



**FACHHOCHSCHULE
ERFURT**
UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich
Wirtschaftswissenschaft

Erfurter Hefte
zum angewandten Marketing
Heft 11

- Electronic Commerce II -

**Elektronische Business-to-Business-
Marktplätze –
Entwicklungsstand und Perspektiven**
von Steffen Weber

Herausgeber
Prof. Dr. Norbert Drees

GLAUBE DENEN, DIE DIE WAHRHEIT
SUCHEN, UND ZWEIFLE AN DENEN,
DIE SIE GEFUNDEN HABEN.

(André Gide)

Die Wettbewerbsanforderungen haben sich in den letzten Jahren auf allen Märkten drastisch verändert. Um weiterhin am Markt erfolgreich zu sein, ist es notwendig, Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und auf Veränderungen zu reagieren.

Bei der Erarbeitung von Problemlösungen sind Individualisten gefragt, denn jedes Unternehmen und jedes Problem ist in seinen Ausprägungen einzigartig. Wir wollen keine Schubladenkonzepte bieten, sondern entwickeln maßgeschneiderte Lösungen, die wir dann gemeinsam mit unseren Kunden umsetzen.

Weil man nicht überall gleich gut sein kann, haben wir uns auf Marketing- und Vertriebsfragen spezialisiert und können dabei auf hervorragende Ergebnisse bauen.



Exkurs Consulting
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH

exkurs consulting Unternehmensberatungsgesellschaft mbH ♦ Theaterstraße 4 ♦ 99084 Erfurt ♦ Tel.: 0361 – 66 39 00

Heft 11: Electronic Commerce II

Elektronische Business-to-Business-Marktplätze – Entwicklungsstand und Perspektiven
von Steffen Weber

Fachhochschule Erfurt • University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Steinplatz 2 • 99085 Erfurt

Tel.: 0361/6700-194 • Fax: 0361/6700-152 • E-Mail: drees@wirt.fh-erfurt.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

alle Rechte vorbehalten

© 2001 Copyright beim Herausgeber

ISSN 1439-1392

Elektronische Business-to-Business-Marktplätze – Entwicklungsstand und Perspektiven

von Steffen Weber

1	EINFÜHRUNG	3
2	B2B-MARKTPLATZ – BEGRIFF	3
3	NUTZEFFEKTE VON B2B-MARKTPLÄTZEN	4
3.1	REDUZIERUNG VON PROZESS-/PRODUKTKOSTEN	4
3.2	REDUZIERUNG VON SUCHKOSTEN	5
3.3	VERBESSERUNG DES INFORMATIONSNIVEAUS	5
3.4	SCHAFFUNG NEUER MÄRKTE	5
4	DESIGN UND FUNKTIONSWEISE VON B2B-MARKTPLÄTZEN	6
4.1	ANSÄTZE ZUR KLASSIFIZIERUNG	6
4.1.1	Inhaltliche Ausrichtung	6
4.1.2	Eigentümerstruktur	7
4.2	TRANSAKTIONSMECHANISMEN	8
4.2.1	Katalog	8
4.2.2	Auktion	9
4.2.3	Reverse Auction	10
4.2.4	Börse	11
4.2.5	Schwarzes Brett	12
4.3	ZUSÄTZLICHE SERVICES	12
4.4	EINNAHMEQUELLEN	14
5	B2B-MARKTPLÄTZE IN ZAHLEN UND FAKTEN	14
5.1	DER MARKT FÜR B2B-MARKTPLÄTZE	14
5.2	TRANSAKTIONSVOLUMEN VS. EINNAHMEN	15
5.3	B2B-MARKTPLÄTZE AM BEISPIEL DER KONSUMGÜTERWIRTSCHAFT	16
5.4	BEGINN DER KONSOLIDIERUNG	18
6	ERFOLGSFAKTOREN VON B2B-MARKTPLÄTZEN	19
6.1	MEHRWERT FÜR DEN NUTZER	19
6.2	KRITISCHE MASSE (LIQUIDITÄT)	20
6.3	BEDINGUNGEN DES ZIELMARKTES	20
6.4	NEUTRALITÄT	21
6.5	KOMPETENTES MANAGEMENT	22
6.6	BEHERRSCHUNG DER TECHNIK	22
6.7	WEITERE KRITERIEN	22
7	ZUSÄTZLICHE SERVICES ALS ERFOLGSKOMPONENTEN VON B2B-MARKTPLÄTZEN	23
7.1	PROBLEMDARSTELLUNG	23
7.2	PRÄZISIERUNG DES ERHEBUNGSGEGENSTANDS	23
7.2.1	Informationsservices	24
7.2.2	Abwicklungsservices	26
7.3	DESIGN UND ABLAUF DER ERHEBUNG	29
7.4	ERGEBNISSE UND INTERPRETATION	31
7.4.1	Informationsservices	31
7.4.2	Abwicklungsservices	32
7.4.3	Gesamtinterpretation	34
8	PERSPEKTIVEN FÜR B2B-MARKTPLÄTZE	35
	QUELLENVERZEICHNIS	37
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	39

Ein Haus – sympathisch und kompetent

**DRUCKHAUS
GERA**



Oskar
für den Mittelstand
2000



Gewerbepark Keplerstraße 23-25
07549 Gera
Telefon 03 65/7 3752-0
Telefax 03 65/7 10 65 20
Internet: www.druckhaus-gera.de
E-mail: info@druckhaus-gera.de

Geschäftsstelle Erfurt
Juri-Gagarin-Ring 152
99084 Erfurt
Telefon 03 61/5 98 32-0
Telefax 03 61/5 98 32-17

Elektronische Business-to-Business-Marktplätze - Entwicklungsstand und Perspektiven

von Steffen Weber

1 Einführung

Keine Innovation der letzten Jahre fand in der Öffentlichkeit mehr Beachtung als das Internet. Es herrschte eine regelrechte Internet-Euphorie, die nicht zuletzt durch überzogene Wachstumsprognosen sogenannter Experten von Investmentbanken und Marktforschungsinstituten entfacht wurde. Im Rampenlicht standen zunächst Online-Händler (B2C) wie *Amazon* und *Priceline*. Jedoch verlagerte sich die Aufmerksamkeit alsbald auf Internet-Startups wie *FreeMarkets* und *VerticalNet* - die den Online-Handel zwischen Unternehmen (B2B) ermöglichen. Da B2B-Geschäfte den Löwenanteil am gesamten Handel ausmachen und sich den Unternehmen durch die Internet-Abwicklung Nutzeffekte - Reduzierung der Beschaffungskosten, eine Optimierung der Lieferketten, der Zugang zu neuen Märkten und potentiellen Kunden - erschließen, werden Konzeptionen in diesem Umfeld größere Chancen eingeräumt. Für die Online-Geschäfte im B2B-Bereich haben sich verschiedene Business-Modelle herausgebildet. Eine Konzeption, der elektronische Marktplatz scheint das größte Nutzenpotenzial zu versprechen.

Die vorliegende Abhandlung soll den Entwicklungsstand und die Perspektiven von elektronischen B2B-Marktplätzen¹ aufzeigen. Zunächst erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Begriff B2B-Marktplatz (MP). Die Nutzeffekte der MP für die Unternehmen werden nachfolgend erläutert. Danach stehen Design und Funktionsweise dieser Konzeption im Mittelpunkt. Dabei werden Möglichkeiten einer Klassifizierung und vor allem die Transaktionsmechanismen detailliert beschrieben. Die Präsentation von aktuellen Zahlen und Fakten zum Marktumfeld der MP schließt sich an. Hierbei sollen u.a. die MP-Aktivitäten speziell in der Konsumgüterbranche näher beleuchtet werden. Welche Faktoren wesentlich den Erfolg eines MP bedingen, wird danach aufgezeigt. Die „zusätzlichen Services“ die sich laut Expertenmeinungen zu bedeutenden Erfolgskompo-

nenten von MP entwickeln, werden anschließend einer umfassenden Analyse unterzogen. In diesem Rahmen werden alle Aspekte einer empirischen Erhebung unter in Deutschland aktiven MP beschrieben, die der Autor im Februar des Jahres 2001 durchgeführt hat. Die Perspektiven dieser Konzeption werden abschließend zusammenfassend dargestellt.

2 B2B-Marktplatz – Begriff

In Expertenkreisen kursieren eine Reihe von Namen für diese jüngste Konzeption des B2B-E-Commerce wie elektronische Marktplätze, virtuelle Märkte, virtuelle Broker, Infomediary, Metamediary, Butterfly Markets, E-Markets, Digital Exchanges, Online Exchanges, Internet Markets, eHubs, Vertical Hubs oder Net Markets.^{2,3} Die Vielzahl der Begriffe macht deutlich, dass die Konzeption noch eine neue Entwicklung darstellt, für die sich bislang keine einheitliche Bezeichnung durchsetzen konnte. Im folgenden werden alle Aspekte dieses neuen Modells unter dem Begriff „elektronischer B2B-Marktplatz“ (MP) dargestellt.⁴ Da in den einschlägigen Medien keine einheitliche Festlegung des Begriffes B2B-Marktplatz existiert, wurde vom Autor folgende Begriffsbestimmung vorgenommen: *„Ein elektronischer B2B-Marktplatz stellt einen virtuellen Marktraum innerhalb des Internets dar, innerhalb dessen zwischen Anbietern und Nachfragern von Unternehmen Geschäftstransaktionen durchgeführt werden.“* Der virtuelle Marktraum wird im Internet speziell WWW durch die Initiative eines Marktplatzbetreibers geschaffen bzw. bereitgestellt. Der Marktraum ist grundsätzlich allen Unternehmen des jeweiligen Zielmarktes zugänglich, die sich den für den Zutritt verlangten Regeln zu unterwerfen bereit sind. Der Betreiber agiert als wirtschaftlich selbständiger Unternehmer, d.h. als „dritte Partei“ zwischen Anbietern und Nachfragern. Vor einiger Zeit gaben Großunternehmen wie der Handelsriese *WalMart* bekannt, einen „B2B-Marktplatz“ zur Abwicklung von Transaktionen ausschließlich mit herkömmlichen Ge-

² vgl. Berlecon Research (1999), S. 1-2

³ vgl. Net Market Makers (2001), Internetquelle

⁴ Der Begriff „elektronischer B2B-Marktplatz“ bzw. die Kurzform „B2B-Marktplatz“ ist hierzulande in mehreren Publikationen, u.a. vom Marktforschungsinstitut Berlecon Research für die Beschreibung dieser neuen Form des B2B-E-Commerce verwendet worden. (vgl. Berlecon Research (1999), S. 1)

¹ Im folgenden werden elektronische B2B-Marktplätze kurz als B2B-Marktplätze bezeichnet.

geschäftspartnern aufzubauen.⁵ Dieses Business-Modell kann im Sinne o.g. Definition nicht als B2B-Marktplatz bezeichnet bzw. aufgefasst werden, da der „MP“ durch das Großunternehmen das selbst Anbieter bzw. Nachfrager ist, betrieben wird, demzufolge die „dritte Partei“ der selbständige Marktplatzbetreiber fehlt. Dieses Modell widerspricht dem Charakter eines MP, der einen Verbund aus drei Marktparteien darstellt.⁶ Hierdurch wird aber wiederum klar, dass der Begriff nicht einheitlich verwandt und inflationär gebraucht wird. Einige Autoren bezeichnen mittlerweile Konzeptionen wie die von *Dell* oder *Cisco*, also typische Online-Shops als MP. Im folgenden werden im Sinne der Definition einzig die Verbünde von drei Marktparteien als B2B-Marktplätze aufgefasst.

3 Nutzeffekte von B2B-Marktplätzen

Nach Ansicht von *Harting* bringen MP die globalen Märkte dem in der klassischen ökonomischen Literatur beschriebenen Idealzustand, wo Handel frei ist von Transaktionskosten, Informationsdefiziten und geografischen Grenzen ein Stück näher.⁷ MP können Transaktionskosten reduzieren, weil Beschaffungs- und Verkaufsprozesse effizienter ablaufen. Informationsdefizite werden durch größere Preistransparenz und einfachen Echtzeit-Zugriff auf relevante Wirtschaftsinformationen abgebaut. Darüber hinaus lassen MP geografische Grenzen verschwinden, da die Kosten auf der Suche nach neuen Kunden in anderen Märkten und Regionen sinken.⁸ Im folgenden werden die Nutzeffekte von MP ausführlicher beschrieben.

3.1 Reduzierung von Prozess-/Produktkosten

Die größten Einsparungen aufgrund der Nutzung eines MP können dem Einkäufer durch sinkende

Beschaffungsprozess- und Material- bzw. Produktkosten sowie dem Verkäufer durch sinkende Vertriebskosten entstehen.⁹ Beispielsweise kaufte der amerikanische Lebensmittelhersteller *Quaker Oats* von 1997 bis Mitte 2000 über die Auktionsplattform *FreeMarkets* für 59 Millionen Dollar Zutaten und Verpackungsmaterial ein. Die Rechnung wäre um 8,5 Millionen Dollar höher ausgefallen, hätte *Quaker Oats* diese Waren traditionell offline bestellt. Die Manager des MP schätzen, dass ihre Kunden via Internet im Schnitt 15 Prozent sparen, was aus gesunkenen Produkt- u. Prozesskosten resultiert.¹⁰ *Quaker Oats* ist kein Einzelfall, so bietet der Einkauf in vielen Unternehmen noch Reserven für die Steigerung der Effizienz, während Gewinnsteigerungen aufgrund höherer Umsätze angesichts eines zunehmenden Preiswettbewerbs kaum noch möglich sind. Gerade bei C-Gütern¹¹ wie Verbrauchsmaterialien (Büromaterial, DV-Zubehör, Reinigungsmittel u.a.) und Gebrauchsmaterialien (Hardware, Software,

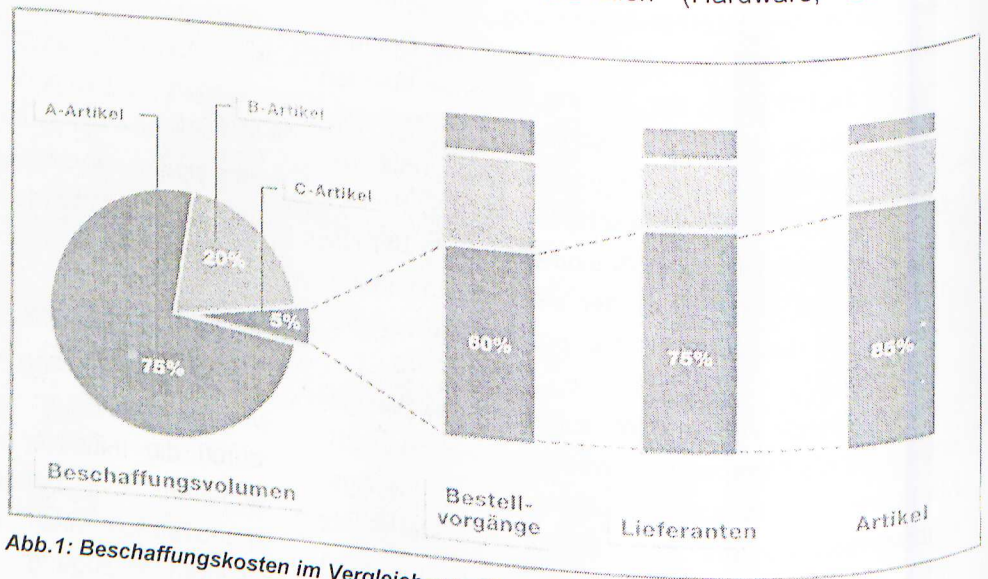


Abb. 1: Beschaffungskosten im Vergleich zum Warenwert¹³

Büromöbel u.a.) stehen die anfallenden Prozesskosten in einem unangemessenen Verhältnis zum eigentlichen Warenwert.¹² *Abb. 1* veranschaulicht dieses Missverhältnis.

Durch die Nutzung von MP können die Prozesskosten bis zu 90 Prozent sinken. Die Einsparungen resultieren aus der Optimierung des Einkaufsprozesses, d.h. es entfallen einige der herkömmlichen

⁵ vgl. Feuerstein (2000a), Internetquelle

⁶ vgl. Köllmann (2000), S. 135

⁷ vgl. Harting (2000), S. 6

⁸ Ebenda, S. 6

⁹ vgl. Hanser (2000), S. 34

¹⁰ vgl. Hirn (2000), S. 158

¹¹ Es sind auch Bezeichnungen wie indirekte oder MRO (Maintenance, Repair, Operating)-Güter üblich. MRO steht für Instandhaltung, Wartung und Betrieb.

¹² vgl. Hämmerling (2000), S. 37

¹³ Möhrstädt (2000), S. 37

Arbeitsschritte bzw. laufen diese Prozesse über den MP und damit schneller, einfacher und flexibler ab als bisher.¹⁴ Beispielsweise könnten Unternehmen Prozesse der Transaktionsabwicklung, wie z.B. Zahlungsabwicklung, Finanzierungen, Versicherungen, Logistikanfragen online über den MP organisieren.¹⁵

3.2 Reduzierung von Suchkosten

Durch die Nutzung von MP sinken auch die Suchkosten, d.h. ein Einkäufer muss weniger finanzielle Mittel aufwenden, um einen passenden Lieferanten zu finden. Schließlich ist es billiger auf einem speziellen MP nach Produkten zu suchen und Preise zu vergleichen, als Kataloge zu wälzen und Anrufe zu tätigen. Umgekehrt können Verkäufer mehr potentielle Kunden zu niedrigeren Kosten erreichen. Folglich werden Nachfrager Anbieter finden, die sie ohne MP nie gefunden hätten.¹⁶ Ein Beispiel soll diesen Zusammenhang verdeutlichen. Der europäische Chemiemarkt ist durch die vielen nationalen Sprachen, synonymen Begriffe für gleiche Chemikalien oder Markenbegriffe sehr intransparent. Für Lieferanten und Nachfrager ist es somit schwierig neue Einkaufs- bzw. Absatzquellen zu erschließen. Die Suchkosten sind dementsprechend hoch. Hierfür bietet der Chemie-MP *Cheop* das Synonym-Matching an, d.h. der Kunde kann auf der Website eine Anfrage mit einem Begriff seiner Wahl formulieren, der europaweit auf alle synonymen Begriffe gemappt wird. Durch das Matching finden Cheop-Nutzer neue Käufer und Verkäufer, von denen sie nicht wussten, dass sie im relevanten Markt mitspielen, weil sie ganz einfach begrifflich weitgehend isoliert waren.¹⁷

3.3 Verbesserung des Informationsniveaus

Die Nutzung von MP kann zu Kostenersparnissen führen. Jedoch wurde in den vorhergehenden Ausführungen klar, dass diese häufig aus vorlaufenden Effekten resultieren. Einer der Effekte ist die Verbesserung des Informationsniveaus. Im Gegensatz zur traditionellen Geschäftsabwicklung kann ein MP-Nutzer auf Echtzeit-Informationen, z.B. Produktverfügbarkeiten beim Lieferanten zugreifen.¹⁸ Außer-

dem erhöhen MP die Transparenz, d.h. der Nutzer bekommt einen besseren Marktüberblick, einerseits was Preise betrifft und andererseits über potentielle Kunden. Dieser Effekt ist auf stark fragmentierten Märkten mit vielen Anbietern und Nachfragern besonders groß.¹⁹ So hat der Nutzer die Möglichkeit neue Handelspartner zu finden, von denen er vorher nicht wusste, dass sie im entsprechenden Markt mitspielen.²⁰ Darüber hinaus bekommt er wertvolle Informationen zu den potentiellen Kunden, z.B. durch Teilnehmer-Ratings die Auskunft über die Zuverlässigkeit des Kunden bei schon getätigten Geschäften über den MP geben. Weitere Informationen können die Nutzer mit anderen Experten in sogenannten Chat Foren austauschen.²¹

Mittelfristig soll der eigentliche Wert von B2B-Marktplätzen in der Vereinfachung von unternehmensübergreifenden Supply-Chain-Prozessen liegen.²² Bei der Optimierung der Lieferkette geht es vor allem um eine engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten, z.B. in der Form einer besseren Informationsversorgung. Weis der Lieferant zu welchem Zeitpunkt welche Mengen bestellt werden, kann er seine Produktion darauf einstellen und kostengünstiger gestalten.²³ Dadurch können auch Zwischenlager abgebaut werden. So sind im amerikanischen Automobilsektor 40 Milliarden Dollar in der Lagerhaltung gebunden, die durch Optimierung der Lieferketten reduziert werden könnten.²⁴

3.4 Schaffung neuer Märkte

In zahlreichen Branchen werden Restmengen vernichtet, gebrauchte Investitionsgüter unter Wert verkauft bzw. verschrottet und zeitweilige Überkapazitäten nicht genutzt, nur weil die Kosten für die Suche eines Abnehmers größer als der Wert dieser Produkte bzw. Dienstleistungen sind oder - bei verderblichen Gütern- die Suche zu lange dauert. MP können die Suchkosten in einem solchen Ausmaß reduzieren, dass Märkte für solche Güter geschaffen bzw. bisher unrentable Vertriebskanäle rentabel werden.²⁵ Beispielsweise werden bei *Surplex*, einem MP für gebrauchte Investitionsgüter jede Woche zwischen

¹⁴ vgl. Weiber (2000), S. 31

¹⁵ vgl. Jupiter Research (2001a), Internetquelle

¹⁶ vgl. Kaplan / Garicano (2000), S. 2-3 (Internetquelle-Download)

¹⁷ vgl. Hanser (2000), S. 34-35

¹⁸ vgl. Kaplan / Garicano (2000), S. 2-3 (Internetquelle-Download)

¹⁹ vgl. Hanser (2000), S. 34

²⁰ vgl. Kaplan / Garicano (2000), S. 2-3 (Internetquelle-Download)

²¹ vgl. Atrada AG (2001), S. 1-3

²² Supply-Chain bezeichnet die Lieferkette bzw. die Wertekette.

