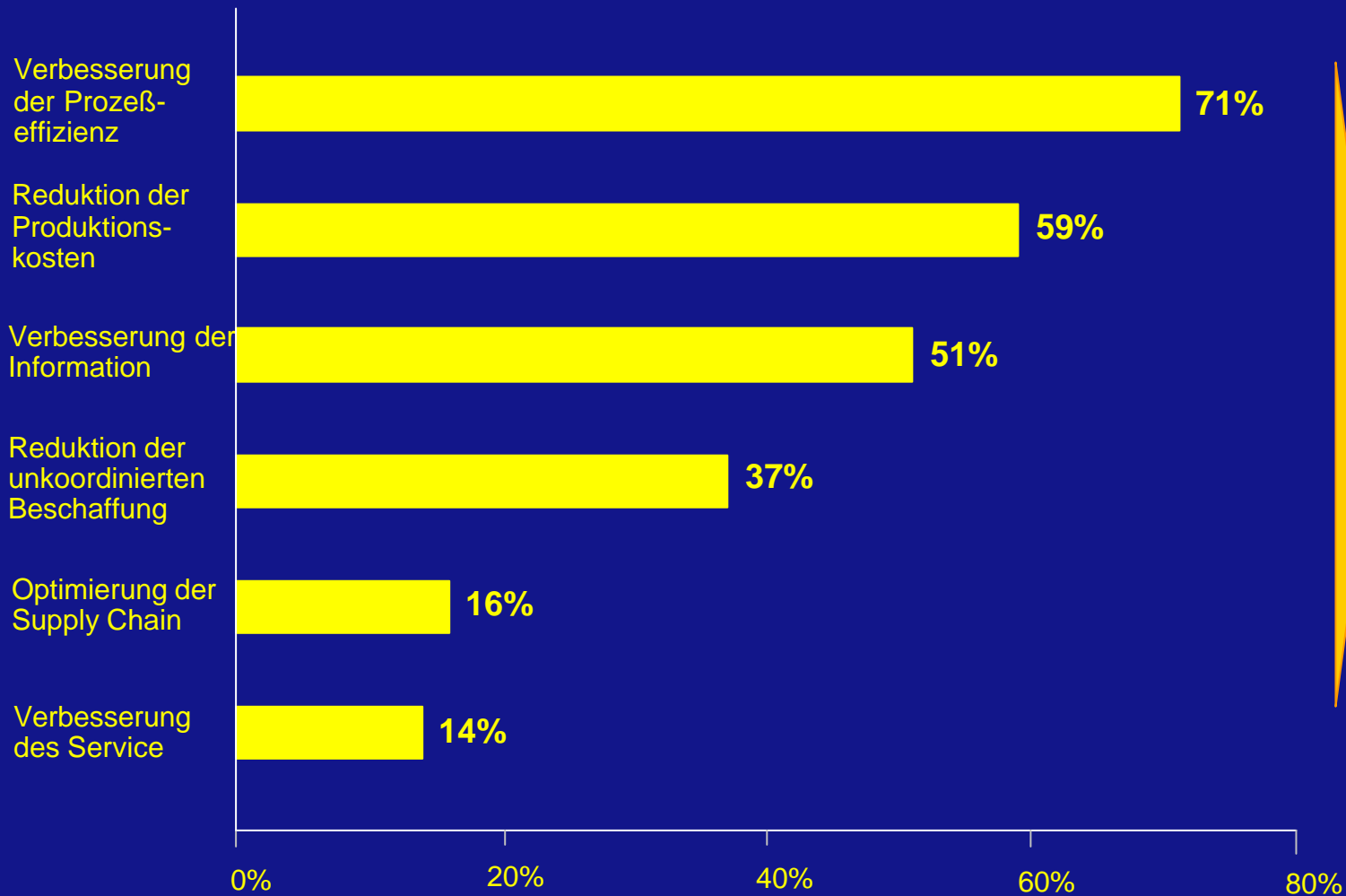
- E-Commerce wird für den Austausch von Leistungen zwischen Unternehmen eine herausragende Bedeutung erhalten
- In 2003 sollen 14% des gesamten Handelsvolumens zwischen Unternehmen elektronisch abgewickelt werden

Anteil am B2B-Transaktionsvolumen



Legend: ■ EDI ■ Internet

Ziele der Teilnahme an B2B-Marktplätzen



- Die Teilnehmer von B2B-Marktplätzen erhoffen sich hauptsächlich eine Verbesserung der Prozeßeffizienz und eine Verringerung der Produktionskosten
- Zudem streben sie eine Verbesserung der Informationsversorgung an

