



Einführung Elektronische Marktplätze

Dipl.-Wirt. Ing. Michael Rüther
Dipl.-Wirt. Inform. Jörn Szegunis



INHALT

EINLEITUNG	3
1 ABGRENZUNG	4
2 AUSPRÄGUNGEN VON ELEKTRONISCHEN MARKPLÄTZEN	5
3 REALISIERUNGSFORMEN VON ELEKTRONISCHEN MARKTPLÄTZEN	7
4 ERFOLGSFAKTOREN FÜR ELEKTRONISCHE MARKTPLÄTZE	9

Einleitung

Nur wenige Themen wurden in der jüngsten Vergangenheit so heiß diskutiert wie Elektronische Marktplätze. Auf der einen Seite verspricht man sich durch sie eine Kostenersparnis durch eine Prozessoptimierung in Vertrieb und Beschaffung, zum anderen werden Elektronische Marktplätze als Mittel zur Erschließung neuer Märkte betrachtet. Möglich wurde diese Entwicklung erst durch die starke unternehmensübergreifende Vernetzung durch das Internet und damit einhergehend die Intensivierung der Gütertauschbeziehungen.

Während sich ein Großteil der Bemühungen der Vergangenheit auf die Betrachtung der Sell-Side richtete, und sich daraus der Begriff Electronic Commerce (E-Sales im engeren Sinn) ableitete, ist der Fokus inzwischen auf Lösungen für die elektronische Beschaffung, das sog. Electronic Procurement gewandert.

Während E-Commerce, resp. E-Sales, den B2C-Bereich dominieren, wie zahlreiche Beispiele wie Amazon.com oder Primus belegen, spielen im B2B-Bereich Elektronische Marktplätze zunehmend eine bedeutende Rolle.

Die hohe Dynamik dieses Bereiches zeigt sich an den Prognosen für die B2B-E-Commerce Umsätze. Nach Schätzungen von Forrester Research werden die B2B-E-Commerce Umsätze in Europa von ca. 148 Mrd. DM in 2000 auf ca. 2,6 Billionen DM in 2004 steigen.

Der Begriff Elektronische Marktplatz beschreibt einen Online-Intermediär, der fragmentierte Käufer und Verkäufer zusammenführt. Ineffizienzen werden durch das Zusammenführen zahlreicher Einkäufer und Verkäufer in einen Elektronischen Marktplatz. Dies ist ein wichtiges Unterscheidungskriterium zu anderen Formen des B2B-E-Commerce. Zudem findet auf virtuellen B2B-E-Markets die konkrete Anbahnung und/oder Abwicklung von Transaktionsprozessen zwischen Unternehmen statt.

So definieren Segev, Gebauer und Färber (SGF) vom Fisher Center at the University of Berkely 1999 Elektronische Marktplätze als „virtuellen Platz, wo sich Käufer und Verkäufer zum Austausch von Gütern und Dienstleistungen treffen“. Im Gegensatz dazu steht die Definition von Goldman Sachs (GS):

“E-Markets are Web-Sites where buyers and sellers come together to communicate, change ideas, advertise, bid in auctions, conduct transactions and coordinate inventory and fulfillment”

Während die Definition von SGF als sehr offen bezeichnet werden kann, konzentriert sich GS auf die explizite Nennung von Einzelfunktionalitäten von Elektronischen Marktplätzen. Um eine stärker fokussierte Abgrenzung geben zu können, definiert das Fraunhofer ALB:

“Elektronische Marktplätze sind virtuelle Plätze, auf denen eine (beliebige) Zahl Käufer und Verkäufer Waren und Dienstleistungen (offen) handeln und Informationen tauschen.“

Zum einen versucht diese Definition den Begriff der Elektronischen Marktplätze gegenüber anderen Formen des B2B-E-Commerce abzugrenzen, zum anderen wird der offene Handel explizit eingeschränkt, um keinen Ausschluß von anonymen Anbahnungs- und Abwicklungsprozessen zu erzielen.

