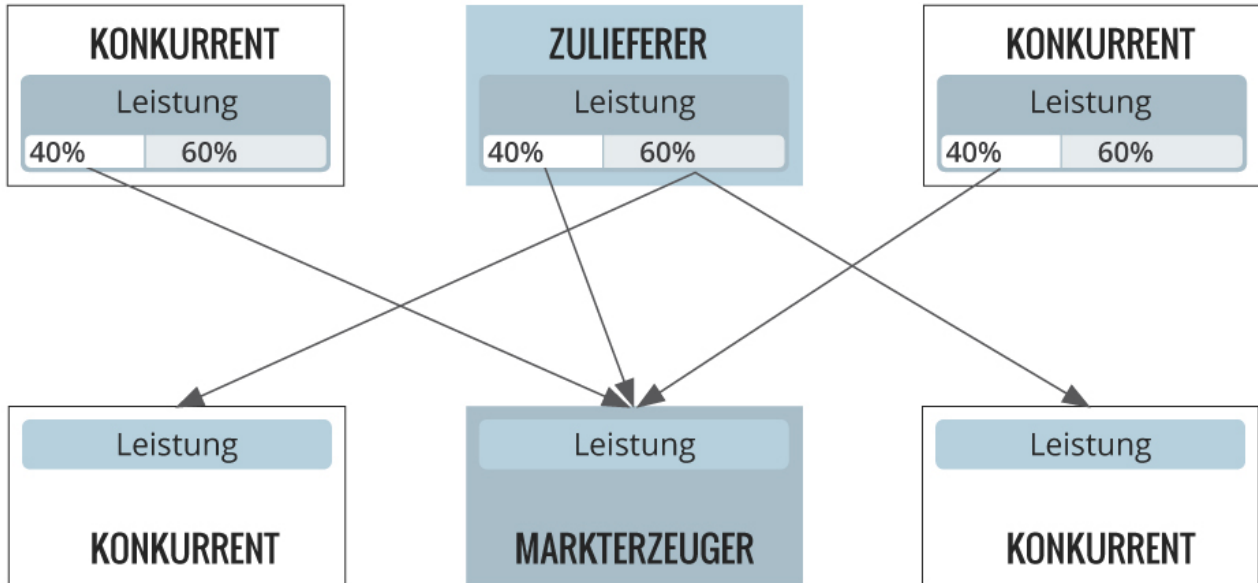


Markterzeugung - der Wirtschaft aufs Pferd helfen



Markterzeugung ist die Herstellung zweier, intern konkurrierender Vielfalten (Lieferanten und Abnehmer). Erst das erzeugt Schnittstellen mit Alternativen für beide Seiten und damit Markt.

Jede innovative Kernkompetenz wird schließlich zur Routine der Branche. Die so entstandene Schalenkompetenz würden jetzt alle gern zukaufen, um die eigene Wertschöpfung zu entlasten. Geeignete Zulieferer würden entsprechende Leistung gern anbieten. Manchmal aber ist die notwendige Investition so hoch, dass jeder das Risiko scheut, der Erste zu sein. Obwohl möglich und gewünscht, entsteht kein Markt. Er kann aber erzeugt werden, allerdings nur, wenn eine doppelte Vielfalt entsteht: mehrere Lieferanten für mehrere Interessenten.

Die erste Vielfalt kann zum Beispiel von einem potenten Unternehmen erzeugt werden. Er investiert bei mehreren Lieferanten, sodass diese die gewünschte Leistung liefern können, zum Beispiel durch Überlassung von Patenten, Maschinen, Prozessen oder Mitarbeitern. Viele dieser Investoren belassen es dabei. Denn es erscheint als Vorteil, aus mehreren Lieferanten wählen zu können und damit günstig einzukaufen. Die Zulieferer aber sind ohne Alternative einem einzigen Käufer ausgeliefert. Der Preiskampf wird ruinös. Die Qualität muss durch Managementeingriffe künstlich gesichert werden (Auditierung). Auf Dauer wird aus diesem scheinbaren Vorteil ein Nachteil.

Erst die zweite Vielfalt der Interessenten erzeugt Marktschnittstellen. Bewährt hat sich, wenn der Markterzeuger einem erzeugten Lieferanten maximal 40% seiner neuen Kapazität abnimmt, allerdings nur, wenn er den Rest (60%) an die Konkurrenten des Markterzeugers verkaufen kann.

Viele Unternehmen scheuen die Erzeugung von Märkten. Sie fürchten Vorteile für ihre Konkurrenten. So werden zum Beispiel einem eigenständigen, aber exklusiven Zulieferer Teile der eigenen EDV übertragen. Zwar werden Angebote eingeholt und Rechnungen geschrieben, Entlastung entsteht aber nicht. Im Gegenteil, die EDV muss nun über eine Unternehmensgrenze hinweg gemanagt werden. Wir nennen dies „ökonomisches Theater“.

Höchstleister nutzen auch die spezielle Intelligenz von Märkten besser als ihre Konkurrenten. Sie erzeugen deshalb immer „richtige“ Zuliefermärkte mit beiden Vielfalten.

(Siehe auch Denkzettel 8 und 9)