²³ vgl. Hanser (2000), S. 34

²⁴ vgl. Schmidt (2000), S. 28

²⁵ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 2, S. 7

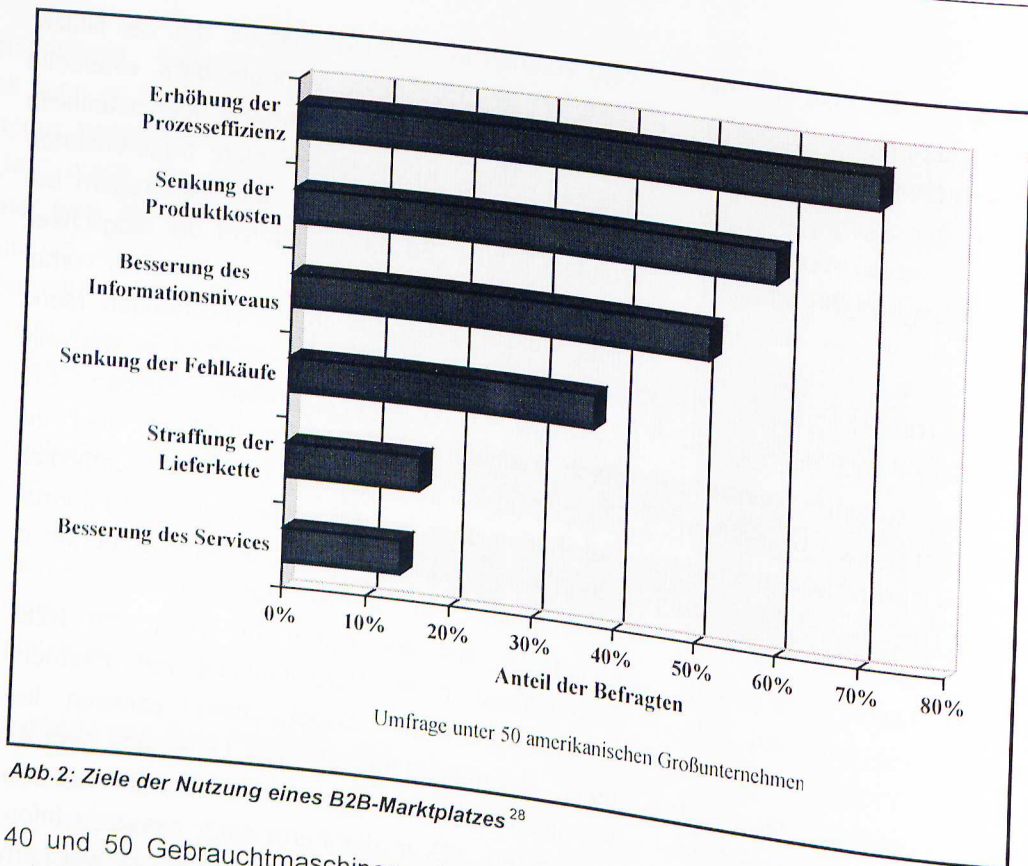


Abb.2: Ziele der Nutzung eines B2B-Marktplatzes²⁸

40 und 50 Gebrauchtmachines mit einem Durchschnittswert von 30000 Euro verkauft. Vor allem Großunternehmen wie *Babcock Borsig* und *Thyssen-Krupp* nutzen die Plattform eifrig. Traditionell verschrotteten sie meist alte Maschinen, da es zu teuer war einen Abnehmer zu finden bzw. es keinen Markt dafür gab.²⁶ Auch die *National Transportation Exchange (NTA)* schaffte bzw. schafft einen neuen Markt. Der MP setzt seinen Fokus auf die ungenutzten Lastwagenkapazitäten auf dem US-amerikanischen Markt, die auf mehrere Milliarden Dollar jährlich geschätzt werden. Spediteure können auf dem MP ihre überschüssigen Transportkapazitäten ausschreiben, die dann entsprechend der Nachfrage vermittelt werden.²⁷ Aus Abb. 2 geht hervor, welche Ziele amerikanische Großunternehmen mit der Nutzung von MP verfolgen.

4 Design und Funktionsweise von B2B-Marktplätzen

B2B-Geschäfte, also die Käufe und Verkäufe zwischen Unternehmen weisen bestimmte Charakteristika auf, deren genaue Kenntnis von Vorteil ist, um die Funktionsweise und Unterschiede von MP verstehen zu können.

²⁶ o.V. (2001a), S. 30

²⁷ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 2, S. 8

sie wertmäßig den größten Anteil am Beschaffungsvolumen eines Unternehmens ausmachen.³² Im Gegensatz zu direkten werden indirekte Güter nicht zu Bestandteilen von Fertigprodukten.³³ Hierbei handelt es sich um Güter, wie z.B. Büromaterial, Büromöbel und PCs oder MRO-Güter die ein Unternehmen für die Instandhaltung, Wartung oder den Betrieb, z.B. von Maschinen (Ersatzteile) benötigt.^{34;35} Mit Hilfe dieser Aufspaltung der B2B-Einkäufe können im folgenden die verschiedenen Typen sowie Transaktionsmechanismen von MP anschaulich dargestellt werden.

4.1 Ansätze zur Klassifizierung

4.1.1 Inhaltliche Ausrichtung

Die gebräuchlichste Einteilung von MP ist die nach der inhaltlichen Ausrichtung bzw. den Dimensionen in „vertikale“ und „horizontale“ Marktplätze. Vertikale Marktplätze richten sich voll auf die Bedürfnisse und Erfordernisse einer ganz bestimmten Branche aus, z.B. auf die Zielgruppen Chemie wie

²⁸ In Anlehnung an Forrester Research (2000), S. 29

²⁹ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 6

³⁰ vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 57

³¹ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 6

³² vgl. Möhrstadt (2000), S. 37

³³ vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 57

³⁴ vgl. Simon (2000a), S. 14

³⁵ In der Praxis werden die Begriffe indirekte-, C- und MRO-Güter oft synonym verwendet.

So lassen sich die zu beschaffenden Güter im weitesten Sinne in „direkte“ und „indirekte“ unterteilen.²⁹ Unter direkten Gütern werden Rohmaterial und Bauteile, die direkt in ein Produkt oder Fertigungsverfahren eingehen subsumiert.³⁰ Auch Produkte die Handelsunternehmen (Großhandel/Einzelhandel) zum Wiederverkauf beschaffen, fallen in diese Kategorie.³¹ Häufig werden sie auch als A- bzw. B-Güter bezeichnet, da

Cheop oder Stahl wie *e-Steel*. Aber auch MP die auf den Groß- bzw. Einzelhandel abzielen wie *efoodmanager* können hier zugeordnet werden.³⁶ Als Betreiber fungieren meist Branchenspezialisten, die über umfassende Kenntnisse des jeweiligen Zielmarktes, aber auch viele Beziehungen in der Branche verfügen. Da vertikale MP branchenspezifisch aufgestellt sind, werden hier überwiegend direkte Güter, wie z.B. Zutaten zur Lebensmittelherstellung auf *CPGmarket* gehandelt.³⁷

Horizontale Marktplätze sind auf bestimmte Funktionen bzw. Prozesse, die in vielen Branchen wichtig sind zugeschnitten. Dabei ist das Beschaffungswesen der Prozess, den die Mehrzahl dieser MP vereinfachen und automatisieren möchte.³⁸ Im Gegensatz zu vertikalen MP werden hier hauptsächlich indirekte Güter gehandelt.³⁹ Neben diesen Beschaffungs-Plattformen wie *AtradaPro* existieren MP, die auch branchenübergreifend agieren, allerdings auf die Vereinfachung anderer Prozesse in den Unternehmen abzielen. Beispielsweise haben sich *eLance* auf die Vermittlung von Projekten, *adDore* auf den Handel von Online-Werbeflächen und *InsureXL* auf die Vermittlung von Firmenversicherungen spezialisiert. Auch der Online-Mittler von Gebrauchtmaschinen und überschüssigen Wirtschaftsgütern *Surplex* kann dieser Kategorie zugeordnet werden.

In *Abb. 3* werden die vertikalen und horizontalen Marktplätze in einer Matrix gegenübergestellt, was die unterschiedliche Ausrichtung beider Typen nochmals verdeutlichen soll. Es bleibt allerdings festzuhalten, dass diese Kategorisierung keineswegs robust und eindeutig ist. So werden vertikale MP wie *FreeMarkets*, der sich auf Ausschreibungen direkter Güter konzentriert, häufig als horizontal bezeichnet. Genau so können vertikale Marktplätze ihrer Zielgruppe neben direkten auch indirekte Güter anbieten.⁴⁰

4.1.2 Eigentümerstruktur

Ein weiterer Ansatz zur Kategorisierung der MP ergibt sich aufgrund der Eigentümerstrukturen. MP wie *VerticalNet* die den Weg für diese Konzeption bereiteten oder *Surplex*, die im MP-Gründungsboom von Mitte 1998 an entstanden, werden meist als „unabhängige Marktplätze“ bzw. „third party eMarketplaces“ bezeichnet.⁴² Dies soll auf die Eigentümer- bzw. Betreiberstruktur der MP verweisen, die durch die „dritte Partei“ gekennzeichnet ist. Diese Rolle übernehmen Internet-Start-ups, die zugleich Eigentümer und Marktplatzbetreiber sind und als neutrale Mittler zwischen Käufer und Verkäufer agieren. Hinter den Start-ups stehen meist Experten der jeweiligen Branche bzw. der Geschäftsprozesse sowie Risikokapitalgeber.⁴³ Die „unabhängigen“ stellen die erste Generation von MP dar. Die zweite startete mit der Ankündigung der Autohersteller *Ford*, *GM* und *DaimlerChrysler*, den MP *Covisint* aus der Taufe zu heben. Es existieren verschiedene Bezeichnungen für diesen Typ von MP wie Industry Sponsored Marketplace (ISM), Coalition Markets oder CoBAM. Hinter diesen stehen im Gegensatz zu den unabhängigen MP zumeist Industrieigentümer.⁴⁴ Es handelt sich dabei um Konsortien großer Markenartikler einer Branche wie die o.g. Autohersteller. So sind beispielsweise 54 der größten Lebensmittelhersteller weltweit wie *Kraft Foods*, *Coca*

Functional hubs (process focused)	Vertical hubs (market focused)							
	Plastics	Steel	Chemicals	Paper	Energy	Cattle	Telecom	Flowers
Logistics management								
MRO procurement								
Capacity management								
Investment recovery								
Human resource mgmt.								
Project management								
Media buying								
Credit management								

Abb.3: Die B2B-Marktplatz-Matrix⁴¹

³⁶ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 6

³⁷ vgl. Sawhney/Kaplan (1999), Internetquelle

³⁸ vgl. Berlecon Research (1999), S. 7

³⁹ vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 58

⁴⁰ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 7

⁴¹ Sawhney (2000), S. 8 (Internetquelle-Download)

⁴² vgl. Weller (2000), S. 9

⁴³ Ebenda, S. 9

⁴⁴ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 13

Cola und Unilever Eigentümer des ISM *Transora*.⁴⁵ Das Modell ISM ist nicht unumstritten, da immerhin Großunternehmen einer Branche Eigner sind, also Konkurrenten zusammenarbeiten. Die Probleme die Behörden wie die *Federal Trade Commission (FTC)* bei den einkäufergetriebenen ISM's wie *Covisint* sehen, sind eine etwaige verbotene Nachfragebündelung der Eigner sowie kartellrechtlich unzulässige Zugangsbeschränkungen für bestimmte Hersteller bzw. Lieferanten. Noch kritischer werden dagegen die verkäufergetriebenen ISM's gesehen, da sie im Verdacht unerlaubter Preisabsprachen stehen. So müssen sich alle ISM's einem Prüfverfahren unterziehen, erst dann erfolgt die Genehmigung. Allerdings signalisierten die Wettbewerbshüter im Falle *Covisint* trotz Genehmigung eine weitere Beobachtung der Aktivitäten.⁴⁶

4.2 Transaktionsmechanismen

Auf MP können Waren und Dienstleistungen mittels unterschiedlicher Mechanismen angeboten oder gekauft werden. Dabei gibt es zwei grundsätzlich verschiedene Verfahren, zum einen den Festpreismechanismus der typisch für den Katalogeinkauf ist. Andererseits existieren eine Reihe von dynamischen Angebots- bzw. Preisfindungsmethoden, die Ein- und Verkäufern die Möglichkeit geben den Preis auszuhandeln. Dazu gehören Auktionen, Reverse Auctions⁴⁷, Börsen und Schwarze Bretter.⁴⁸ Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von MP, auf denen die Nutzer zwischen mehreren Transaktionsmöglichkeiten auswählen können. Beispielsweise werden bei *AtradaPro* die Produkte über Auktionen, als Katalog- bzw. Festpreisangebote und über Reverse Auctions gehandelt.⁴⁹ Trotz dieser Multiverfahrens-Modelle hat jeder Mechanismus seine Besonderheiten,

die im folgenden näher dargestellt werden.

4.2.1 Katalog

Einige MP-Betreiber nutzen aggregierte Kataloge, sogenannte Meta-Produktkataloge um ihren Teilnehmern den Handel zu ermöglichen. Diese Kataloge beinhalten standardisierte Produktspezifikationen verschiedener Hersteller, d.h. ein Anbieter kann seinen Produktkatalog in den Katalog des MP integrieren.⁵¹ Den Nachfragern bietet sich auf diese Weise die Chance, aus einem breiten Sortiment auszuwählen, Konditionen zu vergleichen und Produkte zu bestellen. Beispielsweise können Kunststoffverarbeiter bei *PlasticsNet* mit einem Schlag hunderte von Plastikprodukten ordern, die von einer ganzen Reihe von Lieferanten stammen. Aufgrund dieser großen Anzahl von Lieferanten wird die Markttransparenz wesentlich gesteigert, da identische oder ähnliche Produkte leicht verglichen werden können, woraus in erster Linie der Käufer Nutzen zieht. Im Gegenzug profitiert der Verkäufer von einer größeren Nachfrage. Außerdem sparen beide Parteien Prozesskosten aufgrund des Outsourcing von Bestell- und Vertriebsprozessen und einer Automatisierung der Prozesse.⁵² Durch die multimedialen Fähigkeiten des Internet können in den Katalogen jede Menge Produktinformationen mit Hilfe von Fotos oder Videos anschaulich dargestellt werden. Diese Informationen können jederzeit überar-

beitet werden.⁵³ Sowohl vertikale Marktplätze wie *SciQuest* als auch horizontale wie *AtradaPro* bieten katalogbasierten Handel an. Abb. 4 zeigt eine spezielle Katalog-seite bei *AtradaPro*. Bei einem Aggregationsmodell wie dem Katalogmechanismus wer-

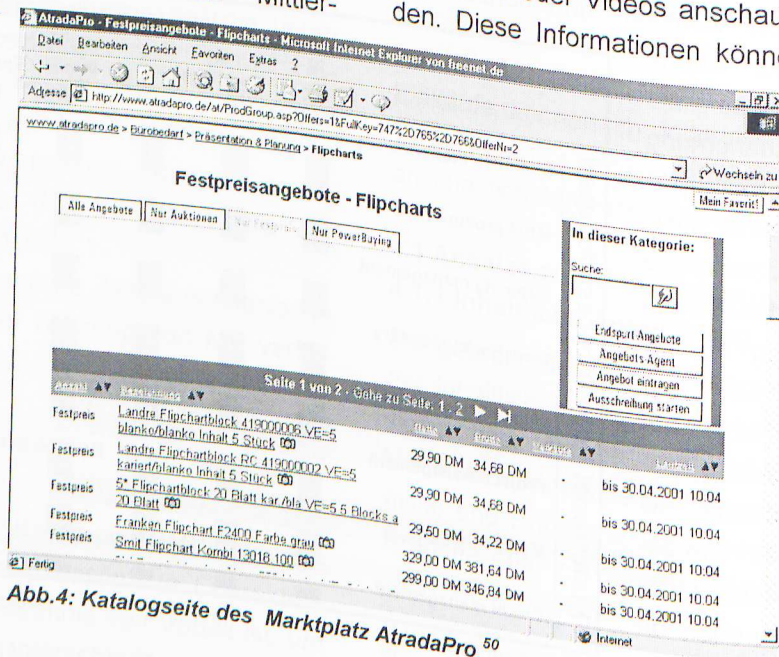


Abb.4: Katalogseite des Marktplatz AtradaPro⁵⁰

⁴⁵ vgl. Transora (2001), Internetquelle

⁴⁶ o.V. (2000a), S. 21

⁴⁷ Reverse Auction steht für „umgekehrte Auktion“.

⁴⁸ vgl. Trepp (2000), S. 5-9

⁴⁹ vgl. Simon (2000b), S. 25

⁵⁰ <http://www.atradapro.de/at/ProdGroup.asp?Offers=1&FullKey=747%2D765%2D766&OfferNr=2>, 26.02.2001

⁵¹ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 8

⁵² vgl. Berlecon Research (1999), S. 8

⁵³ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 8

den lediglich Angebot und Nachfrage zueinandergeführt. Es findet dann ein One-to-One-Geschäft – ein Verkäufer, ein Käufer – zwischen beiden Akteuren statt.⁵⁴ Die Produktpreise stehen hierbei vorab fest, können aber für verschiedene Käufer unterschiedlich sein. Das hängt damit zusammen, dass meist größere Nachfrager mit bestimmten Anbietern des MP Liefer-Rahmenverträge abschließen, die ihnen z.B. aufgrund ihrer Einkaufsmacht günstigere Konditionen einräumen als den anderen Käufern. In diesen Fällen besteht bereits zwischen den Parteien häufig eine Offline-Geschäftsbeziehung, die nun über den MP weitergeführt wird. Der Katalog muss dann so aufgebaut sein, dass er Käufern unterschiedlicher Firmen für dasselbe Produkt verschiedene Preise ausweist.⁵⁵

4.2.2 Auktion

Auktionen können in der „realen“ Welt die verschiedensten Formen annehmen. Einige davon werden nun auch auf MP genutzt, wobei die „klassische englische Auktion“ und die „Reverse Auction“ am weitesten verbreitet sind.⁵⁶ Die holländische bzw. TopDown-Auktion bei der der Preis günstiger wird, je länger der Käufer wartet, findet auf MP dagegen eher selten Anwendung. Ein Beispiel hierfür ist *AtradaPro*.⁵⁷ In Verbindung mit MP wird unter dem Begriff Auktion meist nur die klassische englische Auktion verstanden, bei der eine Vielzahl von Käufern versuchen das Produkt oder die Dienstleistung eines Verkäufers zu bekommen, indem sie sich gegenseitig preislich überbieten.⁵⁸ Im folgenden orientiert sich der Autor an dieser gängigen Praxis.⁵⁹

Die Auktion nutzt eher dem Verkäufer, da er sicher sein kann, den besten bzw. höchsten Preis für sein Gut zu bekommen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Durchführung. So kann die Auktion in Echtzeit innerhalb weniger Minuten oder in einem Zeitraum von mehreren Tagen ablaufen.⁶⁰ Dabei gibt der Verkäufer zunächst ein Minimum für das erste Gebot vor und bestimmt, um welchen Betrag ein vorliegendes Gebot mindestens überboten werden muss. Das am Ende höchste Gebot erhält dann den

Zuschlag.⁶¹ Mitunter bietet der MP die Möglichkeit einer öffentlichen oder „privaten“ Auktion. Zu der öffentlichen Auktion sind dann alle registrierten Nutzer des MP zugelassen, die die vom Verkäufer festgelegten Vorbedingungen für diese spezielle Auktion erfüllen. Solche Käufer-Bedingungen betreffen beispielsweise die geografische Region, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und seine Kreditwürdigkeit.⁶² Im Gegensatz dazu lädt der Verkäufer bei einer „privaten“ Auktion nur die Käufer ein, mit denen er bereits eine Offline-Geschäftsbeziehung pflegt. Diese Möglichkeit der Auktion bieten die sogenannten „virtuellen privaten Marktplätze“. Dabei wird innerhalb des MP ein geschlossener Bereich ausschließlich für die vorab vom Verkäufer bestimmten Käufer geschaffen, wobei aber die Systeme bzw. Benutzeroberfläche des MP genutzt werden. So hat der Verkäufer die Möglichkeit bei einer speziellen Auktion durch einen simplen Mausklick entweder „öffentliche Bieter“ oder die Gemeinschaft seiner „privaten Käufer“ einzuladen.⁶³ Nicht jede(s) Produkt oder Dienstleistung eignet sich für eine Auktion auf einem MP. Nach Ansicht von *Harting* sollte der Charakter des zu versteigernden Gutes klar zu beschreiben sein, so dass der Preis als alleiniges Kriterium für den Zuschlag ausreicht. Außerdem kommen weitestgehend Güter in Frage, die nicht regelmäßig im Unternehmen benötigt werden.⁶⁴ Darüber hinaus eignet sich die Auktion insbesondere für Güter, die früher nur unrentabel bzw. überhaupt nicht verkauft werden konnten.⁶⁵ So verwundert es nicht, dass der Auktionsmechanismus vor allem auf MP die sich auf den Handel mit Gebrauchtmaschinen oder anderen gebrauchten Investitionsgütern wie *Surplex*, mit überschüssigen und fehlerhaften Wirtschaftsgütern wie *SurplusBin* sowie den Handel mit leicht verderblichen Waren wie *CPGmarket* konzentrieren, zum Einsatz kommt. Aber auch MP die indirekte Güter handeln wie *AtradaPro* oder Online-Werbung wie *adDore* bieten diese Form der Preisbildung.⁶⁶ Abb. 5 zeigt eine Auktionsseite des MP *Surplex*. Eine Problematik dieses Mechanismus liegt in der Auswahl der bereitzustellenden Informationen für die Käufer.