1 Abgrenzung

Sell-Sites (E-Sales)

Historisch gewachsen ist der E-Commerce im Internet über sog. Sell-Sites, die heute vor allem den B2C-Bereich dominieren (Bsp. Amazon.com¹). Merkmal ist der Handel eines Unternehmens mit diversen Abnehmern. Ziel ist die Senkung der Vertriebskosten durch Aggregation zahlreicher Transaktionen über einen Verkäufer und die Vermeidung personalintensiven Kundenkontakts. Zudem kann durch den direkten Vertrieb über das Internet der Zwischenhandel teilweise eliminiert werden. Diese Einsparpotentiale können direkt an den Kunden weitergegeben werden und dienen zusätzlich dem Erzielen einer höheren Marge.

Für den Kunden steht neben der Kostenreduzierung der eingekauften Güter eine Beschleunigung von Beschaffungsvorgängen und eine größere Transparenz bzgl. Verfügbarkeit und Lieferfristen von Produkten im Vordergrund. Aufgrund der fehlenden Aggregation von Angeboten der einzelnen Sell-Sites ist ein Vergleich der Angebote aber aufwendig.

Buy-Sites (E-Procurement)

Im Gegensatz zu Sell-Sites versuchen Buy-Sites den Bedarf eines oder mehrerer Unternehmen zu aggregieren und Einsparungen durch Bündelung von Beschaffungen und die Reduzierung von Prozesskosten in der Beschaffung zu erzielen. So schätzt z.B. Goldman Sachs², daß durch den Einsatz von E-Procurement-Technologien Einsparungen von bis zu 25 % erzielt werden können. Optimistischere Schätzungen des Fraunhofer ALB gehen von bis zu 40 % Prozesskostensparnis aus. Wurden in der Vergangenheit vornehmlich MRO-Güter (Maintenance, Repair, Operating), und C-Güter, über E-Procurement-Lösungen beschafft, bestehen zunehmend Bemühungen E-Procurement-Lösungen als festen Bestandteil in die Supply-Chain zu integrieren (Pull-Prinzip). Hier werden insbesondere Potenziale bei den First-Tier Zulieferern der Unternehmen gesehen. So wird es möglich Ausschreibungen für einen begrenzten Anbieterkreis anzubieten sowie aggregiert die Produktkataloge verschiedener Zulieferer zu nutzen. Vornehmlich sind diese Lösungen für Key-Player geeignet, die eine hohe Nachfragemacht ausüben können. Im Gegensatz zu Key-Playern verfügen KMU meist nicht über die Marktmacht eine eigene Beschaffungsplattform zu etablieren.

Für das beschaffende Unternehmen bietet sich der Vorteil einer standardisierten Beschaffungsplattform. Darüber hinaus sind Lösungen dieser Art meist offen für Handelsbeziehungen zwischen den Zulieferern untereinander. Allerdings besteht für die diese das Problem der Unterstützung mehrerer Plattformen, da diese verschiedene Standards unterstützen und somit Produktkataloge für mehrere Lösungen erstellt und gepflegt werden müssen.

¹ www.amazon.com

² www.goldmansachs.com

B2B-Portale

Im Gegensatz zu den beiden bisher betrachteten Ansätzen von Sell- und Buy-Sites haben Portale den Anspruch eine mehr oder weniger vollständige Aufstellung von Lieferanten und Handelsplattformen anzubieten. Unterschieden werden muß in diesem Zusammenhang zwischen Portalen, die eigenständig mehrere Warengruppen abdecken, so z.B. AtradaPro³, und reine Verzeichnisdienste wie Wer-Liefert-Was-Online⁴, die eine Sammlung von Vertriebsplattformen anbieten.⁵ Zudem können als Hauptausprägungen horizontale Portale und vertikale Lösungen, sog. Vortals, ausgemacht werden.

