

Die Handels- Partner



Autor: Dr. Perry Reisewitz

Wie Peter Ledermann und Dr. Sebastian Wieser das Online-Handelsunternehmen Mercateo.com vom kleinen Start-Up zur größten B2B-Plattform im Internet aufgebaut haben.

Vom Bürostuhl aus schnell und bequem online in 188 Geschäften einkaufen? Auf eine gigantische Auswahl von Artikeln zugreifen? Und hinterher nur eine Rechnung erhalten? Für die Mercateo-Gründer und Vorstände Peter Ledermann und Dr. Sebastian Wieser sind solche Ideen keine Start-Up-Träume mehr, sondern Anforderungen, die sie inzwischen in die Realität umgesetzt haben. Denn auf der Handelsplattform www.mercateo.com des Online-Händlers stehen Firmen

und Freiberuflern mittlerweile mehr als zwei Millionen Artikel zur Verfügung – vom Büromaterial über Elektronik, Hard- und Software bis hin zur kompletten Labor-, Betriebs- und Lagerausstattung.

Die heutigen Zahlen klingen beeindruckend: Mercateo erzielte 2004 einen Umsatz von 7,5 Millionen Euro, 2005 wurden 13,6 Millionen Euro erwirtschaftet, und für 2006 ist eine Umsatzsteigerung von 100 Prozent gegenüber 2005 geplant. An diesem Ziel arbeiten in der gut 30.000 Einwohner zählenden malerischen Kleinstadt Köthen, das zwischen Magdeburg und Leipzig liegt, inzwischen knapp 100 Mitarbeiter.

Doch der Weg zum Erfolg war nicht einfach. So startete Mercateo, dessen Name sich vom italienischen Wort Mercato – der Markt – ableitet, mit dem Ziel, eine der führenden Internethandelsplattformen für den Mittelstand zu werden.

1999 – ein kleines Büro in München

Angefangen hat alles 1999 in einem kleinen Büro in München. „Wir hatten jede Menge Ideen, was man online alles umsetzen sollte“, sagt Gründer Sebastian Wieser. Der heute 36-jährige promovierte Physiker kam von der Unternehmensberatung McKinsey & Company und hatte dort vor allem große Finanzunternehmen in der IT-Strategie beraten. Peter Ledermann, heute 39 Jahre alt, ging nach seinem BWL-Studium zu einem Regionalversorgungsunternehmen des damaligen Bayernwerks, das heute zu E.ON gehört. Er baute das interne Consulting auf und leitete sukzessive das Facility Management, Personal und Vertrieb.

Als E.ON sich im Jahr 2000 an Mercateo beteiligte, wechselte er in den Vorstand der jungen Gesellschaft. „Das war etwas anderes als die verlässlichen Bahnen eines großen Kon-

zerns“, erinnert er sich. „Es gab diese spannende Idee, den Handel online zu betreiben, und wir waren sicher, dass da ein großer Markt auf uns wartete. Und in dieser Euphorie versuchten wir alles umzusetzen, was technisch machbar war – aus heutiger Sicht entstand statt eines auf das wesentliche konzentrierten Handelsplatzes zunächst ein überladener Koloss. Aber wir waren sicher, dass wir schnell Partner und Kunden gewinnen würden.“ Doch der Traum ging nur langsam in Erfüllung. Zu komplex und zu kompliziert waren die Möglichkeiten, die man zu Beginn über die Website anbot. Hinzu kam die Unsicherheit, die potenzielle Kunden beim Bestellen von Waren über das Internet hatten. „Die Nutzer sind heute viel sicherer im Umgang mit Online-Geschäften als vor sieben Jahren“, urteilt Wieser. „Die Hürde haben wir sicher unterschätzt.“

Es dauerte fast zwei Jahre, bis neue Lieferanten überzeugt werden konnten, ihre Produkte nicht nur über Kataloge, sondern auch über die Online-Handelsplattform anzubieten. Die grundsätzliche Schwierigkeit war Wieser schnell klar: „Wir mussten einen Teufelskreislauf durchbrechen: Ohne Produkte keine Kunden und ohne Kunden kein Interesse von Lieferanten, ihre Produkte bei uns zu platzieren.“ Heute geht jeden zweiten Tag der Katalog eines weiteren Anbieters online. 1,8 Millionen Internet-Nutzer besuchen die Website im Monat. Aus den 28.000 registrierten Kunden im Frühjahr 2001 sind mittlerweile mehr als 230.000 geworden. Sie tätigen über 12.000 Bestellungen im Monat. Und jeden Monat kommen 7000 neue Kunden dazu.