⁵⁴ vgl. Butscher/Krohn (2001), S. 25

⁵⁵ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 9

⁵⁶ Ebenda, Part 1, S. 9-10

⁵⁷ vgl. *AtradaPro* (2001a), Internetquelle

⁵⁸ vgl. Trepp (2000), S. 7

⁵⁹ Die Reverse Auction wird im Abschnitt 4.2.3 beschrieben.

⁶⁰ vgl. Trepp (2000), S. 7

⁶¹ vgl. *AtradaPro* (2001a), Internetquelle

⁶² vgl. Trepp (2000), S. 7

⁶³ Ebenda, S. 7

⁶⁴ vgl. *Harting* (2000), S. 16

⁶⁵ vgl. Trepp (2000), S. 7-8

⁶⁶ Diese Informationen resultieren aus der Betrachtung der Websites o.g. MP im Februar 2001 (Adressen im Quellenverzeichnis).

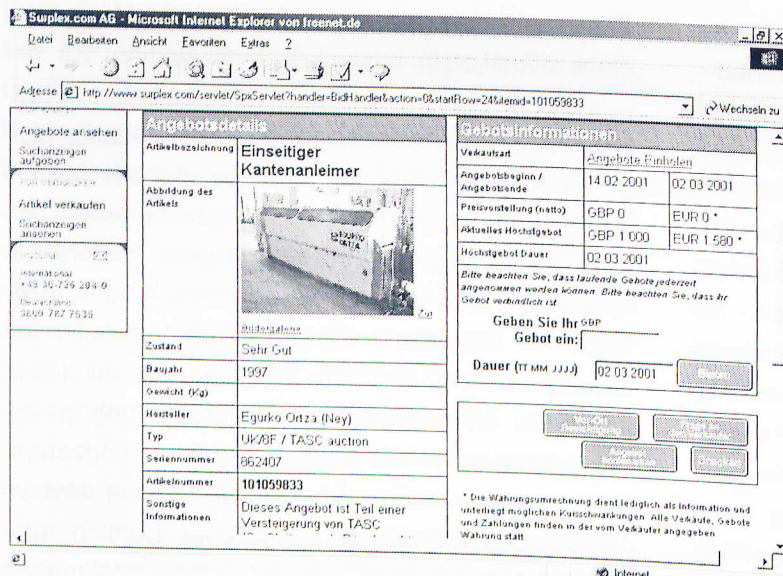


Abb.5: Auktionsseite des Marktplatz Surplex⁶⁸

So möchte der Verkäufer oftmals anonym bleiben, weil der Käufer z.B. Rückschlüsse auf Überkapazitäten ziehen könnte.⁶⁷

4.2.3 Reverse Auction

Die Reverse Auction wird häufig als Auktionsart betrachtet, aber auch als eine Form der dynamischen Ausschreibung angesehen.^{69;70} Schließlich verwendet der MP-Betreiber von *AtradaPro* die Begriffe Reverse Auction und Ausschreibung synonym.⁷¹ Doch letztlich beschreiben alle denselben Sachverhalt. So gibt ein Käufer im Rahmen der Reverse Auction auf dem MP seinen konkreten Bedarf an Produkten oder einer Dienstleistung mit einer Preisvorstellung bekannt. Daraufhin unterbieten sich mehrere Anbieter gegenseitig, um diesen Auftrag zu bekommen. Der Bieter-Prozess läuft in Echtzeit bzw. in einem Zeitraum von mehreren Tagen ohne weiteres Zutun bzw. Eingriffe des Käufers ab, bis am Ende das günstigste Angebot gewinnt.⁷² Jedoch gibt es auch Formen bei denen der Käufer am Ende nicht automatisch das billigste, sondern das für ihn unter anderen Gesichtspunkten günstigste Angebot, wie z.B. nach der Region des Verkäufers auswählen kann.⁷³ Wie bei der Auktion bietet der MP mitunter die Möglichkeit einer öffentlichen oder „privaten“

⁶⁷ vgl. Berlecon Research (1999), S. 10

⁶⁸ <http://www.surplex.com/servlet/SpxServlet?handler=BidHandler&action=0&startRow=24&itemId=101059833>, 28.02.2001

⁶⁹ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 10

⁷⁰ vgl. Butscher/Krohn (2001), S. 25

⁷¹ vgl. AtradaPro (2001b), Internetquelle

⁷² vgl. Trepp (2000), S. 9

⁷³ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 10

Reverse Auction.⁷⁴ Diverse MP offerieren die Handloption „Request for Quotes“ (RFQ).^{75;76} RFQ bezeichnet ursprünglich die Angebotsanfrage im traditionellen Beschaffungsablauf. Dabei sucht der Käufer zunächst nach den passenden Lieferanten für seinen Auftrag und sendet dann Angebotsanfragen (RFQ's) aus. Nachdem er unterschiedliche Angebote erhalten hat, sucht er das günstigste aus und erteilt dem Lieferanten den Auftrag.⁷⁷ Auf MP verbirgt sich hinter dieser Handloption jedoch meist der Reverse Auction-Mechanismus. Andere MP wiederum kreieren eine Mischform aus traditionellem Ablauf und Reverse Auction. Dabei sucht der Käufer zunächst die pas-

senden Lieferanten nach bestimmten Kriterien aus und richtet eine Angebotsanfrage an diese. Nach Eingang derer Angebote schließt sich eine Reverse Auction an, bei der sich die Lieferanten gegenseitig unterbieten. Diese MP bezeichnen den Mechanismus dann entweder mit RFQ wie *CPGmarket* oder Reverse Auction.⁷⁸ In den seltensten Fällen wird hierbei die automatisierte Kopie dieses traditionellen Beschaffungsablaufes angeboten.⁷⁹ Aufgrund des uneindeutigen Gebrauchs des Begriffes RFQ durch die MP-Betreiber und der geringen Unterschiede der Verfahren werden diese Ausprägungen unter dem Begriff Reverse Auction zusammengefasst, was auch in diversen Veröffentlichungen praktiziert wird.⁸⁰

Eine Reverse Auction nutzt vor allem dem Käufer, weil seine direkten Beschaffungskosten sinken. Einer Studie der Universität München zufolge bringen Reverse Auctions bei direkten Gütern den größten Nutzeffekt, da diese sehr hochwertig sind und demzufolge die Produktkosten überproportional sinken können.⁸¹ Rund 14 Prozent der Materialkosten könnten demnach eingespart werden. Vor allem in der Chemiebranche finde der Mechanismus bereits relativ häufig Anwendung. Der Studie zufolge ist die Reverse Auction jedoch nicht für alle Güter gleich

⁷⁴ vgl. Trepp (2000), S. 9

⁷⁵ RFQ steht für „Angebotsanfrage“.

⁷⁶ vgl. World Wide Retail Exchange (2001), Internetquelle

⁷⁷ vgl. Trepp (2000), S. 11

⁷⁸ vgl. CPGmarket (2001), Internetquelle

⁷⁹ vgl. Trepp (2000), S. 11

⁸⁰ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 10

⁸¹ o.V. (2001b), S. 28

gut geeignet. Demnach funktioniere sie um so besser, je einfacher die Güter zu spezifizieren sind und je kleiner die Zahl der potentiellen Lieferanten ist. Gerade die Spezifikation sei häufig mit Schwierigkeiten verbunden. Die Studie ergab, dass die Angebote die ein Unternehmen auf eine Reverse Auction hin erhält, mit dem gewünschten Gut des Käufers mitunter nicht viel gemein haben. Häufig gäbe es Missverständnisse bezüglich technischer Einzelheiten, so dass es in der Regel notwendig sei, die Produktspezifikation mit dem Lieferanten abzustimmen. Allerdings wäre dies aufgrund des automatisierten Mechanismus kaum möglich. Ein weiterer Nachteil der Reverse Auctions sei, dass sich Nachfrager nie sicher sein könnten, ob sie in dem Zeitrahmen überhaupt ein Angebot erhalten. Demnach habe eine Firma für ein simples Produkt wie Europaletten vergeblich auf ein Angebot gewartet. Den großen Vorteil

dieses Verfahrens sehen die Forscher jedoch darin, bei einem möglichst minimalen Zeitaufwand einen Anhaltspunkt über den relativ günstigsten Preis zu erhalten.⁸² Der MP *FreeMarkets* bietet ausschließlich Reverse Auctions. Auch viele der ISM's wie *WWRE* bieten bzw. wollen dieses Verfahren anbieten. Dies überrascht insofern

nicht, als das Miteigentümer der ISM's Großunternehmen sind, die von der Nutzung der MP auch sinkende Produktpreise erwarten (vgl. Abb. 2), wofür sich dieser Mechanismus besonders gut eignet. Jedoch bleibt abzuwarten, ob die Rechnung dieser Unternehmen aufgeht und die Lieferanten zahlreich mitbieten und sich damit ihre Gewinnmargen selbst beschneiden. Abb. 6 zeigt eine Reverse Auction-Seite des MP *WLW-Auctions*.

Wie bei den Auktionen ist auch bei diesem Mechanismus die kritische Frage, welche Informationen

unter welchen Teilnehmern und zu welchem Zweck geteilt werden sollten. So gibt es die Möglichkeit, dass bei stark fragmentierter Lieferantenseite die Bieter alle Gebote nach „alias“-Namen sehen können, währenddessen sich bei konzentrierter Lieferantenseite eher eine Rangskala der Gebote eignet. Hierbei kann der Bieter die aktuell gebotenen Preise nicht sehen, sondern nur sein eigenes Gebot und seinen Rang. Dies soll verhindern, dass sich die Lieferanten in Zukunft untereinander absprechen können.⁸⁴

4.2.4 Börse

Im Gegensatz zu Auktion und Reverse Auction verbindet Nachfrage in Echtzeit ausgehandelt und die Kauf- bzw der Börsenmechanismus viele Käufer und Verkäufer gleichzeitig. Dabei werden die Preise dynamisch nach Angebot und Verkaufsaufträge intelli-

gent gematcht. Die Preise können folglich steigen oder fallen.⁸⁵ Dieser Mechanismus ist vergleichbar mit dem einer Wertpapierbörse wie der amerikanischen NASDAQ, die allerdings nicht auf Internetstandards basiert. Insbesondere Rohstoffe eignen sich zum Börsenhandel, da sie wenig

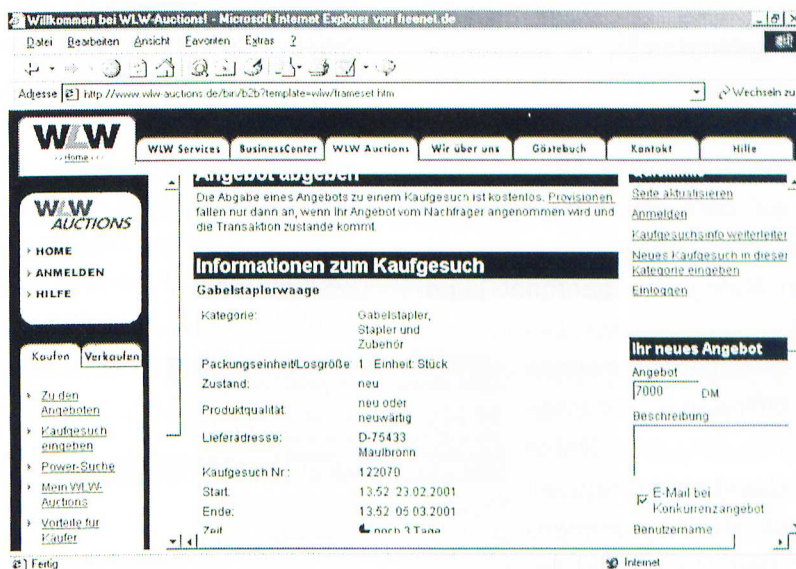


Abb.6: Reverse Auction-Seite des Marktplatz *WLW-Auctions*⁸³

erklärungsbedürftig sind, konstant gehandelt werden und starken Preisschwankungen unterliegen. *AltraNet* ist ein MP, der diese Art der Preisfindung nutzt. Abb. 7 zeigt eine Börsenseite dieses MP. In der Realität liefert dieser Mechanismus aber nur echtzeitnahen Handel, da es zwischen Minuten und Tagen dauern kann, bis ein Kauf- bzw. Verkaufsangebot für dasselbe Produkt/Dienstleistung zu den jeweiligen Preisvorstellungen des Käufers oder Verkäufers vorliegt.⁸⁶ Der Börsenmechanismus basiert

⁸² Ebenda, S. 28

⁸³ <http://www.wlw-auctions.de/bin/b2b?template=wlw/frameset.htm>, 01.03.2001

⁸⁴ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 11

⁸⁵ vgl. Trepp (2000), S. 5

⁸⁶ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 11

ALTRA ePOWER						
All Market Activity		Market Bid	Market Offer	My Bid	My Offer	
Location	Term	Prod	MW	\$	\$	MW
BC Border	Nov00	On	50	2.00		
COB-Ntos	Nov00	On			35.00	50
Emergy-IN	D Oct17	On	35.00	50	35.00	50
	Nov00	On				
	Dec00	On				
	Oct02	On	50	2.00	55.00	50
Craig	Nov00	Off,WKDay				
ENT/CIN	Nov00	On				
ERCOTB	Nov00	On			35.00	50
Emergy-IN	D Oct17	On	50	2.00		
	Nov00	On			50	2.00
	Jul01	On				50
Mid-C	Nov00	On	35.00	50		
PW/COB	Nov00	On	35.00	50	50	2.00
PW/MID-C	Nov00	On	35.00	50	55.00	50

Abb. 7: Börsenseite des Marktplatz AltraNet⁸⁸

auf Anonymität des Käufers und Verkäufers. Das hat den Vorteil, dass Überkapazitäten von Mengengütern vermarktet werden können, ohne dabei bestehende Absatzkanäle zu gefährden.⁸⁷

4.2.5 Schwarzes Brett

Das Schwarze Brett bzw. Pinboard bietet den Nutzern die Möglichkeit auf dem MP konkrete Kauf- oder Verkaufswünsche nach bestimmten Produktgruppen oder anderen Kategorien geordnet kund-zutun und Transaktionen anzubahnen. Die eigentliche Kauftransaktion findet zwischen Käufer und Verkäufer offline, d.h. auf traditionelle Weise via Telefon, etc. statt. Dabei werden die Preise zwischen beiden Parteien frei vereinbart. Lediglich das Zusammenkommen der Anbieter und Nachfrager erleichtern die MP-Betreiber, indem sie Anfragen und Angebote systematisieren und spezielle Benachrichtigungsfunktionen für die registrierten Nutzer bereitstellen, die über neue Angebote bzw. Gesuche, z.B. via Email informieren. Schwarze Bretter sind somit rein informationsorientiert, was ihren Mehrwert für den Nutzer gegenüber den anderen Mechanismen relativ begrenzt. In der Anfangsphase der MP waren sie häufig anzutreffen. Jedoch werden sie aufgrund ihrer nur einfachen Möglichkeiten und dem damit verbundenen geringen Nutzeffekt, durch die anderen Mecha-

⁸⁷ vgl. Berlecon Research (1999), S. 9

⁸⁸ http://www.altranet.com/files/energy_tools/images/ePower_Market_final.gif, 28.02.2001

nismen mehr und mehr abgelöst. Schließlich unterscheidet sich ein schwarzes Brett in seiner einfachsten Ausprägung kaum vom Kleinanzeigenteil in Fachpublikationen.⁸⁹ Escata ist ein MP, der diesen Mechanismus nutzt. Abb. 8 zeigt beispielhaft eine Seite dieses MP.

4.3 Zusätzliche Services

Neben den Transaktionsmechanismen offerieren MP ihren Nutzern mitunter zusätzliche Angebote, wie z.B. die Unterstützung der Transaktionsabwicklung durch Finanz-, Versicherungs- und Logistikdienstleistungen, Branchennews, etc.. In den einschlägigen Medien und von MP-Betreibern werden diese Angebote unter verschiedenen Begriffen zusammengefasst. So existieren Bezeichnungen wie „Services“⁹¹, „Zusatznutzen schaffende Dienstleistungen“⁹², „zusätzliche Services“⁹³, „Supply-Chain-Management-Services“⁹⁴, „Value-Added Services“⁹⁵ und eine Vielzahl weiterer Synonyme. Jedoch führen die Experten unter den Begriffen differenzierte Angebote auf. Die Autoren diverser Beiträge und Studien verstehen darunter meist Finanzierungen, Zahlungsabwicklung, Versicherung, Logistikdienste, Bonitätsprüfungen,

Angebote /		/ Gesuche /	
Maschinen und Anlagen			
Inserieren Sie kostenfrei - Keine Provisionen!			
Metallverarbeitende Maschinen	3959	Metallverarbeitende Maschinen	262
Kunststoffverarbeitungsmaschinen	81	Kunststoffverarbeitungsmaschinen	54
Holzverarbeitungsmaschinen	111	Holzverarbeitungsmaschinen	93
Textilmaschinen	14	Textilmaschinen	20
Papier- und Druckereimaschinen	57	Papier- und Druckereimaschinen	60
Aufbereitungsmaschinen	20	Aufbereitungsmaschinen	20
Nahrungsmitteltechnik	44	Nahrungsmitteltechnik	42
Computer und Software	7	Computer und Software	1
Verfahrenstechnik	27	Verfahrenstechnik	22
Baummaschinen	90	Baummaschinen	69
Gabelstapler	0	Gabelstapler	3
Verpackungsmaschinen	20	Verpackungsmaschinen	27

Abb. 8: Schwarzes Brett des Marktplatz escata⁹⁰

⁸⁹ vgl. Berlecon Research (1999), S. 7

⁹⁰ <http://www.resale-service.de/index.asp>, 28.02.2001

⁹¹ vgl. Atrada AG (2001), S. 1

⁹² vgl. Kabel e:consult (2000), S. 7

⁹³ vgl. Schaudwet (2000a), Internetquelle

⁹⁴ vgl. Hanser (2000), S. 35

⁹⁵ vgl. Trepp (2000), S. 16

Informationsdienste, etc..^{96,97} Die MP-Betreiber weisen dagegen auf ihren Websites unter der Rubrik „Services“ wie bei *econia* auf Transaktionsmechanismen wie Reverse Auctions und bei *efoodmanager* auf Informationen, Finanz-, Versicherungs-, Logistikdienstleistungen, etc.. Mitunter werden Angebote wie die Abwicklung von Zahlung oder Logistik auch als Paket bereitgestellt, wie z.B. bei *CPGmarket* unter dem Begriff E-Fulfilment.⁹⁸ Im folgenden werden die Dienstleistungen, die der MP-Betreiber neben den Transaktionsmechanismen für seine Nutzer bereithält, als zusätzliche Services bezeichnet bzw. aufgefasst. Darunter sollen die von den meisten Experten aufgeführten o.g. Angebote verstanden werden. Die zusätzlichen Services können entweder in Eigeninitiative des MP-Betreibers oder in Kooperation mit Serviceanbietern, wie z.B. Transportunternehmen, Finanzdienstleistern, Wirtschaftsauskunften sowie Content Providern und Verlagen bereitgestellt werden.⁹⁹ Laut Högel vom MP *Cheop* zwingt der zunehmende Wettbewerb unter den MP die Betreiber dazu, möglichst viele dieser Services anzubieten. Eine ziel-gruppenspezifische Abstimmung mache den MP attraktiver, und die Betreiber könnten auf diese Weise Wettbewerbsvorteile erzielen.¹⁰⁰ Auf eine detaillierte Darstellung der Vielzahl zusätzlicher Services wird an dieser Stelle verzichtet, da sie Schwerpunkt einer Studie sind, die ausführlich im Abschnitt 7 beschrieben wird.