Während horizontale Portale meist für eine Vielzahl von Branchen und Produkte eine Übersicht liefern, versuchen vertikale Portale für eine Branche, wie z.B. den Energiebereich, eine Community aufzubauen. Zu Community-Features zählt die Bereitstellung von Diskussionsforen, aktuellen Nachrichten und allgemeinen Brancheninformationen. Da sich in vertikalen Portalen sowohl Anbieter als auch Nachfrager einer Branche treffen, ist hier häufig ein Angebot an Ausschreibungen anzutreffen.

2 Ausprägungen von Elektronischen Marktplätzen

Neben den bisher angesprochenen Ausprägungen von B2B-E-Commerce-Lösungen, ist insb. der Bereich der B2B-E-Markets stark fragmentiert. Es existieren eine Vielzahl von Elektronischen Marktplätzen, die unterschiedlichsten Charakter haben. Als Hauptausrichtungen können unterschieden werden:

- Vertikale Marktplätze
- Horizontale Marktplätze

Das Fraunhofer ALB grenzt die beide Begriffe wie folgt ab:

„Der Fokus Vertikaler Marktplätze ist der Handel von Waren und Dienstleistungen für eine Branche.“

Dem gegenüber stehen horizontale Marktplätze:

„Horizontale Marktplätze sehen ihren Schwerpunkt im Handel von Waren und Dienstleistungen, die nicht spezifisch für einen Wirtschaftszweig sind.“

Während vertikale Marktplätze genau eine Branche adressieren und z.B. für Zulieferer und Abnehmer der Maschinenbaubranche zusammenführen, versuchen horizontale Marktplätze branchenunabhängig und –übergreifend zu agieren. Horizontale Marktplätze legen den Fokus ihrer Tätigkeit auf die Betrachtung von Prozessen innerhalb des Beschaffungsprozesses. Schwerpunkt ist die Beschaffung von MRO- und C-Gütern. Kritischer Erfolgsfaktor ist die Kenntnis von Beschaffungsprozessen für diese Güter in den Unternehmen. Zunehmend erfolgt zudem eine Optimierung der Funktionalität

³ www.atradapro.de

⁴ www.wlwoonline.de

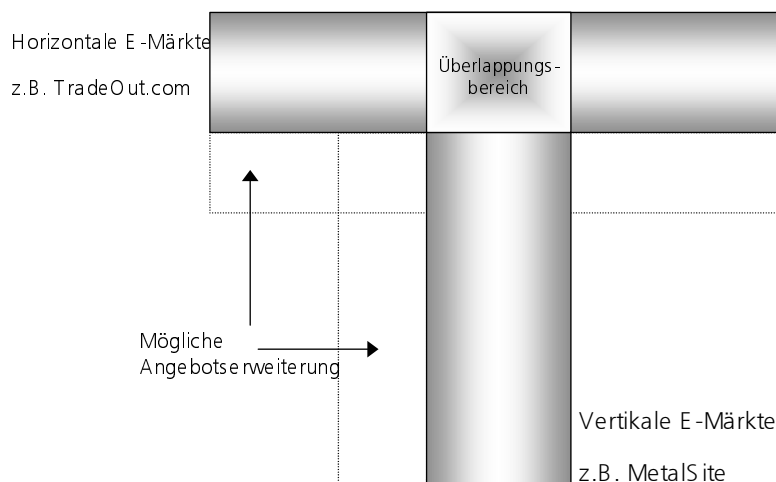
⁵ Vgl. Berlecon Research, Virtuelle B2B Marktplätze, Okt 99

durch das Anbieten von Zusatzdienstleistungen wie z.B. der Aggregation von Bestellungen eines Unternehmens.

Vertikale Marktplätze benötigen unabdingbar Branchenkenntnis zur erfolgreichen Etablierung am Markt. Verbunden mit dem Aufbau der Warenaustauschplattformen ist verstärkt die Bildung von Branchen-Communities zu beobachten. Neben der Dienstleistung des Handels erwartet der Besucher Informationen zu seiner Branche. Die Qualität und der Umfang dieser Services ist ein entscheidendes Merkmal zur Differenzierung von vertikalen Marktplätzen einer Branche. Omnipräsent werden aus diesem Grund News der betreffenden Branche dargestellt und zunehmend Kommunikationsmöglichkeiten für die Teilnehmer angeboten. Die Integration der Funktionalitäten des Elektronischen Marktplatzes in die Supply Chain der Unternehmen stellt einen weiteren Zusatzdienst mit hohem Nutzenpotenzial für die Kunden dar.