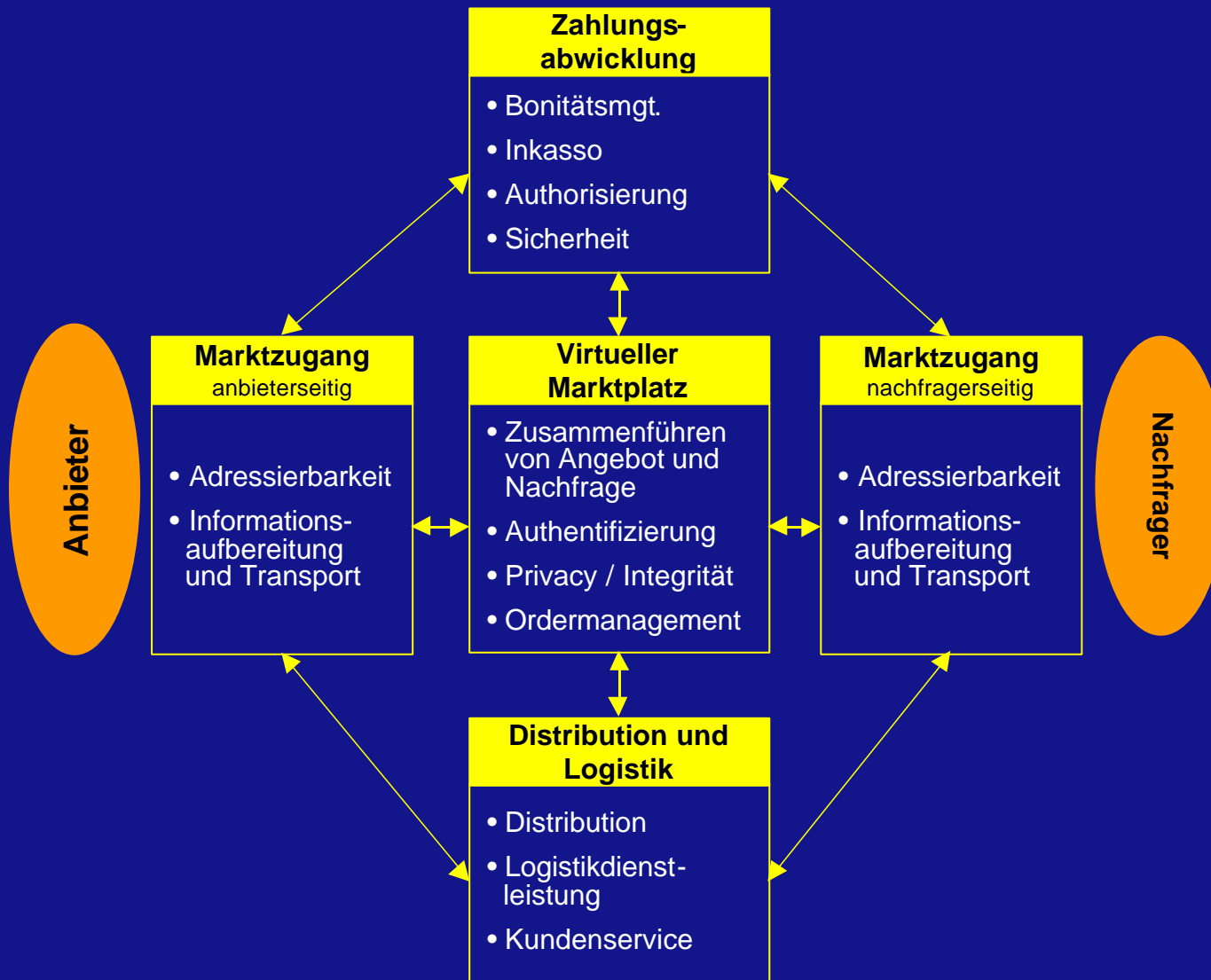
Nahezu alle bedeutenden Unternehmen beteiligen sich an B2B-Marktplätzen

Branche Name		Beteiligte Firmen / Organisationen	Fokus / Spezifizierung
Auto	Covisint	DaimlerChrysler, Ford, GM, Renault, Toyota	Procurement über Katalog / Auktion Supply-Chain-Management
Bau	BauNetz (BCEE)	Bertelsmann/Springer, Bundesverband der Baumaschinen und Industriemaschinen-Firmen, Fachverband Bau- und Baustoffmaschinen u. a.	Handelsplattform mit Schwarzen Brettern und Auktionen
	Congate	Bilfinger + Berger, Strabag Bau Holding	Ausschreibungen, Handelsplattform, Content, Collaboration
Chemie	e-chemicals	Ashland, Chem One, Du Pont, General Electric, Nalco/Exxon, Shell Chemicals u. a.	Handel über Katalog und Auktionen
	Elemica	Basf, Bayer, BP Amoco, Dow, DuPont, Mitsui Chemicals u. a.	Gesamte Supply-Chain Contractual Sales
Elektronik	e2open	Hitachi, IBM, LG Electronics, Matsushita Electric, Nortel, Toshiba u. a.	Design Collaboration, Supply-Chain-Mgt., Offener Marktplatz
	Ehitex	AMD, Canon, Compaq, Hitachi, HP, NEC u. a.	Auktionen, Supply-Chain-Mgmt.
Handel	GlobalNetXchange	Carrefour, Metro, Sainsbury, Sears	Supply-Chain-Management Contract Purchases / Kataloge
	WorldWide Retail Exchange	Ahold, Auchan, Casino, Edeka, Gap, Kmart, Marks & Spencer, Safeway, Tesco, u. a.	E-Procurement, Supply-Chain-Management