4.4. Einnahmequellen

MP-Betreibern bieten sich verschiedene Möglichkeiten Umsätze zu generieren. Die Haupteinnahmequelle sind Transaktionsgebühren. Sie können prinzipiell verschiedenen Modellen folgen. So werden sie entweder als fester Prozentsatz vom Transaktionswert oder in Abhängigkeit vom Wert der Transaktion in Form einer Staffelung oder als prozentualer Anteil von den Einsparungen infolge des Handels über den MP erhoben.¹⁰¹ Ob der Käufer oder Verkäufer diese Gebühren zahlt, ist von den Umständen und dem jeweiligen Modell abhängig. Mitunter zahlen beide für dieselbe Transaktion, dann entweder den gleichen

oder unterschiedliche Beträge. Doch in den meisten Fällen muss der Verkäufer den höheren Betrag bzw. die volle Gebühr entrichten, mit Ausnahme der Reverse Auctions bei denen der Käufer meist zahlt. Beim Gebührenmodell des festen Prozentsatzes vom Transaktionswert werden generell Beträge in einer Spanne zwischen 0.25 und 5 Prozent erhoben.¹⁰² Doch variiert diese Spanne zwischen den Branchen und den Produkten. So sind bei den am stärksten gehandelten und standardisierten Gütern wie Strom und petrochemischen Produkten die niedrigsten Gebühren zu entrichten. Beispielsweise berechnen der MP für Energie (Strom, Gas und Öl) *AltraNet* 0.05 Prozent und der Chemie-MP *ChemConnect* im Minimum 0.01 Prozent Gebühren je Transaktion. Andererseits verlangt *ChemConnect* für speziellere Produkte wie Gase Transaktionsgebühren von bis zu 2.5 Prozent.¹⁰³ Bei *Surplex* dem MP für gebrauchte Investitionsgüter werden dagegen Gebühren in Abhängigkeit vom Verkaufswert der Transaktion nach einem Staffelungssystem erhoben. Diese werden nur vom Verkäufer verlangt und liegen zwischen 5 und 9 Prozent.¹⁰⁴ Die höheren Beiträge sind auf den höheren Mehrwert zurückzuführen, den *Surplex* für die Verkäufer schafft. Schließlich ist ein neuer Markt für diese Güter entstanden. Außerdem sind die Verkäufer weniger preiseempfindlich, da die gebrauchten Güter meist abgeschrieben sind und schnell an Wert verlieren.¹⁰⁵ Transaktionsgebühren haben den Nachteil, dass sie Ausweichreaktionen bei den Nutzern provozieren. Denn meist sind die Einsparungen in den Unternehmen infolge der Nutzung des MP nicht prozentual wie die Gebühr, sondern eher fix. So kommt es durchaus vor, dass Folgebestellungen am Marktplatz vorbei getätigt werden.¹⁰⁶ Einige MP-Betreiber reagieren darauf mit einer Flat Fee, d.h. der Nutzer zahlt einen Pauschalbetrag für eine vorgegebene Anzahl von Transaktionen.¹⁰⁷ Zwar verlangt die Mehrzahl der MP-Betreiber von den Nutzern Transaktionsgebühren, doch sind sich viele von ihnen ziemlich sicher, dass aufgrund der Nachteile dieses Gebührenmodells und des zunehmenden Wettbewerbs unter den MP diese Ge-

⁹⁶ vgl. Harting (2000), S. 20

⁹⁷ vgl. Trepp (2000), S. 16

⁹⁸ Diese Informationen resultieren aus der Betrachtung der Websites o.g. MP im Februar 2001 (Adressen im Quellenverzeichnis)

⁹⁹ vgl. Butscher/Krohn (2001), S. 25

¹⁰⁰ vgl. Hanser (2000), S. 35

¹⁰¹ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 14

¹⁰² vgl. Trepp (2000), S. 30

¹⁰³ vgl. Harting (2000), S. 19-20

¹⁰⁴ vgl. Surplex.com AG (2001), Internetquelle

¹⁰⁵ vgl. Harting (2000), S. 20

¹⁰⁶ vgl. Berlecon Research (1999), S. 18

¹⁰⁷ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 14

bühren gegen Null sinken bzw. verschwinden werden.¹⁰⁸

Mitgliedschafts- bzw. Abonnementgebühren sind aufgrund der zunehmenden Verbesserung der technischen Ausstattung der MP und der damit einhergehenden besseren Kontrolle der MP-Betreiber über die Transaktionen immer seltener anzutreffen. Werden diese Gebühren erhoben dann meist nur für eine Seite, also entweder für den Verkäufer oder Käufer und dies vor der Inanspruchnahme des MP. Je nach Laufzeit der vereinbarten Nutzung können gewisse Zeitintervalle für die Zahlung vereinbart werden, z.B. auf monatlicher oder Quartalsbasis.¹⁰⁹ Vorteil dieser Gebührenart für die Betreiber ist die einfache Handhabung und der relativ stetige Strom an Einnahmen. Jedoch ist ein großer Nachteil, dass die Nutzer unabhängig von der tatsächlichen Inanspruchnahme des Dienstes zahlen müssen. Wickelt ein Unternehmen seine Geschäfte über mehrere MP ab, kann dies teuer werden. Außerdem wirkt dieses Modell abschreckend auf neue Nutzer, die zunächst Erfahrungen sammeln wollen.¹¹⁰

Servicegebühren können vom MP-Betreiber für das Angebot zusätzlicher Services erhoben werden. Solche Services können die Abwicklung der Transaktion betreffen wie die Bereitstellung von Logistikdiensten oder Kreditangebote. Zumeist werden die Services von speziellen Kooperationspartnern wie Finanzdienstleistern auf dem MP angeboten. Hierbei bekommt der MP-Betreiber vom Servicepartner einen Anteil der Gebühren, die der Nutzer der Servicefirma zu zahlen hat. Einige Experten sind der Überzeugung, dass sich Servicegebühren zur Haupteinnahmequelle der MP-Betreiber entwickeln werden.^{111;112}

Werbung ist eine weitere Ertragsquelle für MP, die allerdings geringe Einnahmen verspricht. Diese resultieren hauptsächlich aus Bannerwerbung und dem Versand von Werbe-E-mails an Nutzer. Die Möglichkeit mit Bannern größere Einnahmen zu erzielen, bietet sich eher den MP, die bereits eine breite Masse an Teilnehmern bzw. die wesentlichen Player einer Branche auf sich vereinen. Doch auch wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, werden die

Einnahmen nie die Rolle spielen wie im B2C-Bereich.¹¹³

Weitere Einnahmen können aus der Verwertung der Transaktionsinformationen entstehen. Verfügt ein MP über eine breite Nutzerzahl und dem entsprechenden Transaktionsvolumen werden jede Menge Daten erzeugt, die dann in aggregierter Form verkauft werden können. Solche Daten beziehen sich auf den relevanten Markt, wie z.B. die Angebots-, Nachfrage- und Preisentwicklung. Diese sollen den handelnden Unternehmen helfen, Kosten für Lagerhaltung, Marktforschung und Preisfindung zu senken. Bei den Auswertungen muss allerdings sichergestellt sein, dass keine unternehmensbezogenen Informationen aus den Reports erkennbar sind.¹¹⁴

Zwar gibt es für MP-Betreiber jede Menge Möglichkeiten Umsätze zu generieren, jedoch bleibt anzumerken, dass viele von ihnen beim Start ihres Dienstes und meist noch über einen längeren Zeitraum hinaus - teilweise bis zu einem Jahr und länger - keinerlei Gebühren erheben. Beispiele hierfür sind *Cheop* und *efoodmanager*.¹¹⁵

5 B2B-Marktplätze in Zahlen und Fakten

5.1 Der Markt für B2B-Marktplätze

Laut *Berlecon Research* existieren weltweit 1414 MP, nach *eMarketer* beläuft sich deren Anzahl auf etwa 750 und *Deloitte Consulting* geht von 1500 MP weltweit aus.^{116;117} *Abb. 9* gibt einen Überblick nach den regionalen Aktivitäten der von *Berlecon Research* ermittelten 1414 MP. Dabei ist zu beachten, dass einige von ihnen ihre Dienste in mehreren Regionen anbieten.

Bei näherer Betrachtung der verschiedenen Marktplatztypen fällt auf, dass die Mehrzahl vertikal, also branchenspezifisch ausgerichtet ist. So können nach den Zahlen von *Berlecon Research* etwa 70 Prozent aller MP weltweit dieser Kategorie zugeordnet werden. 30 Prozent der MP sind horizontal, also branchenübergreifend organisiert.¹¹⁸ Innerhalb der Kategorien stechen bestimmte Branchen- bzw. Funktio-

¹⁰⁸ Ebenda, S. 14

¹⁰⁹ vgl. Trepp (2000), S. 32

¹¹⁰ vgl. Berlecon Research (1999), S. 17

¹¹¹ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 15

¹¹² vgl. Trepp (2000), S. 34

¹¹³ Ebenda, S. 33

¹¹⁴ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 16

¹¹⁵ Diese Informationen resultieren aus der Betrachtung der Websites diverser MP wie *Cheop* und *efoodmanager* im Februar 2001 (Adressen im Quellenverzeichnis)

¹¹⁶ vgl. Berlecon Research (2001a), Internetquelle, Stand 19.01.2001

¹¹⁷ vgl. Butler (2000), Internetquelle, Stand Dezember 2000

¹¹⁸ vgl. Berlecon Research (2001a), Internetquelle, Stand 19.01.2001

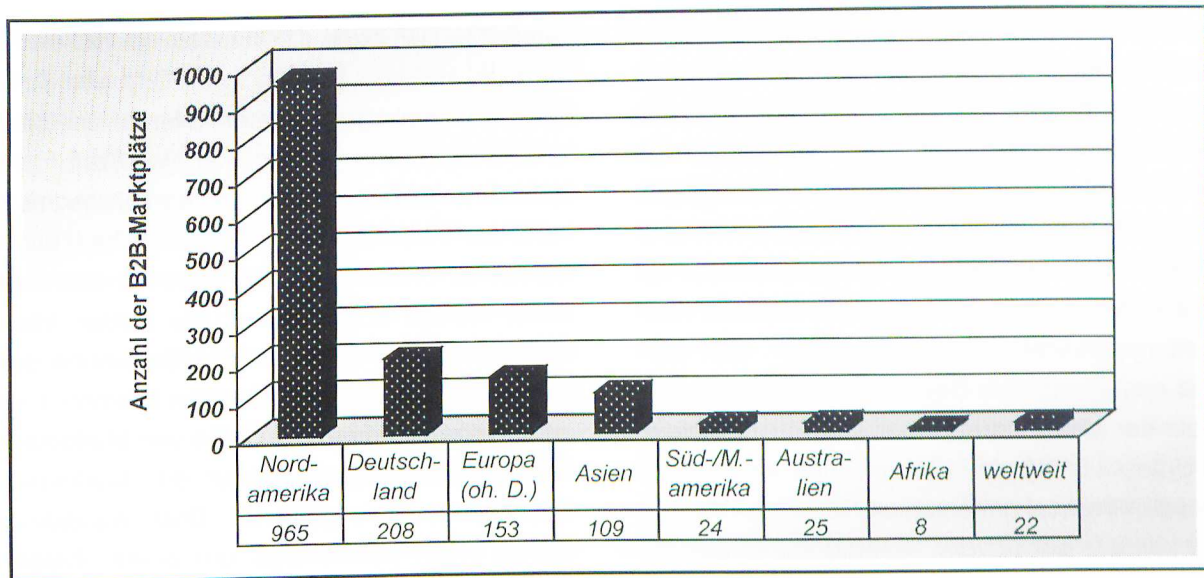


Abb.9: Regionale Aktivität der B2B-Marktplätze¹²²

nen hervor, die von den MP bevorzugt besetzt wurden. Besonders beliebt ist die allgemeine Beschaffung mit 127 MP, die Branche Elektronik, Elektrik, Ausrüstungen mit 107 MP sowie der Lebens-/Genussmittel-Bereich mit 92 MP.¹¹⁹ Bezogen auf die in Deutschland aktiven MP ergibt sich die in Abb. 10 dargestellte Branchenverteilung. Dabei ist zu beachten, dass sich einige der 208 MP auf mehrere Branchen bzw. Themen spezialisiert haben. Auch werden nur die wichtigsten Bereiche abgebildet. Ein Blick auf die Eigentümerstruktur der MP weltweit offenbart, dass etwas mehr als 100 von ihnen ISM's sind, d.h. Konsortien der Branchenriesen.¹²⁰ Die Mehrzahl der MP wird aber von weitgehend neutralen Dritten betrieben und gehört somit zur Kategorie „unabhängig“.¹²¹

5.2 Transaktionsvolumen vs. Einnahmen

Aktuelle Zahlen von *Berlecon Research* belegen, dass nur 25 Prozent aller deutschen MP monatliche Transaktionen in Höhe von jeweils knapp 30 Millio-

nen DM abwickeln. Die restlichen 75 Prozent haben dagegen monatlich nur einen Handelsumsatz von etwa einer Million DM. Demnach schreiben momen-

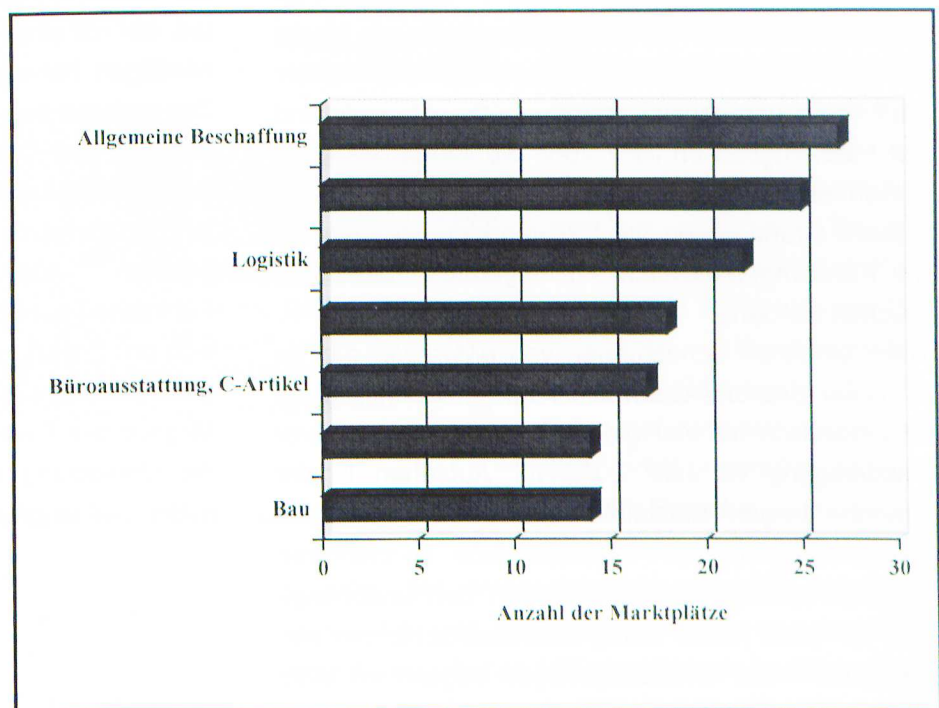


Abb.10: Die wichtigsten Branchen/Prozesse für B2B-Marktplätze in Deutschland¹²³

tan die meisten Handelsplattformen tiefrote Zahlen.¹²⁴ Die Betreiber sind sehr verschwiegen, wenn es um die Transaktionsaktivitäten auf ihren MP geht. Dies überrascht jedoch nicht, wenn man genauer analysiert, woher eigentlich die Einnahmen stammen. Beispielsweise hatte der MP für den Rinderhandel *eMerge Interactive* im Jahr 2000 Einnahmen in Höhe von 801 Millionen Dollar. Auf den ersten

¹¹⁹ Ebenda

¹²⁰ vgl. Butler (2000), Internetquelle

¹²¹ vgl. Butscher/Krohn (2001), S. 25

¹²² In Anlehnung an Berlecon Research (2001a), Internetquelle

¹²³ In Anlehnung an Berlecon Research (2001b), Internetquelle

¹²⁴ vgl. ECIN (2000), Internetquelle

Blick scheint es, als ob über den MP eine große Zahl von Transaktionen abgewickelt wurden. Doch weit gefehlt, von den etwa 2 Millionen Rindern die das Unternehmen vermittelte, was einem Marktanteil von etwa 7 Prozent des US-Rinderhandels entspricht, wurden gerade einmal 120.000 bzw. 7 Prozent über das *CattleInfoNet* vermarktet. Der Großteil wurde auf traditionelle Weise über 12 den USA verteilten Viehvermarktungsbetrieben gehandelt, die der MP-Betreiber akquirierte. Der Betreiber gesteht auch ein, dass trotz der Vermarktung über den MP die telefonische Unterstützung der Kunden eine wesentliche Rolle bei den Transaktionen spielt.¹²⁵

5.3 B2B-Marktplätze am Beispiel der Konsumgüterwirtschaft

Eine Vielzahl von Experten, u.a. von *Jupiter Research* und der *Boston Consulting Group (BCG)* prognostizieren der Konsumgüterbranche beim B2B-E-Commerce eine führende Rolle.^{126,127} In dieser Prognose sind sowohl Konsumgüterhersteller wie *Nestle* als auch Handelsunternehmen wie *Edeka* enthalten. Demnach werden die Konsumgüterwirtschaft und der Fahrzeugbau im Jahr 2003 die Hälfte des B2B-E-Commerce-Volumens unter sich aufteilen.¹²⁸ Aus diesem Grund sollen die B2B-Marktplatz-Aktivitäten im Konsumgüterbereich im folgenden näher beleuchtet werden.

Nach aktuellen Schätzungen von *eMarketer* gibt es in dieser Branche weltweit 51 MP.¹²⁹ Doch sind es hauptsächlich die vier globalen ISM's, die seit ihrer Ankündigung im Jahr 2000 für Aufsehen in der Branche sorgen. Schließlich sind alle Branchengrößen an einer der vier Plattformen bzw. an mehreren zugleich beteiligt. Deshalb werden den unabhängigen MP auch relativ wenig Überlebenschancen eingeräumt.¹³⁰ Der Gründungsreigen begann im März 2000 mit der Ankündigung der *Global Net Xchange (GNX)*, einem MP großer Handelsunternehmen wie *Metro* und *Carrefour*. Der im April gegründete direkte Konkurrent *WWRE* ist die vom Umsatz der Beteiligten her größte Plattform der Branche. Ihr gehören 53 Handelsunternehmen mit einem gemeinsamen Jahresumsatz von über 850 Milliarden Dollar an. Hieran

beteiligten sich auch die meisten deutschen Händler wie *Edeka*, *Rewe*, *Tengelmann*, *Otto* und *Schlecker*. Zum im Juni gegründeten Hersteller-Konsortium *Transora* gehören 54 Mitglieder wie *Kraft Foods* und *Unilever* mit einem gemeinsamen Jahresumsatz von mehr als 500 Milliarden Dollar. Der direkte Wettbewerber *CPGmarket* hat 27 Gesellschafter, u.a. *Danone*, *Henkel* und *Ferrero*. Die beiden Hersteller-ISM's zielen vor allem auf die Beziehung der Konsumgüterproduzenten zu den Vorlieferanten als auch auf jene zu Händlern ab.¹³¹ Die vier Marktplätze sind mit auktionensförmigem Einkauf, d.h. Auktionen sowie Reverse Auctions gestartet. Doch handelt es sich hierbei noch keineswegs um einen Regelbetrieb, sondern um Pilotprojekte wie von *Kraft Foods Europa* die im Januar diesen Jahres für den europaweiten Einkauf von Zusatzstoffen im Wert von 1 Million Euro zwei Auktionen auf *CPGmarket* durchführten. Die Verantwortlichen bei *Kraft* waren demnach von der Geschwindigkeit des Einkaufsprozesses angezogen, der mit einer Woche Vorbereitung und einer 40-minütigen Reverse Auction zum Ziel führte.¹³² Zur Zeit läuft auf den vier MP die Testphase für Produktkataloge und Order Management. Außerdem arbeiten alle mit Hochdruck an Funktionen des Lieferkettenmanagements wie dem CPFR und weiteren Angeboten.¹³³ *Abb. 11* gibt einen Überblick möglicher Funktionen auf MP dieser Branche. Dabei handelt es sich um Erwartungen von *Eeckhout*, dem Technologiechef des Handelsunternehmens *Delhaize* und Mitglied des Exekutivkomitees von *WWRE*. Er sieht die Umsetzung der Funktionen aus einem kurz-, mittel- und langfristigen Zeithorizont.

