
Preise und Wettbewerb im E-Business

von: Vera Radermacher
707344

7. August 2003

Inhaltsverzeichnis

1: Einleitung	3
1.1 Was versteht man unter E-Business?	3
2: Wettbewerb	4
2.1 Wettbewerbssituation	4
2.2 Das Internet als Enabler und Accelerator	4
2.3 Veränderung der Wettbewerbssituation durch das Internet	5
2.4 Die Entwicklungsdynamik	6
2.5 „lock-on“	6
3: Preisgestaltung	8
3.1 Erfolgskonzepte	8
3.1.1 Bekanntheitsgrad	8
3.1.2 Vertrauen	8
3.1.3 Kundenbeziehung	9
3.1.4 Beratung und Einkaufserlebnis	9
4: Probleme durch das Internet	10
5: Quellenangabe	11

1. Einleitung

Der Begriff E-Business ist in der Öffentlichkeit wenig klar formuliert. Allgemein wird unter E-Business die elektronische Abwicklung von unternehmensinternen und -externen Geschäftsbeziehungen verstanden. Hier soll E-Business als digitaler Versandhandel im Internet verstanden werden. E-Business ist also das Verkaufen mit Hilfe des Internets.

Dabei werden jedoch die Wertschöpfungsprozesse des Einkaufs, der gesamten Logistik, des Services sowie die Produktion ausser Acht gelassen, die ebenfalls zum Begriff E-Business gehören.

In dieser Abhandlung soll untersucht werden, worauf bei einer erfolgreichen Einführung eines Versandhandels zu achten ist. Im Einzelnen wird auf die Wettbewerbssituation, die Preisgestaltung und spezifische Probleme beim Internethandel eingegangen.

2. Wettbewerb

Das Internet birgt für Unternehmen viele Risiken, was sich auch in den letzten Jahren gezeigt hat. Nach der anfänglichen Euphorie sind viele Firmen zusammengebrochen. Das zeigt, dass eine neue Technologie auf keinen Fall eine Garantie für den Geschäftserfolg bietet.

Im Folgenden möchte ich zeigen wie der Wettbewerb im Internet aussieht und welche Strategien es gibt um im Internet erfolgreich zu sein.

Wettbewerbssituation

Michael Porter, ein bekannter amerikanischer Betriebswirtschaftler, hat versucht den Wettbewerb unter den Unternehmen in bestimmte Triebkräfte einzuteilen, die ausschlaggebend für die Situation des Wettbewerbs sind:

- o Intensivität der Rivalität
- o Einstieg neuer Anbieter auf dem Markt
- o Machtintensität der Konsumenten
- o Machtintensität der Lieferanten
- o neue Substitutionsprodukte

Diese 5 Punkte beeinflussen den Wettbewerb zwischen Unternehmen.

Hat ein Unternehmen viele starke Konkurrenten, wie entwickelt sich das Marktsegment in dem man tätig ist, wie verhalten sich die Kunden, haben sie die Macht Preise stark herunter zu handeln, wie sieht es bei den Lieferanten aus, gibt es viele Produkte, die das Eigene ersetzen können, sind diese Produkte vielleicht besser oder so viel günstiger, das sie dennoch gekauft werden.

Dieses Modell von Porter ist jedoch nicht vollständig. Es müssen noch 2 weitere Punkte hinzugefügt werden.

- o die Interaktion der Marktteilnehmer
- o Entwicklungsdynamik der Branche

Internet als Enabler und Accelerator

Das Internet bietet Unternehmen neue Chancen.

Es fungiert einerseits als Enabler, indem es neue Entwicklungen ermöglicht. Andererseits als Accelerator, indem es Prozesse beschleunigt, erleichtert und intensiviert.

Das Internet schafft neue technische Voraussetzungen, wie z.B. die Überbrückung von Raum- und Zeitdistanzen ohne nennenswerte Kosteneffekte. Der Kunde kann von überall her und zu jeder Stunde auf eine Internetseite zugreifen und Bestellungen tätigen. Das Unternehmen ist so nicht auf eine Region beschränkt beziehungsweise an die Ladenöffnungszeiten gebunden.

Die Acceleratorwirkung verbessert z.B. die unternehmensübergreifende Integration von Prozessen. Wenn also ein Unternehmen verschiedene Standorte hat kann man diese einfacher vereinheitlichen, durch einheitliche Buchhaltungsprozesse, Daten, Verfahren... und das auch weltweit. Die Kommunikation untereinander wird durch die einheitlichen Prozesse natürlich erleichtert. Außerdem kann man durch einheitliche Verfahren neue Ideen gemeinsam verwirklichen.

Der Nutzen der Integration besteht also nicht nur in den Kategorien wie Kosten, Zeit und Qualität sondern bietet vor allem auch Innovationschancen.