Eine genaue Abgrenzung der Warengruppen, die über vertikale und horizontale Marktplätze gehandelt werden können ist nicht ohne weiteres möglich.

Eine Vielzahl der Güter, die über horizontale Marktplätze vertrieben werden können, werden auch über vertikale Marktplätze gehandelt. Ein wichtiger Grundsatz bei der Abgrenzung der gehandelten Warengruppen ist der Wunsch des Kunden nach einem sog. „One-Stop-Buying“. Zur effizienten Beschaffung von Waren und Dienstleistungen möchte der Kunde gewöhnlich nicht mehrere Elektronische Marktplätze ansteuern und sich mit mehreren Systemen vertraut machen. Um diesem Wunsch Rechnung zu tragen versuchen Marktplätze ihr potentielles Produkt-Portfolio gemäß den Kundenwünschen anzupassen. Somit ist es fraglich, ob in Zukunft eine strenge Trennung von horizontalen und vertikalen Märkten beibehalten werden kann. Die Studien von GoldmanSachs⁶ und CreditSwissFirstBoston⁷ gehen davon aus, dass zukünftig Brancheneinkaufsportale entstehen, die den gesamten Bedarf eines Unternehmens abdecken. Dies gilt insbesondere für das produzierende Gewerbe mit seinem gemessen am Gesamtbeschaffungsvolumen hohen Anteil an produktionsrelevanten Gütern.



⁶ Vgl. GoldmanSachs, B2B or not 2B, Nov 99

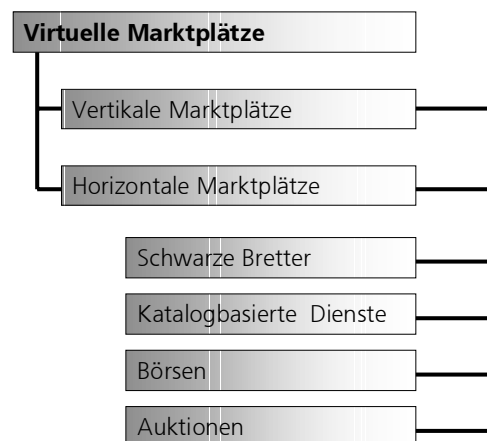
⁷ Vgl. CreditSuisseFirstBoston, B2B eVolution, Mai 00

3 Realisierungsformen von Elektronischen Marktplätzen

Alle Realisierungsformen von elektronischen Marktplätzen basieren auf Internet-Technologien. Die Nutzung dieser Technologie, die für alle Unternehmen zugänglich ist, ermöglicht eine kostengünstige Anbindung der eigenen Infrastruktur. Als mögliche, und bis zum heutigen Zeitpunkt realisierte, Ausprägungen konnten ermittelt werden:

- Schwarze Bretter,
- Kataloge,
- Börsen und
- Auktionen.

Diese Realisierungsformen existieren sowohl isoliert als auch in Mischformen.



Schwarze Bretter

Schwarze Bretter stellen eine einfache Form der Anbahnung von Transaktionsprozessen dar. Unterteilt nach Produkten und Produktgruppen können Käufer und Verkäufer Ausschreibungen (auch Request-For-Quotes (RFQ)) und Angebote veröffentlichen.

Die gehandelten Güter entsprechen häufig nicht einem Schema bzw. sind nicht katalogisierbar. Eine klare Trennung nach Käufer und Verkäufer entfällt, da jeder jede Rolle wahrnehmen kann. Ziel und Zweck von Schwarzen Brettern ist das Zusammenführen von Käufer und Verkäufer; die eigentliche Abwicklung des Handels bzw. der Transaktion findet abgekoppelt von der Plattform statt.