¹²⁵ vgl. Butler (2001), Internetquelle

¹²⁶ vgl. Jupiter Research (2000b), Internetquelle

¹²⁷ vgl. Schaudwet (2000b), Internetquelle

¹²⁸ Ebenda

¹²⁹ vgl. Butler (2000), Internetquelle

¹³⁰ o.V. (2000b), S. 22

¹³¹ o.V. (2000b), S. 22

¹³² vgl. Rode (2001a), S. 26

¹³³ CPFR ist das Kürzel für Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, was für Kooperative Planung, Prognose und Bestandsführung steht. Der Begriff stammt aus den USA, in Europa ist der Begriff ECR (Efficient Consumer Response) gebräuchlicher.

Viele Experten sehen CPFR als wichtigste Funktion der MP dieser Branche überhaupt.¹³⁵ Das Ziel von CPFR soll sein, gemeinsam eine bessere Prognose abzugeben, d.h. die MP wollen einen Datenaustausch vom Händler über den Konsumgüterhersteller zu dessen Lieferanten und gegebenenfalls dessen Vorlieferanten ermöglichen.¹³⁶ Die CPFR-Funktion bringt nach Ansicht von *Eeckhout* die gesamte Lieferkette voran, erhöht die Verfügbarkeit der Waren im Markt und führt gleichzeitig zu einer Reduzierung der Bestände. Um CPFR jedoch zu realisieren bzw. den vollen Nutzen auszuschöpfen, müssten alle MP-Mitgliedsunternehmen ihre internen Strukturen umstellen und die vier ISM's über kurz oder lang kooperieren. Erst dann könnte ein MP wie *WWRE* den Lieferanten beispielsweise die Scanning-Daten jedes Ladens zu jedem Zeitpunkt des Tages zum Down-

manager und *Worldoffruit*. Die *efoodmanager AG* betreibt seit Juni 2000 eine Handelsplattform für Obst&Gemüse, Fisch, Fleisch und Molkereiprodukte. Zur Zielgruppe gehören Lebensmittelproduzenten, Großhändler, Lebensmitteleinzelhändler und Food-service-Unternehmen. Der MP bietet Produktkataloge und ermöglicht europaweite Reverse Auctions. Der Auktionsmechanismus soll demnächst hinzukommen. Neben den Transaktionsmechanismen hält der MP ein umfangreiches Spektrum an Services für seine Kunden bereit. Diese werden über Kooperationen mit Dienstleistern angeboten und Schritt für Schritt in die Plattform integriert. So bestehen Partnerschaften für Logistik, u.a. mit *Dachser* und *Danzas*, für Versicherungen mit *Trusted Trade* einer Tochter des *Gerling* Konzerns, für Finanzierungen mit *Bertelsmann Finanz Services* und für die

Bereitstellung von Brancheninfos mit *MHR-Viandes*.¹³⁹ Nach Angaben des Unternehmens werden im Bereich Meeresfrüchte monatlich Waren im Wert von über 1 Million Euro gehandelt. Die anderen Frischebereiche sind erst vor kurzem live gegangen. Zu den bislang 1000 registrierten Kunden zählten meist kleinere Unternehmen. Durchschnittlich befänden sich rund 1000 Offerten auf dem MP. Einen großen Vorteil gegenüber anderen MP der Branche sieht der Betreiber in seinem Frische-

Katalog, der seinesgleichen suche.¹⁴⁰ Außerdem versucht er sich abzugrenzen, indem er neben dem Betrieb des offenen MP verstärkt als Lösungsanbieter für „virtuelle private MP“ auftritt. Eine solche Lösung bietet einem Unternehmen die Möglichkeit auf der Plattform *efoodmanager* einen geschlossenen Bereich für seine etablierten Geschäftspartner einzurichten. Für dieses Angebot konnte die *Markant AG* bereits als Kunde gewonnen werden. Nach Ansicht des MP-Betreibers lasse sich der europäische Handel nicht in wenige große MP pressen, da die Geschäftsprozesse zu unterschiedlich wären. Demnach

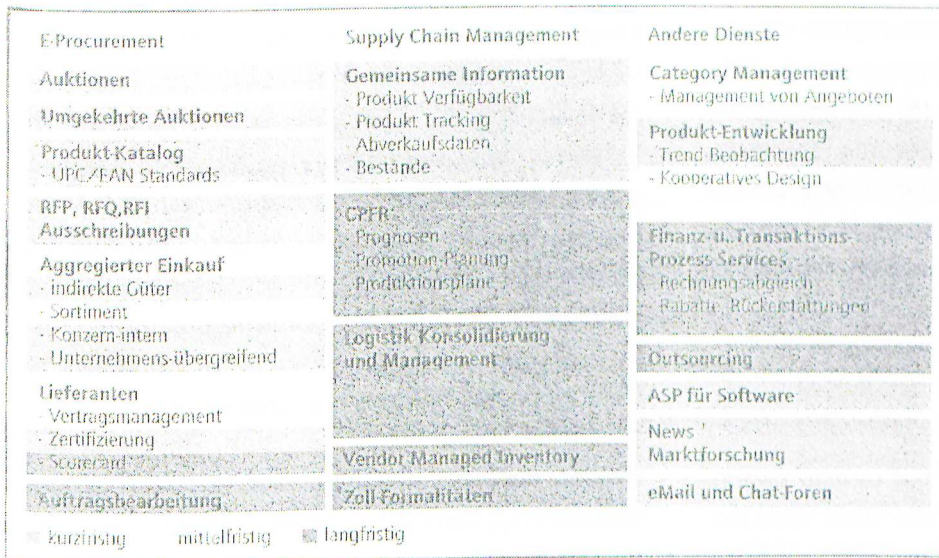


Abb. 11: Mögliche Funktionen auf B2B-Marktplätzen der Konsumgüterbranche¹³⁴

load anbieten.¹³⁷ So gaben denn auch die MP-Betreiber von *Transora* und *GNX* bekannt, ein Megazentrum bzw. einen „Megahub“ für den Datenaustausch zwischen beiden Plattformen zu etablieren, der auch für MP anderer Branchen offenstehen soll. Der Megahub soll den Mitgliedern eines MP erlauben, die Services eines anderen MP zu nutzen, ohne mit den Kosten für den Aufbau einer Datenverbindung zu diesem belastet zu werden.¹³⁸

Neben den dominanten ISM's existieren aber auch noch jede Menge unabhängiger MP, wie z.B. *efood-*

¹³⁴ Eeckhout (2000), S. 28

¹³⁵ vgl. Eeckhout (2000), S. 28

¹³⁶ vgl. Rode (2001b), S. 13

¹³⁷ vgl. Eeckhout (2000), S. 28

¹³⁸ o.V. (2001c), S. 25

¹³⁹ Diese Informationen resultieren aus der Betrachtung der Website des MP *efoodmanager* im Februar 2001 (Adresse im Quellenverzeichnis)

würden die vier ISM's ihren Mitgliedern keine individuellen Lösungen anbieten.¹⁴¹

Trotz der Beteiligung der Branchenriesen an den ISM's oder auch an unabhängigen MP bedeutet dies keineswegs, dass sie auch ihre kompletten Transaktionen über die Plattformen abwickeln wollen, was mitunter vermutet bzw. von den MP-Betreibern verbreitet wird. Beispielsweise arbeitet die REWE mit drei B2B-Strategien. So erprobt der Handelsriese ein Extranet, das auf die kontinuierlichen Transaktionen mit seinen Geschäftspartnern abzielt. Neben der Bereitstellung von ECR-Daten soll vor allem das Prozedere der Produktneueinführungen darüber ablaufen. Über den MP WWRE sollen dagegen Einkäufe mit neuen Lieferanten oder mit Herstellern, mit denen selten Geschäfte gemacht werden erfolgen. Vor allem das Postengeschäft, Aktionen und der Einkauf von Investitionsgütern sind Hauptmotivationsgründe der MP-Aktivitäten von REWE. Einem Verantwortlichen des Händlers zufolge werde man auch keine Marktforschungsinformationen sowie Preisspiegel auf dem MP veröffentlichen. Die dritte Säule der Strategie stellt ein EDI-Clearing Center dar, das den elektronischen Austausch von Orders, Lieferavis und Rechnungen mit Hilfe des WEB-EDI Standards ermöglichen soll und vor allem auf die Anbindung kleinerer Unternehmen abzielt.¹⁴²

5.4 Beginn der Konsolidierung

Die Konsolidierung unter den MP hat bereits begonnen. Insbesondere in Branchen wie dem Gesundheitswesen, dem Bau und der Chemieindustrie tritt dieses Phänomen laut einer Studie der BCG verstärkt auf. Die BCG-Berater gehen davon aus, dass ein MP zum Überleben ein Transaktionsvolumen von mindestens 20 Millionen Euro im Jahr benötigt. Nach ihren Schätzungen werden allein die MP in Deutschland im Jahr 2003 mehr als 100 Milliarden Euro und damit rund 40 Prozent des elektronischen B2B-Handels in Deutschland auf sich vereinen, so dass der deutsche Markt höchstens Raum für 50 bis 60 MP lasse.¹⁴³ So nimmt denn auch die Zahl der Beteiligungen an und Übernahmen der MP weltweit rapide zu, d.h. finanzstarke Unternehmen der „Old Economy“ wie der italienische Branchenverzeichnis-

Riese *Seat Pagine Gialle* kaufen Anteile an Internet-Start-ups wie *mondus*, in diesem Fall 40 Prozent. Dies ist Folge der zunehmenden finanziellen Engpässe der unabhängigen MP.¹⁴⁴ Da vielen von ihnen eine schlüssige Strategie fehlt, um Liquidität bzw. Transaktionsvolumina zu erhalten und Kunden zu gewinnen, bekommen sie letztlich auch keine neue Finanzierung. Die Zeiten als Risikokapitalgeber für jeden Businessplan in Verbindung mit dem Internet, auch im B2B-Bereich Millionen zur Verfügung stellen, sind schließlich vorbei. Auch für Folgefinanzierungen zählt nun wieder das schnelle Erreichen der Gewinnschwelle zu den wichtigen Kriterien. So mussten einige wie *RedLadder.com*, ein Baumarktplatz bereits ihre Pforten schließen. Auch die Pioniere dieser Konzeption wie *VerticalNet* und *Ventro* haben mit Schwierigkeiten zu kämpfen. So musste *Ventro* im Dezember 2000 sein 1997 gegründetes Flaggschiff *Chemdex* und die Plattform *Promedix Ventures* aufgrund mangelnden Transaktionsvolumens schließen.¹⁴⁵ Ein wesentlicher Grund für das Scheitern von *Chemdex*, der auf den amerikanischen Life Sciences-Markt abzielte, ist eine Vereinbarung mit *VWR Scientific Products Inc.*, einem bedeutenden Großhändler dieser Branche. Danach konnte der Großhändler seine Produkte auf *Chemdex* anbieten, bekam dafür eine zehnpromzentige Beteiligung am MP und brauchte keinerlei Gebühren zu zahlen. Zwar verlief der Start erfolgreich, doch wurden andere Lieferanten entmutigt ihre Produkte ebenfalls auf dem MP zu listen, zum einen aus Angst *VWR* könnte ihre Preise drücken und andererseits der vermuteten Bevorteilung des Großhändlers und der damit einhergehenden fehlenden Neutralität des MP wegen.¹⁴⁶

Eine Vielzahl von Experten erwarten den Siegeszug der ISM's über die unabhängigen MP. Laut o.g. Studie der BCG können sich unabhängige MP nur in Nischen, d.h. Branchen behaupten, wo Angebot und Nachfrage stark fragmentiert und die Produkte sehr standardisiert sind wie im Markt für Laborbedarfsmittel, Baugewerbe oder Ledermarkt. Außerdem könnten die MP nur überleben, wenn sie auch zusätzliche Services wie etwa angebundene Logistikdienste anbieten.¹⁴⁷ Die BCG-Berater kommen in

¹⁴⁰ vgl. Weber (2000a), S. 26

¹⁴¹ vgl. Weber (2000a), S. 26

¹⁴² vgl. Weber (2000b), S. 26

¹⁴³ o.V. (2000b), S. 29

¹⁴⁴ vgl. Schaudwet (2000c), Internetquelle

¹⁴⁵ vgl. de.internet.com (2000), Internetquelle

¹⁴⁶ vgl. Tenorio (2000), Internetquelle

¹⁴⁷ vgl. Schaudwet (2000a), Internetquelle

ihrer Studie letztlich zu dem Ergebnis, dass die etablierten Unternehmen im B2B-Handel wegen ihrer fundierten Fachkenntnisse und aufgrund langjähriger Kundenbeziehungen von den Internet-Start-ups kaum zu schlagen sind, auch nicht durch Schnelligkeit.¹⁴⁸ Jedoch bleibt abzuwarten, ob die ISM's tatsächlich die dominante Rolle spielen werden. Schließlich gibt es Beispiele aus der Vergangenheit, wo Konsortien wegen unterschiedlicher Auffassungen der Beteiligten auseinanderbrachen, bevor sie ihren Zweck erfüllen konnten. Ein Beispiel hierfür ist das *New Century Network (NCN)*, das von den neun größten US-Zeitungsverlagen im Jahr 1995 aus der Taufe gehoben wurde, um ein auf die USA beschränktes Netzwerk für lokale Onlinezeitungen aufzubauen. Aufgrund gegensätzlicher Ansichten der Mitglieder und einer unschlüssigen Strategie wurde das Konsortium schließlich zwei Jahre später aufgelöst.¹⁴⁹

6 Erfolgsfaktoren von B2B-Marktplätzen

Im letzten Abschnitt wurde auf die einsetzende Konsolidierung unter den MP näher eingegangen, die zum Teil durch das Scheitern einiger der unabhängigen MP gekennzeichnet ist. Daraus ergibt sich doch die Frage, was ein MP eigentlich benötigt, um sich erfolgreich am Markt behaupten zu können. Im folgenden sollen wesentliche Faktoren näher beleuchtet werden, die darüber Aufschluss geben.

6.1 Mehrwert für den Nutzer

Um erfolgreich zu sein, müssen MP laut *AT.Kearny-Berater Petmecky* den Nutzern einen Mehrwert gegenüber den traditionellen Methoden der B2B-Geschäftsabwicklung bieten, sozusagen einen digitalen Zusatznutzen.¹⁵⁰ Dieser kann auf vielfältige Art und Weise geschaffen werden, zum einen durch die Reduzierung von Prozess-, Produkt- und Suchkosten der auf dem MP handelnden Unternehmen. Andererseits bringt die Verbesserung des Informationsniveaus, z.B. in Form größerer Markttransparenz den Nutzern einen echten Mehrwert. Darüber hinaus entsteht dieser durch die Schaffung neuer Märkte, z.B. für gebrauchte Investitionsgüter, die ohne MP nicht existierten.¹⁵¹ Auch wird er durch eine größere Komfortabilität erzeugt. Beispielsweise können die

Nutzer durch in die Plattform integrierte zusätzliche Services, wie z.B. Informations-, Logistik-, Finanz- und Versicherungsdienste ihre Transaktionen mit weniger Aufwand durchführen, als dies mit traditionellen Methoden wie Telefon, etc. der Fall war und dadurch Zeit- und Kostenersparnisse erzielen. So reicht es nach Ansicht von *Priddat* nicht aus, wie bei vielen Plattformen üblich per Katalog oder Auktion bepreiste Angebote zu präsentieren, wenn die Arbeit der Logistikkostenermittlung bei den Nachfragern bliebe. Demnach bieten MP erst dann Markttransparenz, wenn der Nutzer „true prices“ erhält, d.h. Preise inklusive Logistikkosten, etc.. Auch das Angebot der Abwicklung des gesamten Zahlungsverkehrs sei für MP erfolgskritisch. Es vereinfache Unternehmen den Zutritt auf den internationalen Markt, die bisher keine internationalen Handelserfahrungen gesammelt hätten.¹⁵² Dadurch könnte beispielsweise ein deutscher Unternehmer über einen amerikanischen MP Ware verkaufen, ohne sich vorher mit den Zahlungsmodalitäten in den USA auseinandersetzen zu müssen und hätte die Sicherheit, dass die Zahlungsabwicklung ordnungsgemäß vonstatten geht. Nach Ansicht von *Kaplan* und *Garicano* muss der Mehrwert im Verhältnis zum Preis, der dafür verlangt wird potentiell groß sein, z.B. Produktkosteneinsparungen im Verhältnis zu Transaktionsgebühren oder Prozesskosteneinsparungen im Verhältnis zu Integrationskosten der ERP-Systeme. Ansonsten entsteht kein Anreiz für Unternehmen, einen MP für Transaktionen zu nutzen. Demnach sind die MP am erfolgreichsten, die ihren Teilnehmern einen messbaren Mehrwert liefern und dafür einen Betrag in Abhängigkeit dieses Nutzens berechnen. Zu diesem Ergebnis führte eine Studie der beiden Autoren. Beispielsweise können Kunden von *FreeMarkets*, hauptsächlich Großunternehmen die Spot-Einkäufe über die Plattform mittels Reverse Auctions durchführen, ihre Einsparungen die sich überwiegend aus reduzierten Produktpreisen ergeben messen. Der MP-Betreiber kassiert dann einen Bruchteil dieser Ersparnisse.¹⁵³ Darüber hinaus ergab eine Studie von *Kabel e:consult*, dass MP beiden Handelspartnern, also sowohl Verkäufer als auch Einkäufer einen Mehrwert schaffen müssen, folglich eine sogenannte Win-Win-Situation entsteht. Ansonsten wür-

¹⁴⁸ vgl. Schaudwet (2000c), Internetquelle

¹⁴⁹ vgl. Sawhney/Acer (2000), S. 2-3 (Internetquelle-Download)

¹⁵⁰ vgl. Petmecky (2000), Internetquelle

¹⁵¹ Eine ausführliche Beschreibung der Nutzeffekte von MP erfolgte im Abschnitt 3.

¹⁵² vgl. Priddat (2000), S. 30

den wichtige Marktteilnehmer die Plattform nicht nutzen und damit deren Attraktivität reduzieren.¹⁵⁴

6.2 Kritische Masse (Liquidität)

Die kritische Masse zu erreichen, ist für *Laughlin*, dem CEO vom ISM *GNX* einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für MP.¹⁵⁵ Das bedeutet für den MP-Betreiber, möglichst schnell eine große Zahl an Marktteilnehmern der jeweiligen Branche bzw. branchenübergreifend zu gewinnen, die auf der Plattform Transaktionen abwickeln. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Schaffung einer hohen Liquidität bzw. Transaktionsvolumens auf dem MP.¹⁵⁶ Die hohe Liquidität ist zum einen notwendig, um die operativen- und Entwicklungskosten des MP-Betreibers in Form von Gebühreneinnahmen zu decken und andererseits die Attraktivität der Plattform für neue Teilnehmer zu erhöhen.¹⁵⁷ Die Mehrzahl der MP unterliegt nämlich dem Phänomen des Netzeffekts. Darunter ist zu verstehen, dass der MP umso wertvoller für die Mitglieder ist, je mehr daran teilnehmen, da jeder neue Teilnehmer für alle bisherigen sowohl ein potentieller Käufer als auch Verkäufer ist.¹⁵⁸ Dies ist vor allem auf MP mit Börsen-, Auktions- oder Reverse Auctions-Mechanismen der Fall. Hier führt eine höhere Liquidität zu marktgerechteren Preisen. Bei MP die Kataloge nutzen, einem reinen Aggregationsverfahren also, existieren nur indirekte Netzeffekte, da die Rollenverteilung zwischen Ein- und Verkäufer von vornherein feststeht. So erhöht beispielsweise eine höhere Zahl von Käufern auf dem MP die Attraktivität für die Verkäufer. Wenn dadurch mehr Verkäufer teilnehmen, erhöht sich wiederum der Nutzen für die Käufer.¹⁵⁹ Neben dem schnellen Erreichen der kritischen Masse und hoher Liquidität spielt aber auch das Erhalten dieser eine wesentliche Rolle. Deshalb muss der MP kontinuierlich attraktiv bleiben. Dies kann durch Flexibilität des Betreibers und einer Relaunch-Kultur erreicht werden, d.h. innerhalb weniger Monate erfolgt ein Relaunch, der dem Nutzer einen zusätzlichen Mehrwert bietet. Beispielsweise kann die Integration zusätzlicher Services in die Plattform wie Zahlungsabwicklung oder Branchennews diesen Mehrwert schaf-

fen.¹⁶⁰ Die ISM's haben bei der Erreichung einer kritischen Masse und folglich einer hohen Liquidität gegenüber den unabhängigen MP einen großen Vorteil. Deren Eigentümer verfügen meist über Tausende von Lieferanten bzw. Käufern, die sie letztlich zur Teilnahme an Transaktionen auf dem MP zwingen können, was ihnen ihre Marktstellung erlaubt. Beispielsweise haben die großen Autohersteller als Haupteigner des ISM *Covisint* insgesamt 40.000 Zulieferer.¹⁶¹ Auch haben sich alle Teilhaber des ISM *GNX* darauf verständigt, einen „Großteil“ ihres Einkaufs- und Transaktionsvolumens über die Plattform abzuwickeln.¹⁶² Die Liquidität ist denn auch das Problem, was einige der unabhängigen MP bereits zur Aufgabe gezwungen hat (vgl. Abschnitt 5.4).