Erfahrungen konsequent umsetzen

Wesentlich für den Erfolg war die Fähigkeit von Ledermann und Wieser, schnell aus den Erfahrungen zu lernen und die richtigen Konsequenzen zu ziehen. Bei der technisch überladenen Website der Anfangszeit etwa: „Es gibt einige wenige Kate-



Hier gibt's nichts, was es nicht gibt: mercateo.com bietet Geschäftsausstattung und Verbrauchsmaterial für alle Branchen

gorien, die wir als wirklich wichtig für uns und unsere Kunden entdeckt haben“, erklärt Ledermann. „Einfach muss die Bedienung sein und natürlich sicher. Das Angebot sollte umfassend sein und wir müssen zu den preiswertesten Anbietern gehören. Nach diesen Kategorien entscheiden Online-Käufer, ob sie eine Transaktion durchführen und ob sie zu Stammkunden werden.“

Mit mehr als zwei Millionen Produkten, die heute online bestellbar sind, hat Mercateo die Kategorie „umfassend“ inzwischen gut im Griff. Beim Thema Sicherheit vertraut man auf gängige Verschlüsselungstechnologien, wie sie auch Finanzinstitute für das Online-Banking nutzen. Da Mercateo den gesamten Bearbeitungsprozess innehat, kann das Unternehmen für die Qualität garantieren.

Auch das Thema der günstigen Preise konnte man lösen. „Der Preis ist im Handel immer eine Frage der Menge“, erläutert Ledermann. Die war jedoch in der Anfangszeit gering. „Wir hatten externe Kapitalgeber und haben einen Teil des Geldes für den Ausbau der Technik, einen anderen Teil zur Subventionierung einzelner Preise genutzt. Damit waren wir konkurrenzfähig und ebenso preiswert wie die großen Versandhäuser. So wurden wir für Online-Kunden interessant und das Volumen stieg.“

Damit erreichte das Unternehmen

auch in der dritten Kategorie, der „Einfachheit“, einen wesentlichen Fortschritt. „Das Thema bleibt aber die vielleicht größte Herausforderung des Online-Handels“, meint Wieser. Es steht deshalb bis heute ganz oben auf der Agenda.

Langer Atem für wichtige Entwicklungen

So ist eines der zentralen logistischen Probleme bei der Bestellung aus mehreren Katalogen das, was man bei Mercateo „best basket“ nennt. „Es ging uns darum, die Warenkörbe, die oft aus Produkten verschiedener Anbieter zusammengesetzt sind, per Knopfdruck zu optimieren“, sagt Wieser. Das Problem ist mathematisch extrem komplex. Eine Druckerpatrone kann bei einem Anbieter besonders günstig sein, aber die Lieferkosten sind von Lieferant zu Lieferant verschieden.

Es ist also möglich, dass die etwas teurere Patrone bei einem anderen Anbieter, bei dem man vielleicht schon etwas anderes bestellt hat, letztlich günstiger ist. Das wäre eine Preisoptimierung. Oder man benötigt die ausgewählten Waren alle am nächsten Tag – das wäre dann eine Optimierung nach Lieferzeit. „Seit Anfang Juni funktioniert dieses Bestbasket-Prinzip auf unserer Homepage mit einem Knopfdruck. Man benötigt für solche Optimierungen allerdings einen langen Atem. An