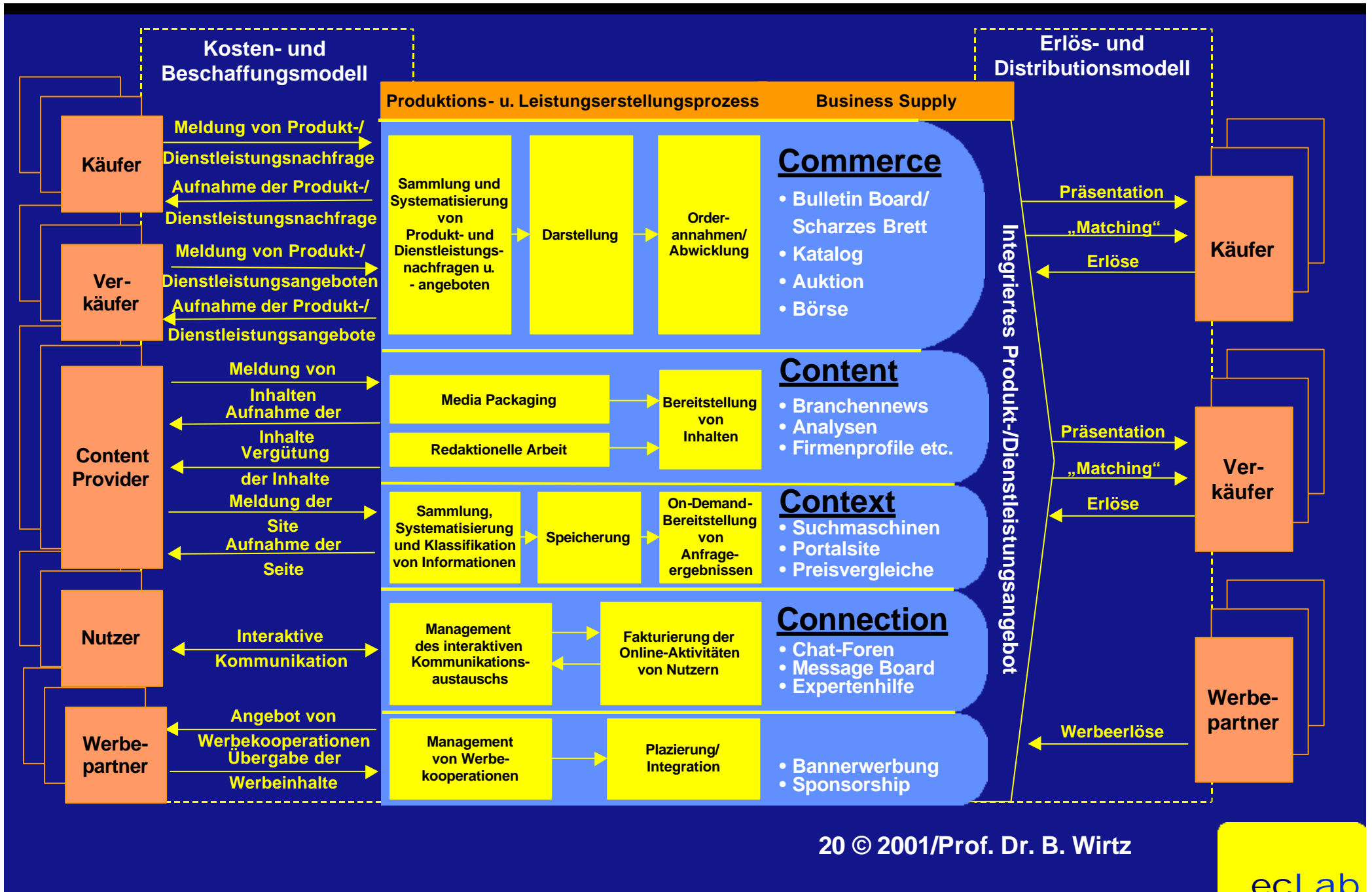
..... und B2B-Marktplätze existieren für alle Branchen und Bereiche

Branche	Name	Beteiligte Firmen / Organisationen	Fokus / Spezifizierung
Konsumgüter	Transora	Campbell Soup, Coca-Cola, Colgate-Palmolive, Danone, Diageo, Gillette, Heinz, Heineken, Kellogg, Kraft, Nabisco, Pepsi, Procter & Gamble, Unilever, u. a.	Gesamte Supply-Chain von Lieferanten über Hersteller bis zu Händlern
Luftfahrt	Aerexchange	Air Canada, All Nippon Airways, Cathay Pacific, KLM, Lufthansa, SAS u. a.	Kataloge / Auktionen Collaborative Supply-Chain-Mgt.
	AirNewco/ My Aircraft	American Airlines, Air France, British Airways, Delta, United Airlines u. a. / Honeywell, United Technologies	Geplant: E-Procurement-Services über Kataloge / Ausschreibungen, Inventory u. Supply-Chain-Mgt.
Plastik	PlasticsNet	3M, General Polymer, Maguire, MSC Industrial, Van Dorn u.a.	Anfänglich Content und Community Ausbau zu Marktplatz mit Katalog, Auktionen und Börse
	Omnexus	BASF, Bayer, Dow Chemicals, Du Pont u.a.	Neutraler Online-Marktplatz; Kataloge, Reverse Auktionen
Petrochemie	Trade-Ranger	TotalfinaElf, BP Amoco, Shell, Resol YPF, Statoil	Offener, neutraler E-Marktplatz Katalogtransaktionen, Auktionen
Stahl	MetalSite	Bethlehem Steel, Kerry Steel, Taylor Steel, Weirton Steel u. a.	Procurement über Katalog, Auktionen, Ausschreibungen
Telekom.	Band-X	British Telecom, Deutsche Telekom u.a.	Handel von Telekommunikationsbandbreiten nach dem Börsenprinzip