6.3 Bedingungen des Zielmarktes

Die Fragmentierung des Marktes spielt für den Erfolg von B2B-Marktplätzen laut Studien von *Jupiter Research* und *Berlecon Research* eine bedeutende Rolle.^{163;164} Verfügt ein Markt auf der Käufer- oder Verkäuferseite oder beider, wie z.B. das Baugewerbe über eine Vielzahl meist kleinerer, weit verstreuter Unternehmen, dann gilt er als stark fragmentiert. Solche Märkte sind sehr intransparent.¹⁶⁵ Jedoch befindet sich laut o.g. Studien hier das größte Potential für MP, da sie in diesen Märkten Transparenz und damit einen großen Mehrwert für die Nutzer schaffen können. Der Erfolg von MP wird auch durch den Grad der Automatisierung des Zielmarktes bestimmt, d.h. inwieweit die Unternehmen des Marktes über IT-Systeme, z.B. ERP verfügen und insbesondere über Internetzugänge.¹⁶⁶ Beispielsweise sind Branchen wie Computer/ Telekommunikation bereits hochgradig automatisiert. Allerdings sind das Baugewerbe und die landwirtschaftlichen Betriebe hierbei relativ unterentwickelt.¹⁶⁷ *Abb. 12* zeigt eine Gegenüberstellung von Branchen hinsichtlich ihrer Eignung zum B2B-E-Commerce bezogen auf Europa. Dieses Rating beinhaltet auch den Grad der Fragmentierung und der Automatisierung der Sektoren. Nach Ansicht von *Petmecky* sind manche B2B-

¹⁵³ vgl. Kaplan/Garicano (2000), S. 6 (Internetquelle-Download)

¹⁵⁴ vgl. Kabel e:consult (2000), S. 7

¹⁵⁵ vgl. Laughlin (2000), S. 24

¹⁵⁶ vgl. Trepp (2000), S. 24

¹⁵⁷ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 20

¹⁵⁸ vgl. Berlecon Research (1999), S. 14

¹⁵⁹ vgl. Berlecon Research (1999), S. 14

¹⁶⁰ vgl. Kabel e:consult (2000), S. 7

¹⁶¹ vgl. de.internet.com (2000), Internetquelle

¹⁶² vgl. Laughlin (2000), S. 24

¹⁶³ vgl. Jupiter Research (2000c), Internetquelle

¹⁶⁴ vgl. Berlecon Research (1999), S. 11

¹⁶⁵ vgl. Kabel e:consult (2000), S. 5

¹⁶⁶ vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 2, S. 1-2

¹⁶⁷ vgl. Chan (2001), Internetquelle

Teilmärkte aus Sicht von MP-Betreibern eher unattraktiv. Beispielsweise sind aufgrund der Komplexität spezialisierter Industrieausrüstungen große Anstrengungen nötig, um sie über MP angemessen handelbar zu machen. Dafür besetzt derjenige, der dies in die Tat umgesetzt hat anschließend nur einen kleinen Markt mit wenig Käufern und Verkäufern. Besonders attraktiv seien demnach Märkte mit einer

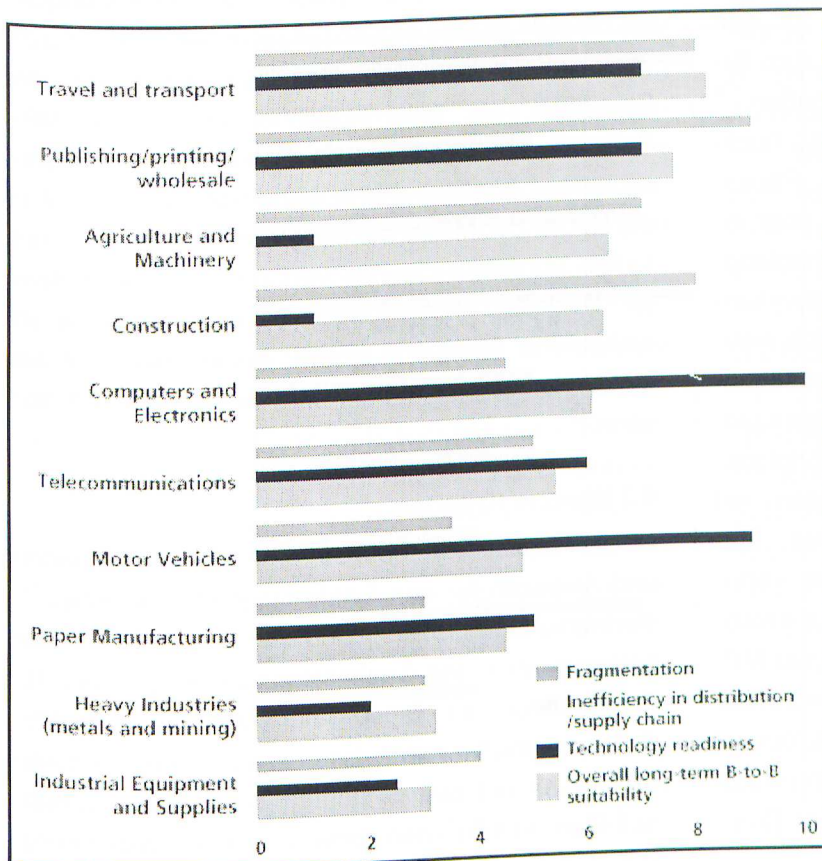


Abb. 12: Fragmentierung / Automatisierung diverser Branchen in Europa¹⁶⁹

mittleren Komplexität der Produkte wie Chemie, Stahl, Lebensmittel, etc.¹⁶⁸

6.4 Neutralität

Die Neutralität ist ein Erfolgsfaktor, der nicht unumstritten ist, da er in enger Verbindung mit Liquidität steht, die von größter Bedeutung für das Überleben eines MP ist. Neutralität des MP bedeutet, für alle Nutzer die gleichen Regeln anzuwenden egal ob großes bzw. kleines Unternehmen oder Teilhaber bzw. Nichteigentümer des MP.¹⁷⁰ Dazu gehören die vertrauliche Behandlung sensibler Daten über erzielte Preise und realisierte Absatzmengen sowie die

Wahrung einer eventuellen Anonymität. Die Mehrzahl der MP-Betreiber betonte in einer Umfrage von *Berlecon Research*, dass die Neutralität Grundlage und oberstes Gebot für ihren Dienst darstellt. Dabei handelte es sich ausschließlich um unabhängige MP.¹⁷¹ Doch auch die ISM's versuchen ihre Neutralität sicherzustellen und nach außen hin zu kommunizieren. Bei vielen von ihnen ist eine Trennung zwischen Eigentümern und Management

vorgenommen worden bzw. wird angeordnet.¹⁷² Beim ISM *WWRE* wurde beispielsweise ein branchenfremder Manager als CEO engagiert. Auch *Covisint* suchen ihren CEO außerhalb der Autoindustrie. Andere ISM's wollen den Großteil ihres Managements von Unternehmen anheuern, die nicht zugleich Eigner des MP sind.¹⁷³ Ein Gleichgewicht zwischen Neutralität und Liquidität zu finden, ist vor allem für die unabhängigen MP ein Drahtseilakt. Im Gegensatz zu ISM's können sie nicht Tausende von Lieferanten oder Käufern ihrer Gründungsmitglieder mit auf den MP bringen. Sie haben vielmehr mit dem Henne-Ei-Problem zu kämpfen, d.h. können sie für ihren MP nur wenige oder gar keinen Lieferanten gewinnen, werden Käufer die Plattform nicht nutzen und umgekehrt sind keine Käufer da, macht es für Lieferanten wenig Sinn teilzunehmen. Die Lösung wäre, einem großen Player der Branche eine Kapitalbeteiligung am MP anzubieten, um

ihn zum Handel auf der Plattform zu bewegen.¹⁷⁴ Dies haben einige MP-Betreiber wie im Falle *Chemdex*, die einem Großhändler eine 10-prozentige Kapitalbeteiligung am MP einräumten auch getan. Zwar kann diese Strategie zu mehr Liquidität führen, allerdings besteht auch die Möglichkeit, dass andere Branchenangehörige den MP als parteiisch einstufen, wegen evtl. Bevorzugung des Players und ihn deshalb nicht nutzen. Bei *Chemdex* konnten deshalb keine weiteren Lieferanten für den MP gewonnen werden (vgl. Abschnitt 5.4). Letztlich kann der MP diesem Dilemma zum Opfer fallen, was bei *Chemdex* eine Ursache des Scheiterns war. In letzter Zeit

¹⁶⁸ vgl. Petmecky (2000), Internetquelle
¹⁶⁹ <http://interactive.wsj.com/articles/SB978518597770860541>.
 htm, 10.01.2001
¹⁷⁰ vgl. Blodget (2000), S. 43

¹⁷¹ vgl. Berlecon Research (1999), S. 13

¹⁷² vgl. Federal Trade Commission (2000), Part 1, S. 14

¹⁷³ vgl. Hirn (2000), S. 163

bieten Internet-Start-ups verstärkt Großunternehmen erhebliche Beteiligungen an ihrem MP, was letztlich die Neutralität und damit deren zukünftigen Erfolg in Frage stellt.

6.5 Kompetentes Management

Die unterschiedlichen Typen von MP adressieren ganz spezifische Probleme. Deshalb ist bei vertikalen MP die genaue Kenntnis der Branche und bei horizontalen die des Geschäftsprozesses für den MP-Betreiber unabdingbar, um seinen MP zum Erfolg zu führen und einen Mehrwert zu schaffen.¹⁷⁴ Insbesondere bei Transaktionen direkter, also hochwertiger Güter in Branchen, wie z.B. Stahl, Papier, Chemie, etc. wird die Entscheidung, diese über einen MP zu vertreiben auf höherer Managementebene getroffen. So müssen Lieferanten die Auswirkungen eines Handels über einen MP hinsichtlich mehrerer Kriterien wie etwaigen Konflikten mit bestehenden Vertriebskanälen, der Preisbildung, Distributoren, Markenverwässerung, etc. bewerten. Erfolgreiche MP müssen über ein Führungskräfte-Team mit umfassender branchenspezifischer Expertise, Managementbeziehungen und Glaubwürdigkeit verfügen, um diese Konflikte der Unternehmen zu erkennen und ein darauf abgestimmtes Angebot einer MP-Teilnahme unterbreiten zu können.¹⁷⁵ Beispielsweise hat die erfolgreiche Chemie-Plattform *ChemConnect* ein Managementteam mit mehr als 100 Jahren kumulierter Topmanagement-Erfahrung in dieser Branche.¹⁷⁷

6.6 Beherrschung der Technik

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für MP stellt auch die Beherrschung der Technik dar.¹⁷⁸ Das bedeutet zum einen die Anbindung der Plattform an die unterschiedlichen Softwaresysteme in den Unternehmen oder an die Systeme der Partner wie Banken, Logistikfirmen, Versicherungen, etc.. Erst diese Integration, beispielsweise mit nachgelagerten ERP-Systemen wie R/3 von SAP oder speziellen Warenwirtschaftssystemen ermöglicht eine durchgängige Abwicklung der Prozesse und damit die volle Ausschöpfung der Nutzeffekte für das Unternehmen. Der Idealzustand wäre es, wenn ein Kauf über den

MP automatisch im Finanz- und Bestellmodul des ERP-Systems des Unternehmens abgebildet und zusätzlich eine Anpassung im Bestandsmanagementmodul ausgelöst wird. Entscheidend für die Integration ist eine offene Systemarchitektur, die es erlaubt, zügig neue Anbieter mit ihrer Softwarelandschaft in den Marktplatz einzubinden.¹⁷⁹ Insbesondere in Europa mit seinen kulturellen Unterschieden stehen MP-Betreiber vor großen Herausforderungen. So müssen die regionalen Gegebenheiten, die durch verschiedene Sprachen, Gesetzgebung, technische Standards, etc. gekennzeichnet sind, in die MP-Software übertragen sowie Schnittstellen dementsprechend angepasst bzw. entwickelt werden.¹⁸⁰ Für die Nutzer der MP ist die Integration der Systeme mit hohen Vorabinvestitionen verbunden. Insbesondere die Back-End-Verbindung und die Anpassung an einheitliche Standards sind kostenintensiv, was bei einer Nutzung mehrerer MP sehr teuer werden kann.¹⁸¹

6.7 Weitere Kriterien

Nach Ansicht von *Petmecky* sind Partnerschaften und Allianzen für den Erfolg eines MP essentiell.¹⁸² Partnerschaften bieten sich für den MP-Betreiber beispielsweise mit Technologielieferanten oder IT-Dienstleistern an. Diese liefern wie *Ariba* die MP-Software und werkstelligen wie *Systematics* deren Integration mit den Systemen der Nutzer. Partnerschaften ermöglichen eine bessere Abstimmung, d.h. Erfahrungen der MP-Betreiber könnten in die nächsten Versionen der MP-Software einfließen, was beiden Partnern Nutzen stiftet. Auch für das Angebot zusätzlicher Services auf der Plattform sind Partnerschaften des MP-Betreibers mit Spezialisten wie *Bertelsmann Finanz Services* für Finanzierungen oder *Danzas* für Logistik sinnvoll, da diese über das notwendige Know-How verfügen. Allianzen schließen MP wie *econia* beispielsweise mit anderen MP wie *Allago*, um das Angebot für die Nutzer abzurunden bzw. die Liquidität auf dem MP zu erhöhen.¹⁸³ Mitunter werden auch dem „First Mover“, d.h. dem ersten MP in einem Markt die größten Erfolgchancen eingeräumt. Eine Studie der *Kabel e:consult* kommt zu dem Ergebnis, dass der Vorteil des „Er-

¹⁷⁴ vgl. Trepp (2000), S. 26

¹⁷⁵ vgl. Berlecon Research (1999), S. 12

¹⁷⁶ vgl. Blodget (2000), S. 42

¹⁷⁷ vgl. Kabel e:consult (2000), S. 6

¹⁷⁸ vgl. Bandel (2000), S. B12

¹⁷⁹ Ebenda, S. B12

¹⁸⁰ vgl. Netmarkets Europe (2000), S. 14

¹⁸¹ vgl. Kabel e:consult (2000), S. 6

¹⁸² vgl. Petmecky (2000), Internetquelle

¹⁸³ vgl. econia.com AG (2001), Internetquelle

sten“ bei den Plattformen relevant ist, die sich auf hochkomplexe Transaktionsprozesse wie *Cephren* auf das Projektmanagement in der Baubranche spezialisiert haben. Demnach würden die hohen Investitionen für Technologie und Vertrieb sowie die hohe Nutzerbindung des ersten Anbieters Schwierigkeiten für Nachahmer mit sich bringen. Bei Plattformen mit Fokus auf einfachere Prozesse, wie z.B. die Beschaffung von Büromaterial sei ein bereits erfolgter Start von Wettbewerbern weniger kritisch. Hier könnten sogar die Fehler des „Ersten“ vermieden werden. So müsse schnell eine hohe Markenbekanntheit geschaffen werden, da die Hürden des Wechsels des MP aufgrund der einfacheren Prozesse niedriger liegen und die Nutzer den MP mit dem höchsten Bekanntheitsgrad vorziehen würden.¹⁸⁴

Nach Ansicht von *Bandel* hängt der Erfolg von MP auch von der Benutzerfreundlichkeit der MP-Website ab. Demnach sollte eine einmalige Identifikation auf der Benutzeroberfläche den Einkauf bei allen Anbietern erlauben. Außerdem müsste das Design der Oberfläche so gewählt werden, dass eine einfache Orientierung im Angebot möglich sei. Auch die Aktualität des Angebots und seine Zielgruppenorientierung spiele eine wesentliche Rolle.¹⁸⁵ Darüber hinaus offenbarte die Studie von *Kabel e:consult*, dass viele MP-Betreiber beim Entwurf von Suchfunktionen für die Produktkataloge die Kundenbedürfnisse außer acht ließen. Demnach könnten solche an der Zielgruppe vorbei gestalteten Funktionen zur Nichtakzeptanz der gesamten Plattform führen.¹⁸⁶

7 Zusätzliche Services als Erfolgskomponenten von B2B-Marktplätzen

Im folgenden werden alle Aspekte einer empirischen Erhebung zu den zusätzlichen Services von in Deutschland aktiven MP dargestellt, die vom Autor im Februar des Jahres 2001 durchgeführt wurde. Zunächst wird die Problemstellung klar umrissen. Anschließend erfolgt eine Präzisierung des Erhebungsgegenstands „zusätzliche Services“. Danach werden Aufbau und Ablauf der Erhebung erläutert. Die Präsentation der Ergebnisse verbunden mit einer Interpretation bilden den Abschluss.

7.1 Problemdarstellung

Im letzten Abschnitt wurde dargelegt, dass MP die ihren Nutzern einen messbaren Mehrwert gegenüber traditionellen Methoden der B2B-Geschäftsabwicklung liefern, die besten Chancen haben, sich am Markt durchzusetzen (vgl. Abschnitt 6.1). Daraufhin wurde festgestellt, dass dieser Zusatznutzen auf verschiedene Art und Weise geschaffen werden kann, u.a. durch zusätzliche Services die in die Plattform integriert werden und bei den Nutzern zu Zeit- bzw. Kostenersparnissen führen. Außerdem wurde aufgezeigt, dass zusätzliche Services die Attraktivität des MP erhöhen können, was zum schnellen Erreichen und vor allem dem Erhalt einer kritischen Masse an Nutzern beiträgt (vgl. Abschnitt 6.2). Laut *Högel* vom MP *Cheop* kann gerade eine hohe Attraktivität des MP im zunehmenden Wettbewerb unter den Betreibern das Überleben der Plattform sichern (vgl. Abschnitt 4.4). Auch in Gesprächen mit Verantwortlichen von MP die vom Autor geführt wurden, betonten diese, dass zusätzliche Services für den Erfolg ihrer Plattform essentiell sind bzw. zunehmend wichtiger werden.¹⁸⁷ Da eine Vielzahl von Experten die wachsende Bedeutung zusätzlicher Services als Mehrwertlieferant für die Nutzer bzw. Attraktivitätsverstärker für den MP hervorheben, erscheint es interessant zu untersuchen, wie es in der Realität aussieht, d.h. ob und wenn ja welche zusätzlichen Services die Betreiber von MP bereitstellen. Dabei sind insbesondere mögliche Unterschiede zwischen den Angeboten der auf dem deutschen Markt aktiven MP von Interesse.

7.2 Präzisierung des Erhebungsgegenstands

Für die beschriebene Problematik soll eine Klärung mittels einer empirischen Erhebung herbeigeführt werden. Diese soll die relevanten Informationen zum Ist-Zustand des Angebots an zusätzlichen Services von in Deutschland aktiven MP liefern. Hierfür ist zunächst eine Präzisierung des Erhebungsgegenstands „zusätzliche Services von MP“ erforderlich. Im Verlauf der Abhandlung wurde auf diese Services kurz eingegangen und festgestellt, dass keine eindeutige Festlegung darüber existiert, welche Angebote eines MP dieser Kategorie zuzurechnen sind. Daraufhin wurden vom Autor in Anlehnung an Experten alle Dienstleistungen, die der MP-Betreiber

¹⁸⁴ vgl. *Kabel e:consult* (2000), S. 5

¹⁸⁵ vgl. *Bandel* (2000), S. B12

¹⁸⁶ vgl. *Kabel e:consult* (2000), S. 7

neben den Transaktionsmechanismen für seine Nutzer bereithält, als zusätzliche Services bezeichnet (vgl. Abschnitt 4.4). Diese Festlegung wird im Rahmen der Erhebung weitestgehend beibehalten, jedoch werden alle Angebote, die Informationen zum MP wie News, Hilfen bzw. FAQs¹⁸⁸ oder Bedienungshinweise, z.B. in Form von Demos bereithalten nicht als zusätzliche Services angesehen, da sie eher einer Grundausstattung des MP entsprechen. Auch Funktionen die unmittelbar mit den Transaktionsmechanismen zusammenwirken, wie z.B. Suchhilfen bzw. Suchindizes für die Produkte und/oder Dienstleistungen werden nicht als zusätzliche Services aufgefasst. Im folgenden werden diese Services eines MP im einzelnen erläutert. Die Erkenntnisse stammen zum einen aus der intensiven Betrachtung ausgewählter MP-Websites, die im Rahmen der Arbeit und insbesondere im Vorfeld der Erhebung erfolgte. Andererseits wurden Meinungen verschiedener Verantwortlicher von deutschen MP eingeholt.¹⁸⁹ Für die Auswahl sowohl der MP-Websites als auch der Gesprächspartner wurde schwerpunktmäßig ein Ranking der besten zehn MP im deutschsprachigen Raum von *Forrester Research* herangezogen. *Abb. 13* gibt dieses Ranking wieder.