Veränderung der Wettbewerbssituation durch das Internet

Das Internet hat also Einfluss auf alle Bereiche eines Unternehmens.

Es verschärft den Wettbewerb, z.B. durch leichtere Informationssuche für den Kunden aber auch dadurch dass für den Kunden mehr Anbieter in Frage kommen, also mehr Konkurrenten für das Unternehmen existieren.

Für das Unternehmen gibt es geringere Markteintrittsbarrieren.

Wenn ein Unternehmen in einen Markteintritt, entstehen erst große Kosten. Man muss viel Geld in Werbung stecken, braucht Partner und Lieferanten, weitere Kosten entstehen durch Lagerungen.

Durch das Internet muss das Unternehmen nicht mehr soviel Geld für Werbung in den konventionellen Medien investieren, sondern kann das Internet auch selbst für seine Werbung nutzen. Partner und Lieferanten können leichter gefunden werden. Ebenso sinken die Lagerungskosten, da man nur noch ein zentrales Lager braucht und keine Geschäftsfilialen mehr.

Allerdings stellen Substitutionsprodukte eine größere Gefahr dar, da sie durch das Internet leichter zu finden sind und die so eigenen Produkte schneller ersetzen können.

Sowohl für Kunden als auch Lieferanten sinkt die Verhandlungsmacht.

In herkömmlichen Geschäften kann man immer mit dem Verkäufer verhandeln und über den Preis sprechen. Dies ist über das Internet nicht bzw. kaum möglich.

Andererseits bietet das Internet einen breiteren Zugang aller Unternehmen zu allen Lieferanten bzw. einen wachsenden Einfluss von Endkunden.

Durch diese Veränderungen die das Internet verursacht, müssen neuartige Wettbewerbsstrategien entwickelt und das entsprechende Geschäftsmodell dazu aufgebaut werden.

Eine Möglichkeit dazu ist es Kompetenzen zu bündeln, indem man sich mit Kooperationspartnern zusammenschließt. Man kann zum Beispiel vertikale Netzwerke über das Internet knüpfen bzw. diese weiter festigen. Mit vertikalen Netzen sind also z.B. Supply-Chain-Lösungen gemeint, sprich der Zusammenschluss von Abnehmern und Zulieferern.

Portale bzw. Marktplätze sind eine weitere Kooperationsform bei denen ein Unternehmen den Content liefert und das andere die technische Infrastruktur.

Mit Allianzen kann man seine Einkaufsaktivitäten bündeln, um so Rabatt zu bekommen. Dadurch steigt der Gewinn eines Unternehmens.

Wie gesagt sind die Wettbewerbsstrategien von Unternehmen vom Internet betroffen. Im Internet ist es möglich sich unbegrenzt auszudehnen ohne nennenswerte Zusatzkosten.

Der einzige kritische Faktor bei der räumlichen Ausdehnung sind die Logistikkosten. Das heißt also, dass die Post und andere Lieferservices durch das Internet starke Einnahmen erzielen.

Es reicht aber nicht aus vorhandenen Geschäftsideen der Old Economy unverändert auf das Internet zu übertragen, das führt nicht automatisch zu spezifischen Kundenkreisen. Es ist also nicht nur wichtig sich neue Strategien zu überlegen, sondern auch Geschäftsmodelle zu entwickeln, welches in der Ausarbeitung von Lisa Böhringer weiter behandelt wird.

Die Entwicklungsdynamik

Hat man eine neue Geschäftsidee entwickelt, muss man als erstes die Markteintrittsbarrieren überwinden.

Das Ziel eines Unternehmens ist es möglichst schnell Wachstum zu erzielen um so rasch den Break-Even-Punkt zu erreichen. Dieses Ziel kann man nur mit einem guten Markennamen, also einem hohen Bekanntheitsgrad erreichen.

Pioniere müssen also mit einem hohen Marketingaufwand für eine schnelle Verbreitung sorgen, um so genügend Kunden zu gewinnen. Meist ist dies vor allem in der Anfangsphase nur mit besonders kostengünstigen oder sogar kostenlosen Angeboten zu erzielen.

So hat der Email-Dienst GMX z.B. anfangs seine Dienste komplett kostenlos angeboten, nimmt aber nun für einige Angebote Geld.

Erst wenn ein Unternehmen erfolgreich etabliert ist, kann es zu anderen Erlösmodellen übergehen.

„lock-on“

Hat ein Unternehmen einen Kunden, ist es nun wichtig, diesen an sich zu binden und ihn zu halten. Man muss dafür sorgen, dass sich der Kunde gut betreut und wohl fühlt. Diese Kunden verringern ihre Informations- und Suchkosten. Es entsteht ein Trägheitsmoment.