Aufbau und Definition eines B2B-Marktplatzes



- B2B-Marktplätze sind Orte, an denen Angebot und Nachfrage aufeinander treffen
- Hierbei werden Transaktionen teilweise oder vollständig über Informations- und Kommunikationssysteme abgewickelt



Klassifizierung der

Formen von

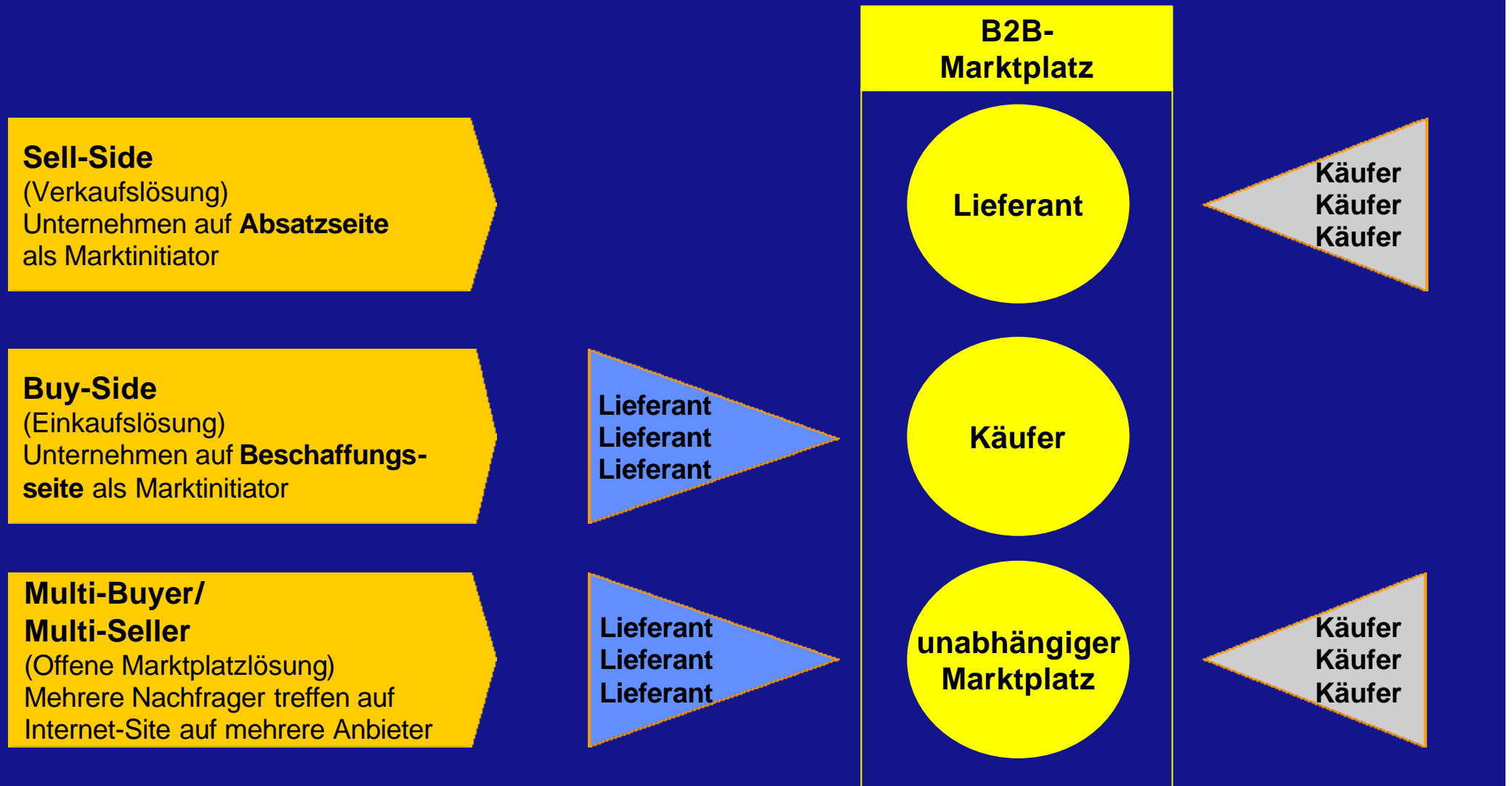
B2B-Marktplätzen

•**Systeme und Betreiber**

•**Transaktionstyp**

•**Ausrichtung**

Systeme und Betreiber von B2B-Marktplätzen



Transaktionstypen von B2B-Marktplätzen

Bulletin Board / Schwarzes Brett

- Nach Produktkategorien geordnete Kaufs- und Verkaufsangebote
- Preisfindungsprozeß ohne aktive Beteiligung des Virtuellen Marktplatzes
- B2B-Marktplatz steuert nicht Käufer/Verkäufer-Transaktion

Katalog

- Angebot eines standardisierten Produktkatalogs von verschiedenen Verkäufern
- Vorwiegend Festpreise
- Aktualisierung von Produktdaten, Individualisierung und Angebot zusätzlicher Informationen

Transaktionstyp

Auktion

- Versteigerung eines Gutes oder einer Dienstleistung
- Dynamischer Preisfindungsprozeß
- Zeitliche Begrenzung

Börse

- B2B-Marktplatz steuert Handel Käufer-Verkäufer durch Aufnahme/Abgleich von Kauf-/Verkaufsangebot
- Dynamischer Preisfindungsprozeß in Echtzeit
- Keine zeitliche Begrenzung und Möglichkeit, Angebote zurückzunehmen