	Gesamt ¹⁾	Geschäftsmodell	Zukunftsstrategie	Kundenbetreuung	Dienstleistungsspektrum	Technische Umsetzung
1 Surplex	392	69	89	91	72	71
2 MetalTradeNet	390	65	84	71	78	92
3 newtron	385	71	90	81	68	75
4 quiBiq	376	54	69	89	86	78
5 mondus.de	360	71	85	66	67	71
6 Fastener Exchange	341	66	60	86	68	61
7 efoodmanager	338	34	75	71	91	67
8 NetBid	308	82	59	39	57	71
9 Holzboerse	299	73	75	34	52	65
10 DCI WebTradeCenter	298	57	88	39	37	77

¹⁾ Deutschsprachiger Raum; ¹⁾ maximale Punktzahl: 500, je 100 pro Kategorie

Quelle: Forrester Research

Abb.13: Die zehn besten B2B-Marktplätze im deutschsprachigen Raum¹⁹⁰

Die Recherchen bzw. Gespräche ergaben, dass zum einen „allgemeine“ Services, wie z.B. die Zahlungsabwicklung oder Zusatzinformationen existieren, deren Angebot auf den meisten MP Sinn macht und andererseits „spezielle“ Services, wie z.B. die De-

montage von Industrieanlagen bei *Surplex* oder Qualitätstests von Lebensmitteln bei *efoodmanager*, deren Bereitstellung nur auf wenigen horizontalen oder vertikalen MP sinnvoll erscheint. „Sinn“ meint hierbei aus Sicht der Zielgruppe des jeweiligen MP. Aufgrund der möglichen Vielfalt an „speziellen“ Services werden im folgenden und bei der Erhebung ausschließlich die „allgemeinen“ Services näher beleuchtet bzw. berücksichtigt. Da ein Teil dieser Services für den Nutzer weitestgehend informativen Charakter hat, andere wiederum hauptsächlich die Abwicklung der Transaktion unterstützen, wird eine Strukturierung in Informations- bzw. Abwicklungsservices vorgenommen.

7.2.1 Informationsservices

Ein zusätzlicher Service von MP-Betreibern ist das Angebot einer Service-Hotline bzw. eines Call-Back-Service. Diese(r) gibt Nutzern und Interessenten die Möglichkeit jegliche Fragen zum MP, Probleme zu speziellen Transaktionen, etc. mit einem Ansprechpartner auf telefonischem Wege zu klären. Auf diesen Service wird auf der Homepage des MP deutlich erkennbar in Form der Hotline-Nummer bzw. eines „Call-Back“-Buttons hingewiesen. Für den Call-Back

Service muss ein Nutzer zunächst Name, Telefonnummer, evtl. das Problem oder die Frage in ein Online-Formular eintragen und dann abschicken. Daraufhin erfolgt ein Rückruf eines MP-Mitarbeiters.

Der telefonische Support ist im Falle der Hotline nicht mit einer Kontakt-Telefonnummer zu verwechseln, die auf einer MP-Website evtl. in Verbindung mit der Standortadresse des MP angegeben wird bzw. beim Call-Back Service mit einem Feedback-Formular. MP mit telefonischem Support verfügen über eine separate Kontakt-Telefonnummer, -Email, etc.. Der Support wird deshalb als Zusatzleistung betrachtet, weil er im Gegensatz zur Kommunikation mittels Email oder Web-Formularen dem Nutzer bzw. Interessenten

¹⁸⁷ Telefonate wurden jeweils mit einem Mitarbeiter der MP *Surplex*, *Cheop* und *AtradaPro* im Januar/Februar 2001 geführt.

¹⁸⁸ FAQ steht für Frequently Asked Questions, was „häufig gestellte Fragen“ bedeutet.

¹⁸⁹ Telefonate wurden jeweils mit einem Mitarbeiter der MP *Surplex*, *Cheop* und *AtradaPro* im Januar/Februar 2001 geführt.

¹⁹⁰ Forrester Research (2001), S. 30

eine komfortable Hilfestellung bei der Lösung gerade komplexer Probleme gibt, was eine Attraktivitätssteigerung für den MP mit sich bringt.

Ein weiterer zusätzlicher Service von MP-Betreibern stellt die Möglichkeit der Personalisierung der MP-Website für registrierte Nutzer dar. Damit diese jederzeit einen Überblick ihrer Aktivitäten auf dem MP haben, erhalten sie über ein Login Zugang zu ihrem persönlichen Be-

reich. Diesen kann der Nutzer nach seinen Bedürfnissen einrichten und optimieren. Beispielsweise kann er hier alle von ihm angebotenen Artikel, seine abgegebenen Gebote bei Auktionen, seine initiierten Reverse Auctions sowie alle abgeschlossenen Kaufverträge verwalten. Ebenso können in einem solchen Bereich evtl. eingegangene Fragen zu den Angeboten und Reverse Auctions beantwortet und je nach Angebot anderer Services des MP, z.B. der Kontostand eingesehen oder Provisionsrechnungen direkt per Kreditkarte beglichen werden. Außerdem besteht die Möglich-

keit persönliche Daten zu aktualisieren. Im Gegensatz zum Login bei MP ohne diesen Service ist der Login auf MP mit dem Angebot einer persönlichen Website meist mit einem speziellen Logo, wie z.B. „Mein Surplex“ beim MP Surplex gekennzeichnet.

MP-Betreiber können ihren Nutzern als zusätzlichen Service „intelligente Agenten“ bzw. „Assistenten“ anbieten. Dabei handelt es sich um spezielle Suchmaschinen, die den Nutzer über interessante Verkaufsangebote bzw. Kaufgesuche informieren, d.h. alle auf dem MP neu eingehenden Angebote oder Gesuche werden durch den Agenten nach den vor-

eingestellten Kriterien des Nutzers überprüft. Wenn das gesuchte Angebot bzw. Gesuch dabei ist, wird der Nutzer automatisch via Email informiert und gelangt mit einem Klick auf die Seite mit allen Detailinformationen. Beispielsweise kann der Agent einen Anbieter automatisch über eine Reverse Auction informieren, die auf seine auf dem MP angebotenen Güter passt. So entfallen langwierige Eigenrecherchen.

Auf AtradaPro beispielsweise kann ein Nutzer seinen „Agenten“ im Standardmodus nach der Produkt-Kategorie einstellen. Er kann hierbei zwischen „Alles“ oder „Hardware - Massenspeicher - Festplatten“, etc. wählen. Außerdem ist eine Konfi-

guration nach Schlagworten, die in der Produktbeschreibung vorkommen müssen möglich. Darüber hinaus können die Abstände, in denen der Nutzer über neue Angebote informiert werden möchte festgelegt werden. Hier gibt es die Optionen täglich, alle drei Tage oder wöchentlich. Im Expertenmodus können darüber hinaus der Höchstpreis, den ein Nutzer für das Produkt zu zahlen bereit ist sowie die Angebotsarten die ihn interessieren, wie z.B. Auktionen

The image shows two screenshots from the AtradaPro website. The top screenshot displays an auction listing for a notebook. The bottom screenshot shows a participant profile with a table of statistics.

Auction Listing: 14,1 TFT Pentium III 900 MHz Notebook IPC Archtec Topnote H P 900, 8/24 fach DVD, 128 MB, 15 GB Festplatte, WinMe Neu!!

Angebots-Nr. 2484961 - Top Angebot

Laufzeit: noch 2 Tage und 8 Stunden, bis 25.03.2001 16:55 oder bis mindestens 10 Minuten nach Eingang des letzten Gebots

Anzahl, Zustand: 1, neu

Einstiegspreis (pro Stück): 2.999,00 DM (2.585,34 DM zzgl. 16% MwSt.), Mindesterhöhung 10,00 DM (inkl. MwSt.)

Anbieter: EDV-Nischke (D) (Z) Alle Angebote des Anbieters. Dieser Anbieter ist vorsteuerabzugsberechtigt.

Buttons: Bieten! (Bieten Sie mit), Weitersagen (Empfehlen Sie dieses Angebot weiter!), Fragen? (Fragen Sie den Anbieter! (z. Zt. 0 Fragen und 0 Antworten))

Teilnehmer-Profil für TN aus Lingen (D)

Teilnehmerdaten: 23.05.2000 07:49:00

Teilnehmer seit: 140

Bisherige Angebote: ja

Vorsteuerabzugsberechtigt: ja

Lesen Sie, wie die Teilnehmer-Bewertung funktioniert.

Statistik nach Käufer/Verkäufer:				
	Positiv	Neutral	Negativ	Saldo
als Käufer	2	0	0	2
als Verkäufer	74	3	2	72
	Summe:			74
	• Bonuspunkte (aus 12 abgegebenen Bewertungen):			1
	Bewertung:			22 4 2 4 2

Seite 1 von 2 - Gehe zu Seite: 1 2

Positiv: abgegeben vom Käufer MM aus Wincheringen (D) (Angebots-Nr. 2045310)
Kommentar: Prompte Lieferung, nur wegen HP-Zusatzgarantie II. HP nicht die richtige Information 22.03.2001 21:54

Abb.14: Teilnehmer-Bewertungssystem des Marktplatz AtradaPro¹⁹¹

¹⁹¹ <http://www.atradapro.de/at/Detail.asp?OfferNr=1&AngebotNr=2484961>; <http://www.atradapro.de/at/Customet/CustomerProfile.asp?OfferNr=1&ProfileNr=179028>, 20.03.2001

und/oder Festpreis-Angebote vorkonfiguriert werden. Eine Änderung der Einstellungen ist jederzeit möglich. Auch kann der Nutzer mehrere Angebots-Agenten parallel arbeiten lassen. Der MP *NetBid* bietet einen Gebotsagenten der sicherstellt, dass der Nutzer während einer laufenden Auktion auf dem MP auch in seiner Abwesenheit nicht überboten werden kann. Der Agent überbietet automatisch andere höhere Gebote bis zu dem vom Nutzer erteilten Limit. Ein weiterer zusätzlicher Service von MP ist die Teilnehmer-Bewertung. Hierbei bekommen Handelspartner die Gelegenheit sich gegenseitig nach Kriterien wie Zuverlässigkeit zu bewerten. Bei *AtradaPro* geben sogenannte „Teilnehmer-Profil“ hierüber Auskunft. Per Mausklick auf „Teilnehmer-Profil: *Mustermann*“ gelangt man zu einer genauen Statistik die alle Bewertungen auflistet, die der Teilnehmer als Verkäufer und als Käufer erhalten hat. Neben den Punkt-Bewertungen „positiv- neutral - negativ“ können auch Kommentare abgegeben werden. Für die Bewertungspunkte werden der Einfachheit halber Sterne vergeben, die jeder Teilnehmer ohne das Profil separat aufrufen zu müssen neben dem speziellen Angebot eines Herstellers sehen kann. Je nach Punktezahl werden zwischen ein bis vier Sternen vergeben, wobei es vier Sterne erst ab einer Bewertung von 1000 Punkten gibt. Nachdem eine solche Bewertung erfolgte, wird sie dem Teilnehmer per Email übermittelt und auf dem MP veröffentlicht. Er kann dazu Stellung nehmen. Wiederum kann der Bewertende seine Bewertung kommentieren und/oder ändern. *Abb. 14* zeigt auszugsweise die Teilnehmer-Bewertung bei *AtradaPro*. So ist die Stern-Bewertung neben dem Angebot des Herstellers zu sehen sowie das Teilnehmer-Profil mit Bewertungsstatistik und Kommentaren, das sich durch Mausklick auf die Hersteller-ID jedem Teilnehmer öffnet.

MP-Betreiber können neben den Informationen zu ihrem MP zusätzliche Informationsangebote für ihre Nutzer bereithalten. Diese betreffen dann größtenteils die jeweilige Zielbranche (vertikal) bzw. Zielfunktion (horizontal) des MP. So können tägliche Branchennews, aktuelle Studien bzw. Berichte oder Statistiken zum Markt angeboten werden. Neben den branchenspezifischen Informationen werden aber auch allgemeine Wirtschaftsnews bzw. Nachrichten zum Finanzmarkt bereitgestellt. Die Informationen bietet der Betreiber entweder in Eigeninitiative

an oder abonniert sie über einen Content Provider gegen Gebühr. Für den Nutzer sind die Informationen kostenfrei abrufbar. Im weitesten Sinne können Links zu Branchendatenbanken, zu Fachzeitschriften und anderen wichtigen Kontakten der Branche, z.B. Verbänden aber auch Büchertips diesem zusätzlichen Service zugerechnet werden, da diese dem Nutzer eine langwierige Eigenrecherche ersparen. Neben diesen kostenfrei abrufbaren Zusatzinformationen können Betreiber auch Datenmaterial, das aus der Verwertung von Transaktionsinformationen entsteht, in aggregierter Form kostenpflichtig bereitstellen. Da es den MP aktuell am entsprechenden Transaktionsvolumen mangelt, ist dieser Service eher zukunftsbezogen.

Ein Service der die Attraktivität des MP steigern kann, stellen Chat Rooms bzw. Chat Foren dar. Hier haben registrierte Nutzer und Interessenten die Möglichkeit, miteinander über fachbezogene Themen zu diskutieren. Dies kann dann wahlweise über bestimmte Kategorien, z.B. nach den Produktgruppen des MP oder ganz allgemein erfolgen. Mitunter bieten die Betreiber eine Mailingliste an. Abonnenten bekommen auf diese Weise in regelmäßigen Zeitabständen eine Zusammenfassung der neuesten Postings im Chat Forum via Email.

7.2.2 Abwicklungsservices

Die MP-Betreiber offerieren neben den zusätzlichen Services mit informativem Charakter auch Dienstleistungen, die die Handelspartner bei der Abwicklung einer Transaktion, die sie auf dem MP tätigen unterstützen. Hierzu zählen die Zahlungsabwicklung, Finanzierungsangebote, Bonitätsprüfungen, Versicherungs- und Logistikdienste. Da die Abwicklung einer B2B-Transaktion je nach gehandeltem Gut sehr komplex ist, gehen MP-Betreiber die ihren Nutzern ein Abwicklungsangebot unterbreiten meist Kooperationen mit Servicespezialisten ein, wie z.B. für die Zahlungsabwicklung mit einem Finanzdienstleister oder für die Warenlieferung mit Speditionen. Diese verfügen über das nötige Know-How, das für einen reibungslosen Ablauf sorgt. Jedoch fallen im Gegensatz zu den Informationsservices für die Inanspruchnahme einzelner Abwicklungsdienste für den Nutzer Gebühren an.

Prinzipiell können die Geschäftspartner auf MP ihre Zahlungsmodalitäten frei vereinbaren, d.h. ohne Zutun des MP-Betreibers einigen sie sich auf eine der traditionellen Methoden, wie z.B. Rechnung, Zahlung per Nachnahme, Abbuchungsauftrag oder Vorkasse. Jedoch haben diese Verfahren bei Geschäften über MP Nachteile, da sich Käufer und Verkäufer häufig nicht kennen. So hat der Verkäufer bei Lieferung auf offene Rechnung keine absolute Sicherheit hinsichtlich des Zahlungseingangs bzw. riskiert wiederum der Käufer bei Vorkasse, dass die Lieferung nicht oder nicht wie vereinbart erfolgt. Deshalb bieten MP-Betreiber in Kooperation mit Finanzdienstleistern ihren Nutzern als zusätzlichen Service Konzepte wie das Treuhandkonto, das eine sichere Zahlungsabwicklung ermöglicht. Im folgenden wird dieses Konzept am Beispiel des MP *Farmpartner* näher beschrieben, der seinen Kunden gemeinsam mit *e-trusco* diesen Service anbietet. Für diesen Zahlungsmodus muss sich der Nutzer zu-

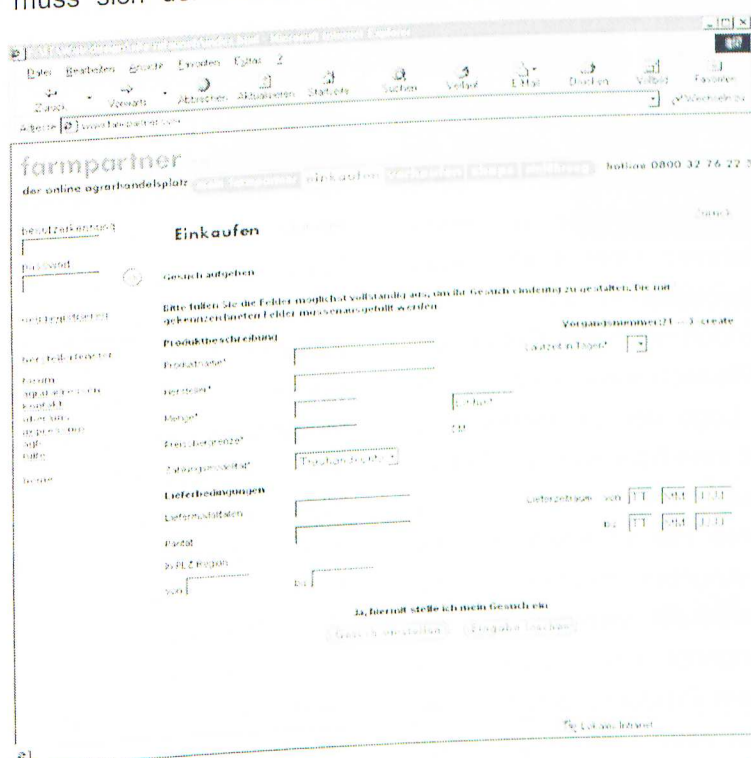
nächst registrieren und freischalten lassen.

Dies erledigt er bequem online im Bereich Treuhandkonto seiner personalisierten Website „Mein Farmpartner“. Dazu gibt der Nutzer lediglich seine Bankverbindung an, woraufhin er binnen kurzer Zeit einen Brief mit MasterPIN erhält. Mit diesem PIN muss er sich einmal bei *e-trusco* online anmelden und ein Sicherheitszertifikat herunterladen und dies auf seiner Festplatte installieren. Damit ist der

Nutzer freigeschaltet und kann bei jeder Transaktion sei es als Verkäufer oder bei Kaufgesuchen frei wählen, ob er das Treuhandkonto oder einen traditionellen Modus nutzen will. Dies kann er beim Eintrag seiner Angebote festlegen oder direkt mit dem Interessenten aushandeln. *Abb. 15* zeigt die Wahl-

möglichkeit der Zahlungsmodalitäten mit der Option Treuhandkonto bei Einstellung eines Kaufgesuches auf dem MP *Farmpartner*. Bei Wahl dieser Option überweist der Käufer den Kaufbetrag auf das Treuhandkonto bei *e-trusco*. Der Betrag wird erst nach ordnungsgemäßer Lieferung und Freigabe durch den Käufer an den Verkäufer weitergeleitet. Bei nicht erfolgter Lieferung bekommt der Käufer vom Treuhänder sein Geld zurück. Die Nutzungsgebühren für diesen Service betragen pro Transaktion 0.2% vom Warenwert, mindestens einen Betrag von DM 5,-- und maximal von DM 120,--. Erhoben werden sie von demjenigen, der die Treuhandfunktion initiiert hat. Eine andere Methode der Zahlungsabwicklung ergibt sich aufgrund der eigentumsrechtlichen Beziehung des MP-Betreibers zur gehandelten Ware auf dem MP. Mitunter treten Betreiber nämlich selbst als Vertragspartner auf, agieren demzufolge als Zwischenhändler. In diesem Rahmen übernehmen sie zwangsläufig die Zahlungsabwicklung, die meist mit

dem Warenversand gekoppelt wird. Vor allem auf MP mit Katalogmechanismus, bei denen die Rollen von Käufer und Verkäufer von vornherein feststehen, ist diese Konstellation anzutreffen. Dem Käufer werden verschiedene Zahlungsmodalitäten angeboten, z.B. eine Sammelrechnung in vorher vereinbarten Zeitintervallen mit festgelegtem Zahlungsziel. Die Modalitäten zwischen Betreiber und Verkäufer handeln beide Parteien



*Abb. 15: Zahlungsmodus Treuhandkonto des Marktplatz Farmpartner*¹⁹²

untereinander aus. Für diese Form der Zahlungsabwicklung sind keine Gebühren fällig, da schließlich die Zahlung direkt an den Betreiber geht. Jedoch muss der Käufer den Versand der Ware zahlen, der vom Betreiber in Kooperation mit Spediteuren organisiert wird.