Der Betreiber von Schwarzen Brettern erzielt seine Einnahmen durch das Schalten von Werbung und zusätzlich durch eine Veröffentlichungsgebühr für Anzeigen; es existiert kein Provisionsmodell. Zudem wird dem Prinzip des Marktes nur unzureichend Rechnung getragen, da keinerlei Preisfindungsprozesse unterstützt werden.

Kataloge

Eine weit verbreitete Form von Elektronischen Marktplätzen sind katalogbasierte Dienste. Die veröffentlichten Kataloge setzen sich aus dem aggregierten Angebot mehrerer Anbieter zusammen. Der Käufer hat die Möglichkeit nach Kategorien zu

suchen und ähnliche Produkte einer Kategorie zu vergleichen. Die Preise werden i.A. durch die Verkäufer bestimmt.

Vergleichbar mit katalogbasierten Diensten sind E-Sales-Lösungen einzelner Unternehmen. Differenzierungsmerkmal ist das Angebot mehrerer Anbieter auf einer Plattform. Dem gegenüber stehen Bündelungsvorteile auf der Abnehmerseite, einhergehend mit einer Stärkung der Marktmacht dieser. Zudem tragen katalogbasierte Dienste, insbesondere wenn der Zugang auf Anbieterseite nicht beschränkt ist, zur Steigerung der Markttransparenz bei, da identische und ähnliche Produkte verglichen werden können. Kosteneinsparpotenziale können auf Käuferseite durch die Anbindung des Elektronischen Marktplatzes an bestehende ERP-Lösungen, auf Verkäuferseite durch das Outsourcing von Vertriebsprozessen auf einen Marktplatz und allgemein durch die Eliminierung von Zwischenhandelsstufen erzielt werden. Dies erhöht die Attraktivität insbesondere für KMU.

Ein wichtiges Merkmal katalogbasierter Dienste ist die Personalisierung verschiedener Kunden:

Bei langfristigen Handelsbeziehungen oder hohen Bestellvolumina werden oft Sonderkonditionen für das beschaffende Unternehmen ausgehandelt, die anderen Marktteilnehmern gegenüber verborgen sein sollten.

Börsen

Eine Erweiterung von Schwarzen Brettern stellen Börsen dar. Hauptunterscheidungsmerkmal ist die Anonymisierung des Handelsprozesses und damit einhergehend die Schaffung eines Zwischenhandels über den Elektronischen Marktplatz. Weder Käufer noch Verkäufer ist während noch nach dem Handel die jeweils andere Partei bekannt.

Aufgabe des Marktplatzes ist das Zusammenführen von geeigneten Handelspartnern, die Prüfung der Bonität der beteiligten Handelspartner und die Bereitstellung einer ausreichend großen Zahl an Produkten um die Attraktivität der Plattform zu erhöhen. Häufig erfolgt zudem eine Bereitstellung von Auswertungs- und Analysefunktionalitäten zur Verfolgung des Marktplatzgeschehens und der Aufschlüsselung der Aktivitäten einzelner Unternehmen.

Haupthandelsgüter von Börsen sind schwer oder nicht verkäufliche Restmengen oder Überkapazitäten, die früher oft nicht genutzt werden konnten oder aufgrund fehlender Anonymität gar nicht erst in den Handel gelangten.

Auktionen

Obwohl sich Börsen und Auktionen in vielen Punkten stark ähneln, liegt ihr Hauptunterscheidungsmerkmal in der Art der gehandelten Güter. Während über Börsen oft schwer beschreibbare nichtstandardisierte Güter gehandelt werden, vermitteln Auktionen den Austausch gut zu beschreibende Waren und Dienstleistungen. Üblich sind Auktionen mit einer begrenzten Laufzeit, nach der das höchste Gebot über den Zuschlag entscheidet.