Ausrichtung von B2B-Marktplätzen

Horizontal

- Branchenübergreifendes Portfolio
- Ausrichtung auf Funktionen bzw. Prozesse
- Indirekte Güter

Vertikal

- Branchenspezifisches Portfolio
- Ausrichtung auf Industrie und deren Bedürfnisse
- Direkte Güter

Branche A
(z.B. Stahl)

Branche B
(z.B. Chemie)

**Vertikaler
Marktplatz A**
(z.B. e-Steel)

**Vertikaler
Marktplatz B**
(z.B. e-chemicals)

Funktion I (z.B. MRO)

Horizontaler Marktplatz I (z.B. MRO.com, Mercateo.com, NewtronMRO.com)

Funktion II (z.B. Zeitarbeit)

Horizontaler Marktplatz II (z.B. Employease, eLance)

Funktion III (z.B. Energie)

Horizontaler Marktplatz III (z.B. Youtilities)

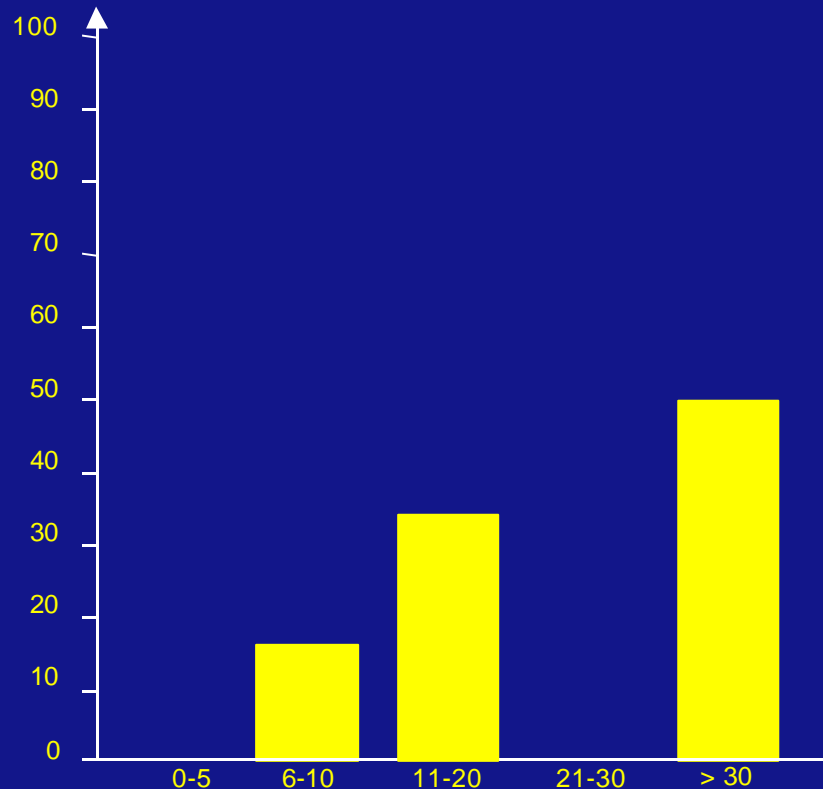
„Let`s see, you want me to put all my products and prices online so my customers can beat me about the head and shoulders. Then I can commoditize myself even more to take my razor-thin margins down to a microscopic level. Finally, I get to pay transaction fees for this privilege. What am I missing?“

Lieferant in einem Interview mit Morgan Stanley Dean Witter & Co.

Kostensenkungspotentiale werden von den an Marktplätzen beteiligten Unternehmen in der Senkung von Prozeßkosten gesehen, Zulieferer sehen hier nur ein geringes Einsparpotential