Daraus folgt das der Kunde auch Folgegeschäfte beim selben Anbieter tätigen wird. Außerdem kommt es zum Skalierungseffekt. Die Anzahl der Kunden wächst, die Produktionskosten bzw. die allgemeinen Kosten für alle Kunden steigen aber nur logarithmisch an. D.h. je mehr Kunden ich hab, desto geringer werden die Kosten pro Kunde.

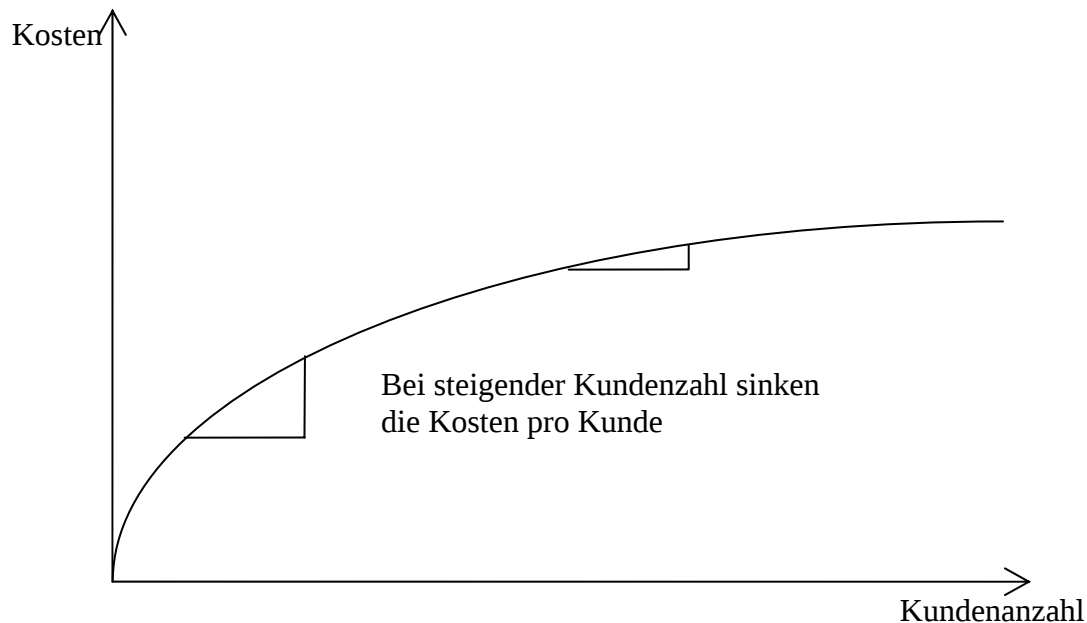


Abbildung 2.1: Skalierungseffekt

Nehmen wir z.B. wieder GMX.

Die Betreiber dieses Email-Services müssen einen Server bereitstellen, dadurch entstehen Fixkosten, dadurch sind die Kosten pro weiteren Kunden niemals 0.

Anfangs muss der Service programmiert werden, kostet einmalig. Eine steigende Kundenanzahl verursacht eigentlich keine weiteren Kosten nur evtl. mehr Traffic, Service...

Aus dem „lock-on“ von Kunden entstehen jedoch auch Effekte die nicht mehr den herkömmlichen Skalierungseffekten entsprechen; insbesondere den „Economies of spread“ und „Economies of sweep“.

Economies of spread erklären sich aus dem Trägheitsmoment des Kunden und dem daraus folgenden Schutz vor Konkurrenten. Durch die feste Kundenbindung ist es möglich, ungefähr abzuschätzen, wie groß der Absatz zu welcher Zeit ist. Dadurch ist es möglich Kosten über einen längeren Zeitraum zu verteilen. Die Unternehmen haben einen größeren Spielraum bei der Preisgestaltung, wodurch das Trägheitsmoment des Kunden mit jedem Kauf verstärkt wird.

Economies of sweep sind Flächenvorteile. Kunden können durch geringere Zusatzkosten weitere Angebote nutzen. Gleichzeitig kann das Unternehmen durch geringe Grenzkosten zusätzlich Kunden gewinnen.

Durch diese beiden Effekte kommen Wachstumsimpulse zustande.
Im Idealfall wächst die Anzahl der Kunden bei sinkenden Grenzkosten.

3. Preisgestaltung

Das Internet erleichtert den Kunden die Informationsbeschaffung und Preisvergleiche. Dadurch entsteht ein starker Preiswettbewerb zwischen den Unternehmen.

Dennoch sind starke Preisunterschiede zu finden.

Eine Maxi-CD von Celine Dion lag zwischen 19,90 DM und 38,95 DM.