Einfache Idee: Statt beim Einkauf viele Kataloge wälzen zu müssen, um Ware und Preis zu vergleichen, bietet die Online-Plattform alles zentral

dieser haben wir zwei Jahre entwickelt.“

Kapital von außen: erst prüfen, dann binden

Das Angebot konzentrierte sich am Anfang auf Büro- und IT-Artikel, welche die Kunden auf der Plattform zunächst direkt über den Online-Shop und einige Zeit später auch über den Marktplatz – einem Treffpunkt für Einkäufer und Anbieter – erwerben konnten. Der gelungene Start der Einkaufsplattform überzeugte das Münchner Unternehmen E.ON Energie AG, das mit sechs regionalen Vertriebstöchtern auf der Suche nach einer Plattform zur Kundenbindung war. „Wir kamen ins Gespräch, unsere Technik leistete das, was E.ON benötigte und so stieg der Konzern bei uns als strategischer Investor ein“, erläutert Wieser. „Damit haben wir den Weg zur reinen Online-Einkaufsplattform erst einmal verlassen.“

Um immer neue Wege für die Kunden zu beschreiten, baute Mercateo nach und nach weitere Geschäftsfelder auf. Beispielsweise versuchte man, den eigenen Marktplatz Großkunden als Lizenzmarktplatz anzubieten. Daneben wurde ein eigenes e-procurement-System (Tool zur elektronischen Beschaffung) entwickelt und Kunden im Geschäftsbereich „e-solutions“ bei der Analyse, Entwicklung, Betreuung und beim

Betrieb von elektronisch gestützten Internetanwendungen unterstützt.

Doch 2002 hatten sich die strategischen Ziele von E.ON geändert und das Interesse an der Internetplattform ließ nach. Es kam zum Management-Buyout. Peter Ledermann: „Sebastian Wieser und ich waren von der Idee Mercateo weiterhin überzeugt und wir wollten weitermachen. Also haben wir das Unternehmen übernommen – allerdings mit einem Bauchladen von Dienstleistungen, die auf die E.ON-Kunden zugeschnitten waren und nicht mehr auf potenzielle Kunden einer selbständigen Online-Einkaufsplattform für Geschäftskunden.“ Die beiden Unternehmer zogen schnell die Konsequenzen und strukturierten um. Man verabschiedete sich vom IT-Projektgeschäft und konzentrierte sich wieder auf den Handel. Ein Großteil der 54 Mitarbeiter musste das zu diesem Zeitpunkt noch in München ansässige Unternehmen verlassen. „Wir wollten überleben, und das bedeutete, die Kosten deutlich zu reduzieren“, resümiert Ledermann. „Eigentlich wollen wir ein Unternehmen aufbauen – und jetzt mussten wir Mitarbeiter entlassen. Diese Entscheidung ist mir bei jedem einzelnen schwer gefallen.“

Ausbau mit Venture Capital

Dennoch reichte das vorhandene Kapital nicht, um die anstehende

Neuausrichtung und wichtige technische Entwicklungen konsequent umzusetzen. Ledermann: „Wir brauchten frisches Geld und schauten uns intensiv nach Venture-Capital-Gebern um. Wir haben den gesamten Markt untersucht, uns die Profile der Gesellschaften angesehen, überlegt, welche Kontaktnetze und welches Fach-Know-how sie mit einbringen konnten, und wir haben eine ganze Reihe von Gesprächen geführt.“

Ledermann und Wieser sind sich einig, dass die Auswahlkriterien, nach denen Unternehmen sich einen Kapitalgeber aussuchen, ebenso streng sein sollten wie diejenigen, mit denen VC-Geber Unternehmen beurteilen. „Man arbeitet nach einer Beteiligung über viele Jahre sehr eng zusammen“, sagt Ledermann. „Man braucht Geld, man braucht Know-how, man braucht Kontakte, aber man muss auch persönlich miteinander klar kommen – nur wenn alle Ampeln auf grün stehen, sollte man sich auf eine Beteiligung einlassen.“