Erwartungen von Beschaffungsunternehmen

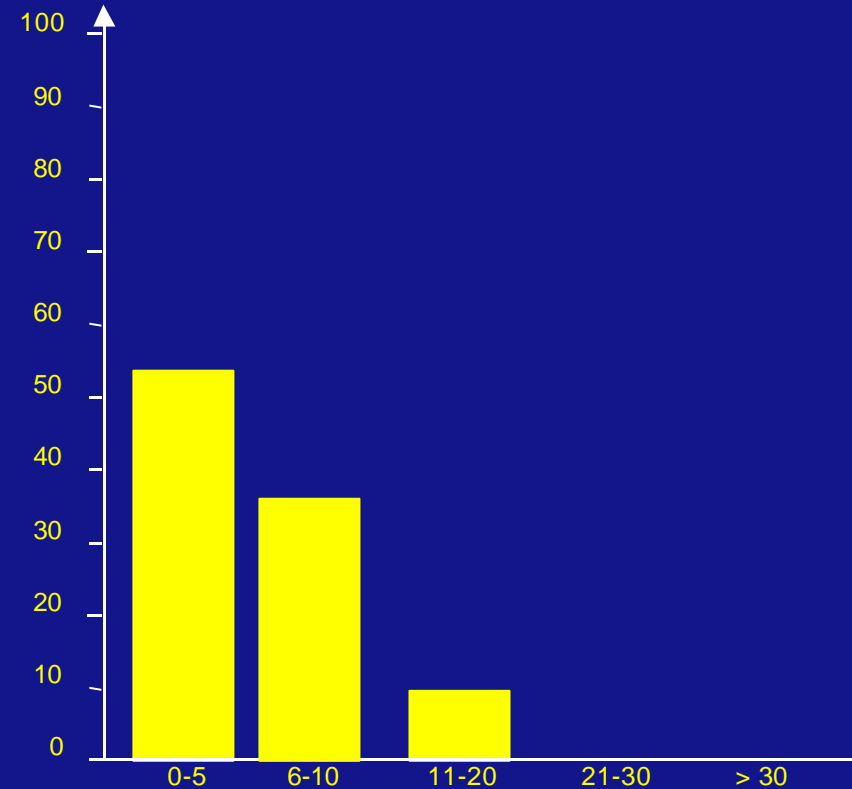
Anteil der Befragten in %



➔ **• 50% der Unternehmen erwarten Prozeßkosteneinsparungen von über 30%**

Erwartungen von Zulieferern

Anteil der Befragten in %

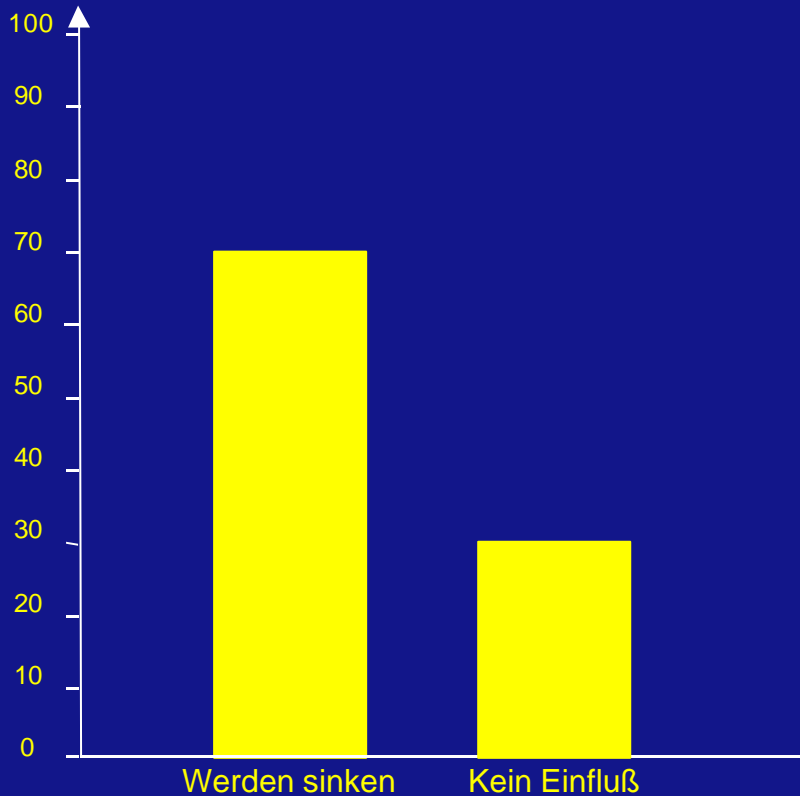


➔ **• 53% der Zulieferer erwarten nur sehr geringe Prozeßkosteneinsparungen**

Aus Sicht der befragten Lieferanten liegen Vorteile der Marktplatz-Konsortia vor allem bei ihren Kunden - für das eigene Unternehmen werden Nachteile erwartet