Zum einen werden verschiedene Auktionsformen unterschieden, zum anderen unterschiedliche Anonymisierungsgrade definiert. Dem Teilnehmer an Auktionen bietet

sich der Vorteil des Preisfindungsprozesses, dem Anbieter die Möglichkeit der Ermittlung eines Marktpreises für seine Produkte. Dem gegenüber stehen das Fehlen eines Rücktrittsrechtes des Käufers und eine notwendige exakte Spezifikation des zu versteigernden Gutes.

Die heute verwendeten Ausprägungen von Elektronischen Marktplätzen und B2B-E-Commerce spiegeln auf vielfältige Weise die Änderungen in der Beschaffung und im Vertrieb von Produkten wieder. Allerdings ist zweifelhaft, ob einzelne Funktionalitäten, die auf Elektronischen Marktplätzen angeboten werden, für deren Fortbestand ausreichend sein wird. Erfahrungen aus dem B2C-E-Commerce haben gezeigt, dass durch den Käufer eine Auswahl an Funktionalitäten für verschiedene Beschaffungszwecke notwendig ist. Allgemein wird erwartet, dass dieser Trend auch auf den B2B-E-Commerce Übertragung findet und Elektronische Marktplätze durchgängig mehrere Funktionalitäten anbieten müssen, um erfolgreich am Markt zu operieren.

4 Erfolgsfaktoren für Elektronische Marktplätze

Viele Untersuchungen beschäftigen sich i.A. mit der Frage was den Erfolg und das Bestehen von Marktplätzen im Internet sicherstellt. Insbesondere der Erfolg von vertikalen Marktplätzen hängt, wie oben beschrieben, entscheidend vom Branchenwissen des Betreibers ab. Ein Elektronischer Marktplatz muss insgesamt 3 Anforderungen hinreichend erfüllen um Besucher zu halten und diese zu einer Rückkehr zu animieren. Diese 3 Säulen sind:

- Content
- Community
- Commerce

Während sich der erste Punkt hauptsächlich mit der Abgrenzung der Inhalte gegenüber anderen Marktplätzen beschäftigt, versucht der zweite Aspekt dem Grundgedanken der Bildung einer Community Rechnung zu tragen. Dazu zählen vor allem Austauschmöglichkeiten zwischen den Besuchern, Kommunikationsmöglichkeiten sowie die Verknüpfung dieser Features mit angepasstem Content. Erweitert wird der Community-Charakter zudem durch das Angebot eines thematisch angepassten Warenspektrums. Zudem muss bei vertikalen Marktplätzen berücksichtigt werden, in welcher Branche eine Betätigung erfolgen kann. Untersuchungen von CreditSuisseFirstBoston⁸ haben gezeigt, dass insbesondere Faktoren wie

- Fragmentierung,
- IT-Durchdringung und
- Handelsmargen

Anhaltspunkte für die B2B-Marktplatzreife einer Branche geben. Zudem muss ein Hauptaugenmerk immer auf bereits bestehende Marktplatzaktivitäten innerhalb einer Branche gelegt werden. Insbesondere die Aktivitäten der Key-Player einer Branche sind sorgfältig zu beobachten, da diese eine große Marktmacht auf sich vereinigen und viele Unternehmen an sich binden können.

⁸ Vgl. CreditSuisseFirstBoston, B2B eVolution, Mai 00



Für horizontale Märkte fällt die Differenzierung untereinander schwer. In vielen Bereichen, wie z.B. Bürobedarf, gibt es eine große Zahl an Elektronischen Marktplätzen, die ein nahezu identisches Warenspektrum anbieten und sich oft nur durch den Handelspreis unterscheiden. Alleinstellungsmerkmale zu schaffen ist eine der Herausforderungen für horizontale Marktplätze. Zunehmend ist zu beobachten, dass Elektronische Marktplätze Zusatzdienstleistungen (Value Added Services) anbieten, um den Beschaffungsprozess bei Unternehmen effizienter zu gestalten und um selber höhere Margen zu realisieren. Bspw. bieten Marktplätze die Übernahme von Abrechnungsfunktionalitäten an.