Fairer Umgang miteinander

Fündig wurden die Mercateo-Vorstände bei der Münchener VC-Gesellschaft Target Partners. „Da hat einfach alles gestimmt“, freut sich Ledermann. „Aber das Geld kam nicht gleich. Das VC-Management wollten uns erst besser kennen lernen und wir haben uns über mehr als sechs Monate immer wieder getroffen, miteinander diskutiert, über die Unternehmenspositionierung, Markt und Wettbewerb, neue Technologien und vieles mehr gesprochen. Und wir haben einen sehr klaren, manchmal harten, aber immer fairen Umgang miteinander etabliert. Das war und ist für beide Seiten wichtig, weil wir bis heute immer wissen, woran wir miteinander sind und was dem anderen wichtig ist.“

Während dieser Gespräche konfrontierte das junge Unternehmen den potenziellen Partner mit einer neuen Strategie. „Target Partners hatte sich gerade auf unsere Vorstellungen eingestellt und eine Due Diligence eingeleitet, da haben wir begonnen, das

Eine Chronologie des Erfolgs: **Meilensteine Mercateo**

- **Ende 1999**
 - Gründung Mercateo GmbH in München (Dr. Sebastian Wieser als Mitgründer)
 - Erste Investoren (XL-Venture GmbH und Business Angels)
- **April 2000**
 - www.mercateo.com wird live geschaltet
- **Oktober 2000**
 - Beteiligung der E.ON Energie AG (Peter Ledermann kommt zu Mercateo)
- **2000 – 2002**
 - Geschäftsfelder:
 - E-Procurement (elektronisches Beschaffungsmanagement)
 - Marktplatz (Anpassung an E.ON-Vertriebsstrukturen)
- **Ende 2003**
 - Ausstieg E.ON
 - Management Buyout
- **Dezember 2003**
 - Erste Überlegungen zu neuem Standort in Sachsen-Anhalt nach Gesprächen mit WiSA (Wirtschaftsförderung Sachsen-Anhalt)
- **Februar 2004**
 - Vorauswahl Standort Köthen
 - Gründung Mercateo Services GmbH
- **Mai 2004**
 - Verlegung gesamtes operatives Geschäft nach Köthen (Aufbau von 41 Mitarbeitern bis Ende 2004)
 - Neue Investoren
- **Umsatz 2004:** 7 Mio, 2005: 13,5 Mio., 2006: voraussichtlich 27 Mio.
- **Anzahl Mitarbeiter 2004:** 41, 2005: 60, 2006: derzeit 90

Unternehmen nochmals komplett neu zu strukturieren“, erinnert sich Wieser. „Die Zahlen waren nicht wie erhofft und unser Geschäftsmodell ging noch nicht ganz auf. Wir haben uns dann entschlossen, in München praktisch alles zu schließen und nach Köthen in Anhalt zu gehen. Mitarbeitermotivation, Mieten, Löhne, öffentliche Förderung – die gesamte Lage war für uns viel besser als in Bayern.“

Mercateo hatte, während Target Partners im Frühjahr 2004 die Due Dilligence (Stärken-/Schwächen-Analyse) durchführte, mit einer Restrukturierung begonnen. Ledermann und Wieser entschieden, das operative Geschäft nach Sachsen-Anhalt zu verlagern – und präsentierten diese Entscheidung während der Beteiligungsgespräche.

Mit klarer Strategie ohne Umweg zum Ziel

„Es ist nicht gerade üblich, dass solche Informationen kurz vor einer Finanzbeteiligung getroffen oder durchgeführt werden“, sagt Ledermann. „Aber wir hatten vor allem unser Unternehmen im Blick – und dann erst eine mögliche Finanzbeteiligung.“

Die konsequenten Entscheidungen des Vorstands waren dann auch nicht das Aus der Gespräche, sondern gaben ihm eine neue Qualität. Der VC-Geber reagierte überrascht, aber keineswegs ablehnend. „Target Partners ist unseren Argumenten gefolgt und hat sich beteiligt. Ich glaube wir sind beide bis heute froh, dass wir zueinander gefunden haben.“