Einfluß auf Verkaufspreise der Zulieferer

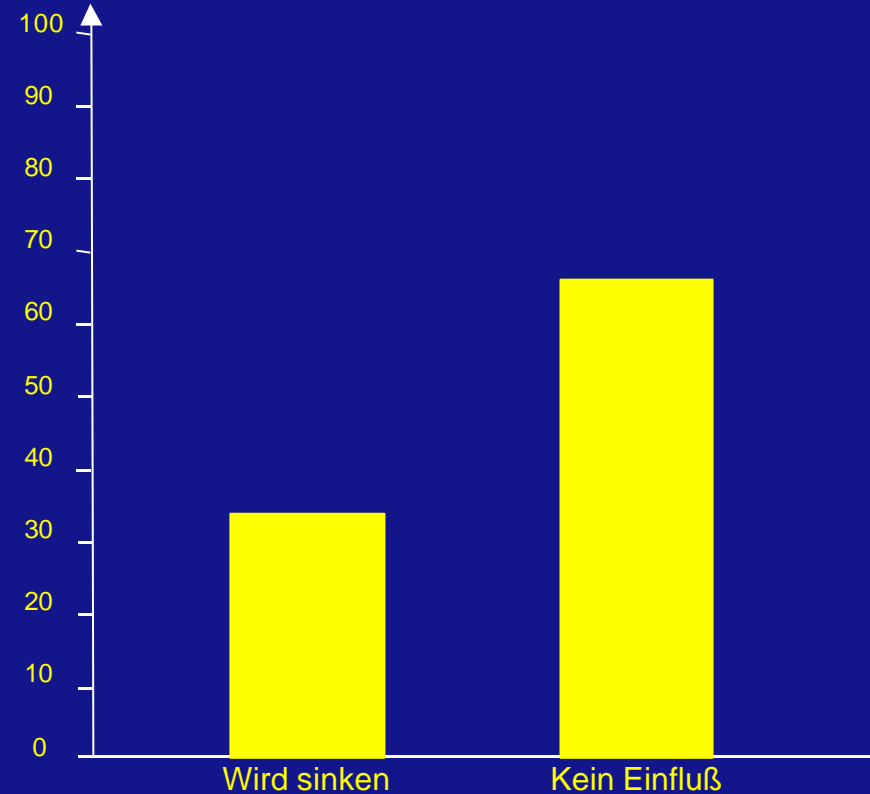
Anteil der Befragten in %



➔ • 70% der Zulieferer erwarten einen negativen Einfluß auf ihre Preise

Einfluß auf den Wert von Partnerschaften

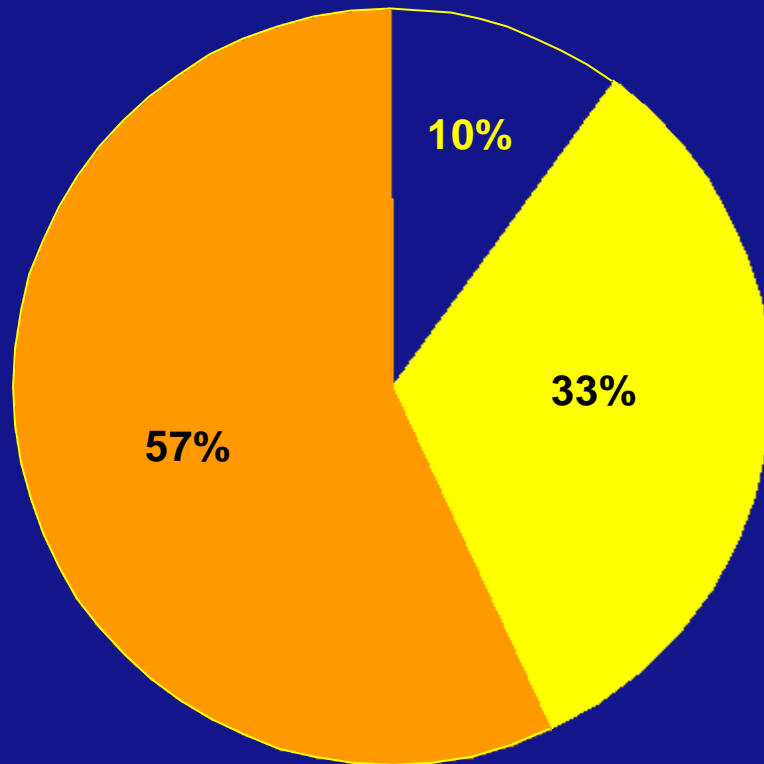
Anteil der Befragten in %



➔ • 33% der Zulieferer sehen den Wert langfristiger Kundenbeziehungen sinken

Aus Sicht der befragten Zulieferer werden sich die Marktplatz-Konsortia als Erscheinungsform von B2B-Marktplätzen durchsetzen