Dies ist jedoch kein Einzelfall. Im Durchschnitt liegt der Preisunterschied vom billigsten zum teuersten Anbieter bei ca. 49%.

Da jedoch auch die teureren Händler ihre Ware verkaufen, sonst würden sie nicht existieren bzw. sich lange halten können, stellt sich nun die Frage warum kaufen Kunden ihre Ware auch zu teureren Preisen.

Die Gründe hierfür lassen sich in 4 Kategorien aufteilen, die in den nächsten Abschnitten erläutert werden.

Erfolgskonzepte

Bekanntheitsgrad

Im Prinzip sind alle Webseiten für Kunden nur einen Klick entfernt. Aber wer kennt schon alle für ihn interessanten Seiten. Die Überlebensfrage von Unternehmen ist also das Erreichen eines hohen Bekanntheitsgrades.

In den USA wird zum Beispiel dafür ein fantastischer Werbeaufwand betrieben. 1999 betrugen die Werbeausgaben der US-Online-Firmen ca. 1,9 Mrd. US\$.

Hat man aber erst einmal einen hohen Bekanntheitsgrad, denn erlaubt dieser den Unternehmen höhere Preise zu verlangen.

Bekannte Händler wie z.B. Amazon oder BOL liegen im Durchschnitt 4 € über dem jeweils günstigsten Preis, dennoch sind sie beliebte Einkaufsziele.

Vertrauen

Vertrauen herstellen ist für die Firmen die nicht einen bekannten Markennamen haben, ein wichtiger Punkt. Online einkaufen birgt für Kunden Risiken, was regelmäßige Berichte über z.B. ausbleibende Lieferungen oder doppelte Abbuchungen usw. bestätigen.

Wie baut man aber nun ein gutes Vertrauensverhältnis auf?

Es beginnt mit leicht zugänglichen Informationen über Geschäftsbedingungen, Versand und Sicherheitsaspekte. Vor allem die Sicherheit, also die verschlüsselte Übertragung der Kundeninformationen ist sehr wichtig.

Eine zügige Bearbeitung von e-Mail Anfragen kommt hinzu.

Der Beweis der Verlässlichkeit kommt dann durch zügige und korrekte Abwicklung und Versand.

Vertiefen der Kundenbeziehung

Wer schon mal bei Amazon bestellt hat, kann dann Bestellungen auf einen Mausklick abschicken. Durch gespeicherte Kundeninformationen wird der Benutzer anhand von Cookies identifiziert und braucht so nicht jedes Mal seine Daten neu einzugeben.

Das bindet den Kunden an das Unternehmen.

Außerdem können so Einkaufsprofile abgespeichert werden.

Dies macht maßgeschneiderte Kaufvorschläge möglich. So kann man z.B. durch Werbung den Kunden zu weiteren Käufen animieren.

Möglich wären so auch Treue-Rabatte...

Beratung und Einkaufserlebnis

Wie in der realen Welt spielen Beratung und ein guter Service auch im Internet eine Rolle.

So kann man zum Beispiel durch Rezensionen dem Kunden eine Hilfestellung bieten.

Bei Musik kann man auch Soundclips zum Anhören bereitstellen, damit der Kunde sich ein besseres Bild von dem Produkt machen kann.

Eine komfortable Suchmaschine erleichtert dem Kunden das Einkaufen.

Bei Musikhändlern lassen sich z.B. auch Nachrichten aus der Musikszene, Tourneedaten bereitstellen, die den Umsatz fördern.

4. Probleme durch das Internet

Das Internet ist aber nicht nur positiv zu bewerten. Es stellt sowohl für Unternehmen als auch für Kunden Probleme dar.

Das Internet bietet wie man gesehen hat zwar Chancen, birgt aber auch eine Menge von Risiken für Unternehmen.

Die Bedürfnisse der Kunden ändern sich schnell und die Präsenz der Mitbewerber und die Möglichkeiten steigen rasant. Dadurch ist es notwendig den Markt kontinuierlich zu beobachten und Wettbewerbsanalysen durchzuführen. Diese werden nach den Triebkräften von Porter durchgeführt.

Das Internet stellt aber auch für Kunden Probleme dar.

Der Nutzen des Internets wächst nicht unbedingt mit der Anzahl der Teilnehmer. Die Transparenz lässt durch die Vielzahl der Angebote nach und der Suchaufwand steigt.

5. Quellenangabe

- [1] Markus Klietmann: *Report Online-Handel*.
Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2001
- [2] Michael Kirchner: *Risikomanagement*.
München und Mering: Rainer Hamp Verlag, 2002
- [3] *Informationweek Spezial - E-Commerce* (12.8.1999)
- [4] www.eic-partner.de