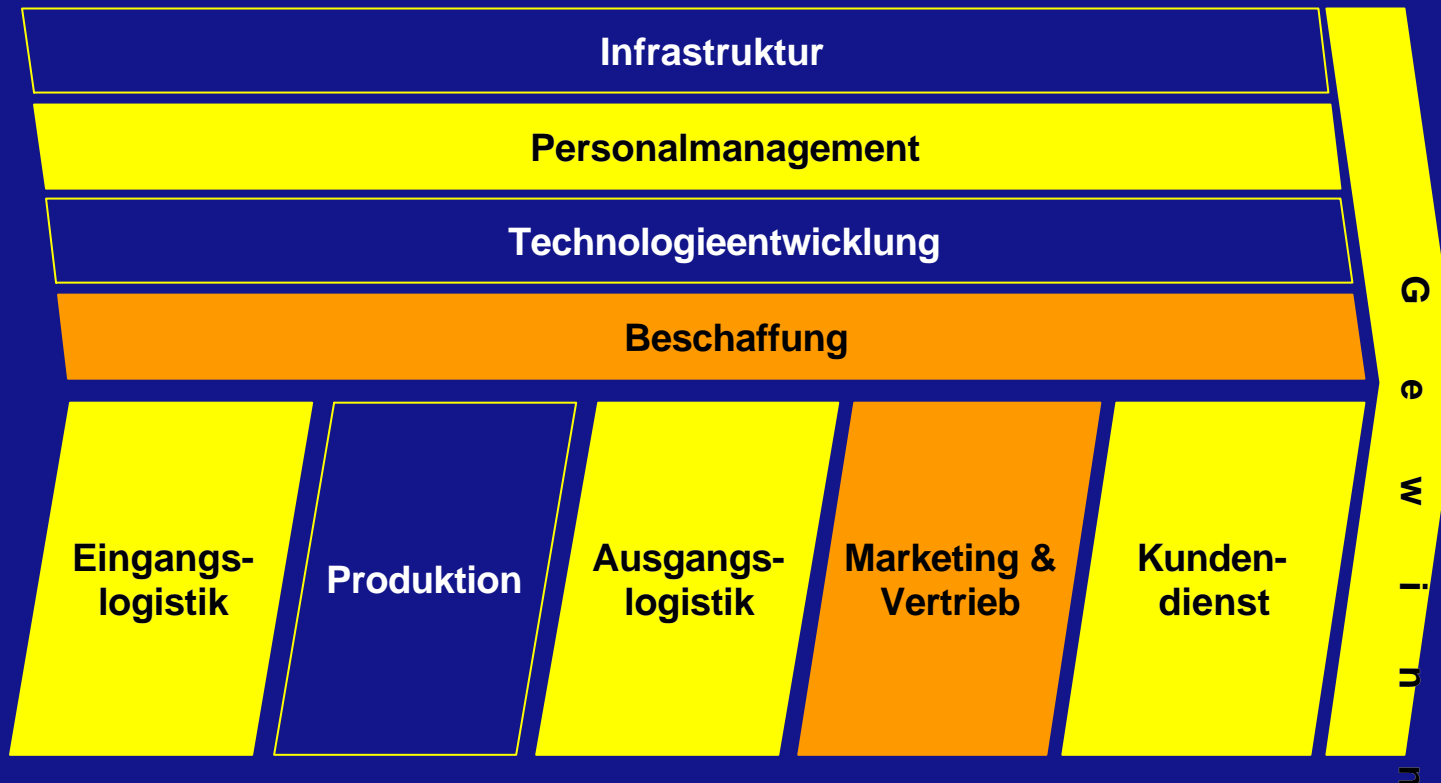
Erfolgserwartung an B2B-Marktplätze



- Die Mehrheit der Zulieferer (57%) erwartet, daß sich die Marktplatz-Konsortia durchsetzen werden
- 33% der Zulieferer sehen in den neutralen Marktplätzen (Start-ups) die in Zukunft erfolgreichste Erscheinungsform
- 10% glauben überhaupt nicht an den Erfolg von B2B-Marktplätzen

- Internetbasierte Beschaffungssysteme der einzelnen Unternehmen
- Käufer- oder verkäufergeführte industrieweite Marktplätze (Marktplatz-Konsortia)
- Neutrale Start-ups

Entlang der Wertschöpfungskette bieten sich in nahezu allen Bereichen Anwendungspotentiale für die Teilnahme an Virtuellen Marktplätzen



- Die höchsten Nutzungspotentiale für die Teilnahme an B2B-Marktplätzen bestehen in den Bereichen Beschaffung und Absatz

Geringes Nutzungspotential
 Mittleres Nutzungspotential
 Hohes Nutzungspotential

Chancen und Risiken der Beschaffung über B2B-Marktplätze

Chancen

- Erhöhte Markttransparenz und dramatische Reduktion der Einkaufspreise
- Geringere Kosten der Anbahnung, Vereinbarung und Anpassung
- Erweiterung der Lieferantenbasis und der Transaktionsformen
- Stärkere Verhandlungsposition durch Nachfragebündelung
- Automatisierung der Beschaffung von C-Artikeln und MRO-Gütern

Risiken

- Bisher genutzte, proprietäre Beschaffungssysteme nun sunk costs
- Gefahr der Abhängigkeit gegenüber marktbeherrschenden B2B-Marktplätzen
- Gefahr eines Lock-In nach spezifischen Investitionen in Technologie des Virtuellen Marktplatzes
- Abhängigkeit von technologischer Funktionsfähigkeit und Liquidität des B2B-Marktplatzes

Chancen und Risiken des Absatz über B2B-Marktplätze





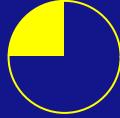
Chancen

- Erschließung eines zusätzlichen Distributionskanals
- Erweiterung des potentiellen Kundenkreises
- Analyse des Kundenverhaltens mittels Data Mining
- Verbesserte Möglichkeiten zur Individualisierung der Geschäftsbeziehungen mit Hilfe von personalisierten Produkt- und Service-Angeboten
- Senkung der Inventarkosten

Risiken

- Margenverfall durch höhere Preiselastizität
- Verlust der Kundenbindung
- Distributionskanalkonflikte
- Sinkende Markt- und Verhandlungsmacht

Bewertungsschema für Virtuelle Marktplätze

	Beschreibung / Inhalt	Bedeutung
Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> • Art und Menge der gehandelten Güter und Dienstleistungen • Anzahl der aktiven Teilnehmer 	
Leistungsfähigkeit der Software	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionalität, Skalierbarkeit, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Integration, Anbindung, Benutzungsfreundlichkeit 	
Services	<ul style="list-style-type: none"> • Branchennews, Expertenmeinungen, Suchmaschinen, Preisvergleiche • Unterstützung von Zahlungsverkehr, Logistik, ERP-System 	
Know-how der Betreiber	<ul style="list-style-type: none"> • Generelles Management-Know-how • Branchen Know-how über Struktur, Zusammenhänge und spezielle Probleme 	
Anonymität / Neutralität	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung der Transaktion ohne Kenntnis des Partners • Keine Beeinflussung der Transaktion 	

1. Einführung eBusiness

2. Geschäftsmodelle im eBusiness

3. B2B-Marktplätze

4. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassung

- Die Integration von eBusiness in inner- und zwischenbetriebliche Geschäftsprozesse ist bereits weit fortgeschritten
- Die Leistungsaustauschprozesse über elektronische Netzwerke werden im B2B-Bereich eine dominante Bedeutung erlangen
- Zum Ausbau und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist die Teilnahme an B2B-Marktplätzen unumgänglich („adopt or die“)

Ausblick

- In Zukunft wird ein erheblicher Preisdruck auf Unternehmen der Zulieferindustrie durch B2B-Marktplätze zu erwarten sein
- Das gesamte Vorteilsspektrum wird erst durch ein vollkommen integriertes, elektronisches Supply-Chain-Management ausgeschöpft werden