B2B-Transaktionen sowohl in der „realen“ Welt als auch auf MP beinhalten häufig hochwertige Wa-

¹⁹² <http://www.farmpartner.de/shop?0000000000000000000010004b9e900000002000015d5>, 20.3.2001

ren/Dienstleistungen oder Warenvolumina von großem Wert, die der Käufer evtl. nicht mit einer Einmalzahlung begleichen kann bzw. möchte. In diesem Fall wird der Käufer vor bzw. nach der Transaktion eine Finanzierung wie Kredit, Factoring, Leasing, etc. mit einer Bank aushandeln. Auch möchte sich ein Handelspartner evtl. gegen Forderungsausfälle absichern bzw. vor einem möglichen Verlust oder Beschädigung der Ware beim Transport schützen. Hier wird er sich Versicherungsangebote einholen. MP-Betreiber versuchen nun solche Finanzdienstleistungen in Kooperation mit Partnern ihren Nutzern in Form innovativer Konzepte als zusätzlichen Service bereitzustellen. Beispielsweise bietet der MP *efoodmanager* in Zusammenarbeit mit *Bertelsmann Finanzservice* einen Online-Factoring Service an. Nach erfolgter Registrierung kann ein Nutzer nach Abschluss einer speziellen Transaktion eine Finanzierung im Rahmen vorher festgelegter Debitorenlimiten online über den MP bei *Bertelsmann* beantragen. Die restliche Abwicklung wie Zahlungsabwicklung, Differenzenklärung, Mahn- und Inkassowesen übernimmt der Finanzservice. Der MP *NetBid* bietet in Zusammenarbeit mit der *Deutschen Leasing AG* seinen Kunden insbesondere den Käufern einen Online-Leasing Service. Bei Interesse an einem speziellen Produkt im Rahmen einer Auktion kann der Käufer seine Preisvorstellung auf der MP-Website in eine Maske (noch nicht das Gebot) eingeben und klickt beim Wunsch einer Finanzierung auf das nebenstehende Logo der *Deutschen Leasing*. Daraufhin erscheint innerhalb weniger Sekunden ein Anfrage-Formular mit einem Leasing-Vorschlag für diese Summe. Hat der Käufer Interesse muss er hier weitere Angaben machen und das Formular absenden. Innerhalb weniger Stunden bekommt er dann ein Angebot. *Abb. 16* zeigt eine Seite von *NetBid* mit einem Produktangebot inklusive Preisgebot im Rahmen einer Auktion und einen Ausschnitt des Antrags-Formulars mit dem Leasing-Vorschlag für dieses Gebot.

Neben den Finanzierungen stellen MP-Betreiber über Spezialisten auch Versicherungsservices bereit. So bietet *efoodmanager* seinen Nutzern in Kooperation mit *Trusted Trade*, einer Tochter des *Gerling-Konzerns* eine Kreditversicherung. Der Interessent wird per Link auf die Website des Partners geleitet, wo er online und realtime eine Kreditabsicherung aushandeln kann, allerdings gegen Gebühr. Darüber

hinaus bietet der Partner zum weiteren Risikomanagement für die Nutzer eine Transportversicherung. Auch die Bonitätsprüfung wird als zusätzlicher Service auf MP angeboten. Ist sich beispielsweise ein Verkäufer bei einer speziellen Transaktion über die Zahlungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des Käufers unsicher, kann er sich über einen kompetenten Partner, wie z.B. *Dun & Bradstreet* beim MP *econia* gegen Gebühr Informationen, wie z.B. die Finanzkraft, Kreditwürdigkeit, die Schnelligkeit bei der Begleichung von Rechnungen, etc. einholen. Dazu wird er von der MP-Website über einen Link auf die Website des Partners geleitet, wo er Informationen zu speziellen Auskunftsprodukten und Kontaktmöglichkeiten zu Ansprechpartnern, d.h. Telefon oder Email vorfindet.

MP-Betreiber können ihren Nutzern Logistikservices anbieten, d.h. sie organisieren entweder als Zwischenhändler bzw. Vertragspartner neben der Zahlungsabwicklung auch den Transport der Ware vom Verkäufer zum Käufer oder geben den Nutzern die Möglichkeit mit Kooperationspartnern, d.h. Logistikdienstleistern den Transport der Waren, Dokumentenversand, etc. auszuhandeln. Ein innovatives Konzept stellt der MP *efoodmanager* seinen Nutzern bereit. Diese können mit Hilfe eines speziellen Web-Formulars eine Frachtanfrage direkt online an die Logistikpartner versenden. Darüber hinaus wird die Abwicklung des Dokumentenversands über den Partner *TNT* angeboten. Der Nutzer hat auch die Möglichkeit einer Sendungsüberwachung, allerdings über die jeweilige Website der Logistikpartner. Da B2B-Transaktionen oft grenzüberschreitend abgewickelt werden, ermöglicht *efoodmanager* seinen Nutzern über den Partner *Danzas* Zollinformationen einzuholen, wie z.B. aktuelle Zollsätze und benötigte Dokumente für die Ein- und Ausfuhr der Sendungen. Hierfür wird auf der MP-Website ein Web-Formular bereitgestellt.

Der MP *AtradaPro* bietet seinen Nutzern einen Logistikservice, der folgendermaßen abläuft: Hier erteilt der Verkäufer den Abholauftrag. Sobald sich ein Käufer für sein Produkt gefunden hat, erhält der Verkäufer eine Email mit einem Link, der direkt zu einem Web-Formular zum Starten seines Versandauftrags führt. Nach der Erteilung des Auftrages wird der Versand vollständig vom Kooperationspartner *illox* abgewickelt. Sobald der Verkäufer den Abholauftrag erteilt hat, können er und der Käufer die

Sendung über die Tracking-Seite des Logistikpartners verfolgen. Die Übernahme der Versandkosten handeln Käufer und Verkäufer untereinander aus.

Die ausführliche Beschreibung der Services bzw. die Präzisierung des Erhebungsgegenstands sollte deutlich machen, was die Betreiber von MP zusätzlich neben den Transaktionsmechanismen anbieten können, um den Mehrwert für ihre Nutzer und die

Attraktivität ihres MP

zu steigern. Die empirische Erhebung soll nun Informationen liefern, inwieweit diese Services von in Deutschland aktiven MP angeboten werden. Jedoch gibt es folgende Einschränkung: Die dargestellten Services sind zwar weitestgehend „allgemeiner“ Art,

d.h. ihr Angebot würde bei den meisten MP den Mehrwert für die Nutzer liefern bzw. die Attraktivität des MP steigern. Jedoch gibt es Ausnahmen, die mit dem Konzept des MP oder branchen- bzw. prozessspezifischen Besonderheiten zusammenhängen.

Beispielsweise würde eine Teilnehmer-Bewertung auf einem MP mit Börsenme-

chanismus keinen Sinn machen, da der MP-Betreiber das Matching und die Abwicklung der Transaktion übernimmt, die Handelspartner somit anonym bleiben. Auch bei MP auf denen geistiges Eigentum wie Patente oder MP auf denen Unternehmensbeteiligungen gehandelt werden, ist eine

Bewertung des Handelspartners abwegig. Außerdem werden Finanzierungsangebote nicht auf jedem MP benötigt, z.B. auf Plattformen zur Vermittlung von Experten, Versicherungsverträgen, Geschäftsreisen oder Frachtkapazitäten. Auch zusätzliche Versicherungsangebote machen auf einer Plattform auf der Versicherungsverträge gehandelt werden keinen Sinn. Darüber hinaus ist auf MP mit Schwerpunkt Dienstleistungen kein Logistikservice vonnöten, z.B.

wenn es um die Vermittlung von Versicherungsverträgen oder geistigem Eigentum wie Patenten geht. Insbesondere ein MP für Logistik mit der Zielgruppe Spediteure einerseits und jeglicher Art von Unternehmen andererseits müsste keinen zusätzlichen Logistikservice anbieten, da Schwerpunkt die Vermittlung von Frachtkapazitäten ist. Diese vereinzelt Ausnahmen werden bei der empirischen Erhebung berücksichtigt.

7.3 Design und Ablauf der Erhebung

Neben der Präzisierung des Erhebungsgegenstands

waren weitere Voraussetzungen zu erfüllen, um die Studie durchführen zu können. Um die inhaltlichen Erhebungszielsetzungen erreichen zu können, d.h. den Ist-Zustand des Angebots an zusätzlichen Services von in Deutschland aktiven MP in Erfahrung zu bringen, war es notwendig, diese MP als relevante Zielobjekte für die zu erfassenden Informationen zu definieren. Da in Verbindung mit diesem Thema zu einem früheren Zeitpunkt noch keine Datenerhebung

The screenshot shows the NetBid website interface. The top part displays the 'Abhundmaschine' (Leasing machine) auction details, including the auction number (8267) and start time (14.03.2001 - 00:00 Uhr). Below this, there are links for 'Zahlungsmodalitäten (Weiterlesen)', 'Finanzierung?' (with 'Deutsche Leasing' logo), 'SCHENKER' (with 'Online-Anfrage: Demontage und Transport'), and 'BELFOR' (with 'Online-Anfrage: Inbetriebnahmegarantie').

The bottom part of the screenshot shows a 'Deutsche Leasing' leasing inquiry form. The form includes the following fields and values:

Ihr Angebot:		Mietkauf
Ihr Objekt:		
Auktions-Nr.: 8267 - Abhundmaschine		
Fabrikat: FEZER, Typ: ABS 000, Baujahr: 1989		
Ihr Angebot:		Mietkauf
Vertragsform		36 Monate
Gewünschte Laufzeit		20.000,00 DEM
Aktuelles Gebot bzw. eigene Eingabe	10 %	2.000,00 DEM
Anzahlung		575,49 DEM
Monatliche Rate		22.717,62 DEM
Summe (anzahlung und Monatsrate)		3.634,82 DEM
Mehrwertsteuer 16 %		5.634,82 DEM
Zahlbar bei Maschinenabnahme (an NETBID, zzgl. NETBID-Courstage)		

At the bottom of the form, there are options to 'Anfragen in DEM' or 'EUR', and buttons for 'Anfrage senden' and 'Info'. A footer note reads: '© 2000 Deutsche Leasing AG. Beachten Sie bitte unsere Hinweise.'

Abb.16: Leasing-Anfrage beim Marktplatz NetBid¹⁹³

¹⁹³ <http://www.netbid.de/servlets/AuctionConnector?template=fs&lngCode=de>; http://www.deutsche-leasing.de/dl-equip/netbidkalkulator/body_kalkulator.cgi?, 19.03.2001

gen durchgeführt wurden, mussten die erforderlichen Informationen in Form einer Primärerhebung erfasst werden. Die Möglichkeit diese Informationen durch systematische Suche auf den MP-Websites zu gewinnen, wurde der Methode der Befragung von MP-Betreibern vorgezogen. Schließlich sind die Betreiber einerseits „gezwungen“ über ihre zusätzlichen Services auf der Website zu informieren, um potentielle Nutzer anzusprechen. Andererseits muss man davon ausgehen, dass ein registrierter Teilnehmer diese Services häufig nur über den Zugriff auf die MP-Website nutzen kann, außer sein ERP-System ist mit den Systemen des MP voll integriert, so dass die Transaktionen automatisiert ablaufen können bzw. die Benutzeroberfläche des ERP-Systems für den Teilnehmer maßgeblich ist. Dies ist aber eher noch der Ausnahmefall.¹⁹⁴ Zur systematischen Erhebung der Services wurde ein standardisiertes Messinstrument in Form eines Kriterienkatalogs konzipiert. Dabei wurde eine Gliederung in Informations- und Abwicklungsservices vorgenommen und die im letzten Abschnitt dargestellten Services in den Katalog aufgenommen. Die Bewertungskategorien wurden mit „ja“ und „nein“ festgelegt, da erhoben werden sollte, ob der jeweilige MP den Service anbietet oder nicht. Außerdem wurde eine Kategorie „nicht relevant“ eingefügt, da die Möglichkeit bestand, dass einige Kriterien bzw. Services für den speziellen MP nicht in Frage kommen. Bevor nun mit der Erhebung der Services begonnen werden konnte, mussten zunächst die zu untersuchenden MP extrahiert werden. Eine Vollerhebung wurde in diesem Zusammenhang nicht für sinnvoll erachtet, da sie aus ökonomischer, organisatorischer und zeitlicher Sicht nicht durchführbar war.^{195,196} Das Quoten- bzw. Quotenauswahlverfahren erwies sich dabei als zweckmäßig. Seine Anwendung setzt allerdings die Bekanntheit der Struktur der Grundgesamtheit in den für die Untersuchung relevanten Merkmalen voraus.¹⁹⁷ Diese Informationen lieferte die B2B-Marktplatzdatenbank des Marktforschungsinstituts *Berlecon Research*. Die Grundgesamtheit stellen alle zum 19.01.2001 in der Datenbank erfassten in Deutschland aktiven MP dar, somit 208.¹⁹⁸ Als Quo-

tenmerkmal also das bei der Quotenauswahl zu berücksichtigende Strukturmerkmal der Grundgesamtheit wurde die Branchen- bzw. Themenzugehörigkeit des MP bestimmt. Aus den Informationen der Datenbank wurde die Verteilung dieses Merkmals über alle registrierten in Deutschland aktiven MP ermittelt.¹⁹⁹ Daraufhin konnte die Auswahl der zu untersuchenden MP erfolgen bzw. die Quotenanweisung vorgegeben werden. Die Größe der Teilauswahl bzw. Stichprobe wurde auf 70 MP festgelegt. Die Erstellung der Quotenanweisung wurde in Übereinstimmung mit der zuvor ermittelten Verteilung der Grundgesamtheit vorgenommen, d.h. die prozentualen Anteile der MP nach dem Quotenmerkmal in der Grundgesamtheit wurden auf die Teilauswahl übertragen. Innerhalb dieser Anweisung wählte der Autor die entsprechenden MP für die Erhebung frei aus, was den Grundsätzen des Quotenauswahlverfahrens entspricht.²⁰⁰ Nach der inhaltlichen Ausrichtung der MP und der Eigentümerstruktur ergibt sich somit folgendes Bild: Unter den 70 MP befinden sich 33 mit horizontaler und 37 mit vertikaler Ausrichtung, 6 MP sind ISM's und 64 MP gehören der Kategorie unabhängig an. Im Rahmen der Datenerhebung wurde begutachtet, ob die Kriterien des Katalogs bzw. Informationen dazu auf der jeweiligen MP-Website aufzufinden sind. Dabei wurde auch auf vergleichbare Angebote der im Vorfeld der Studie betrachteten MP geachtet. Waren das Kriterium bzw. Informationen dazu nicht aufzufinden, wurde die Relevanz für den jeweiligen MP geprüft. Da es sich um „allgemeine“ Services handelt, wurde diese zunächst für jeden MP vorausgesetzt. Jedoch berücksichtigte der Autor bei seiner endgültigen Entscheidung - ob relevant oder nicht - einerseits die Einschränkungshinweise aus den Gesprächen mit den Verantwortlichen der MP (vgl. Abschnitt 7.2). Daneben flossen die gewonnenen Erkenntnisse des Autors in die Entscheidungsfindung mit ein. Nachdem die Daten aller 70 MP erhoben waren, mussten diese analysiert, d.h. statistisch aufbereitet werden. Hierbei boten sich ausschließlich deskriptive statistische Methoden an.²⁰¹ Dabei gestattete das nominale Messniveau die Ermittlung der absoluten Häufigkeit (Anzahl der Erhebungswerte über die jeweilige Kategorie, z.B. 7 MP mit „ja“), relativen Häufigkeit (der

¹⁹⁴ Diese Information resultiert aus Gesprächen mit Mitarbeitern diverser MP, u.a. vom MP *Surplex*

¹⁹⁵ vgl. Hammann/Ericksen (1994), S. 105-106

¹⁹⁶ vgl. Weis/Steinmetz (1998), S. 37

¹⁹⁷ Ebenda, S. 53

¹⁹⁸ vgl. Berlecon Research (2001a), Internetquelle

¹⁹⁹ vgl. Berlecon Research (2001b), Internetquelle

²⁰⁰ vgl. Hammann/Ericksen (1994), S. 114

²⁰¹ vgl. Nieschlag et al. (1994), S. 766

prozentuale Anteil der absoluten Häufigkeit einer Kategorie an der Gesamtzahl der Erhebungswerte, z.B. 10% der MP mit „ja“) und des Modalwertes (maximale Häufigkeit einer Kategorie).²⁰²

7.4 Ergebnisse und Interpretation

Im folgenden werden die Ergebnisse der Erhebung im einzelnen dargestellt. Im Anschluss erfolgt eine Gesamtinterpretation. Ist der spezielle Service für alle 70 MP relevant, erfolgt kein gesonderter Hinweis.

7.4.1 Informationsservices

Die MP wurden zunächst auf die Bereitstellung eines telefonischen Support, also einer Service-Hotline oder eines Call-Back Service überprüft (vgl. Abschnitt 7.2.1). Der Support wird zwar von 32 MP-Betreibern angeboten, jedoch fallen Qualitätsunterschiede auf. Drei Viertel der MP bieten eine Service-Hotline, die restlichen einen Call-Back Service. Die Mehrzahl der Hotlines, etwa zwei Drittel kann der registrierte Teilnehmer bzw. Interessent kostenfrei nutzen. Für die übrigen fallen Gebühren je nach angebotener Hotline-Nummer an. 90 Prozent der Hotlines sind die ganze Woche rund um die Uhr geschaltet. Die anderen können nur werktags zu den üblichen Geschäftszeiten und Samstag Vormittag genutzt werden. Der telefonische Support als Call-Back Service ist kostenfrei und wird meist zu den üblichen Geschäftszeiten angeboten. Insgesamt stellen somit 46 Prozent der MP-Betreiber ihren Nutzern eine telefonische Assistenz bereit, drei Viertel von ihnen rund um die Uhr und kostenfrei. Die 38 MP-Betreiber die keinen telefonischen Support bereitstellen, bieten für Fragen und Probleme entweder eine Email-Adresse, ein Web-Formular oder eine Kontaktadresse.

Weiterhin wurde überprüft, ob die MP-Betreiber den Service einer persönlichen Website anbieten, einem nur dem registrierten Nutzer zugänglichen Bereich also, den er nach seinen Bedürfnissen einrichten und optimieren kann (vgl. Abschnitt 7.2.1). Es wurde festgestellt, dass auf 35 MP ein solcher Bereich existiert. Über die Einstellungen bzw. Anpassungen die der Nutzer hier vornehmen kann, informieren allerdings wenige Betreiber. Bei denen die darüber

Auskunft geben, sind die Möglichkeiten den bereits beschriebenen ähnlich.

Die MP wurden auch auf das Angebot des zusätzlichen Service „intelligente Agenten“ überprüft. Bietet der Betreiber also spezielle Suchmaschinen, die den Nutzer über interessante Verkaufsangebote, Kaufgesuche, Gebote einer Auktion, etc. per Email informieren (vgl. Abschnitt 7.2.1). 37 Prozent offerieren ihren Nutzern diesen Service. Jedoch können keine Qualitätsunterschiede zwischen den Angeboten ausgemacht werden, da die Informationen auf den Websites hierzu eher karg sind und es sich hierbei um einen Service handelt, der erst nach einem „Login“, also nur im für registrierte Nutzer zugänglichen Bereich verfügbar ist.

Weiterhin wurde überprüft, ob MP-Betreiber ihren Nutzern den Service einer Teilnehmer-Bewertung bieten, ihnen also die Gelegenheit geben, ihre Handelspartner nach Kriterien wie Zuverlässigkeit zu bewerten, was dann wiederum jeder Interessent und Nutzer einsehen kann (vgl. Abschnitt 7.2.1). Das Ergebnis ist verblüffend, nur 5 MP stellen diesen Service bereit. Dabei sind die Verfahrensweisen zur Bewertung der bereits beschriebenen ähnlich. Für 3 der 65 MP-Betreiber die keine Teilnehmer-Bewertung offerieren, wird dieser zusätzliche Service als nicht relevant eingestuft, d.h. auf 62 von 67 möglichen MP bzw. 93 Prozent ist solch ein Angebot für die Nutzer nicht vorhanden.²⁰³

Inwieweit MP-Betreiber ihren Nutzern Zusatzinformationen, wie z.B. tägliche Branchennews, Studien, Berichte, allgemeine Wirtschaftsnews, etc. anbieten, stand als nächstes im Mittelpunkt der Untersuchung (vgl. Abschnitt 7.2.1). Dabei wurde festgestellt, dass derlei Informationen von 36 MP-Betreibern angeboten werden. Jedoch sind die Angebote im Umfang und der Qualität sehr differenziert. Die Hälfte dieser MP bieten ausschließlich Branchennews in Form von ad-hoc Meldungen. Die übrigen stellen zusätzlich entweder allgemeine Wirtschafts- oder Finanznews und/oder Branchenberichte-, statistiken, etc. zur Verfügung. Bei fast allen MP haben sowohl registrierte Nutzer als auch Interessenten Zugang zu den Informationen. Bei 2 MP haben auf spezielle Informationen nur registrierte Nutzer Zugriff. Hier ist ein Login erforderlich. Die Informationskategorien mitunter auch Schlagzeilen sind größtenteils auf der

²⁰² vgl. Weis/Steinmetz (1998), S. 97

²⁰³ Die Begründung der Irrelevanz wurde bereits im Abschnitt 7.2 vorgenommen.

Homepage ersichtlich. Bei einem geringen Teil der MP wird der Nutzer bzw. Interessent per Link auf eine Partner-Website geleitet, z.B. zu Online-Wirtschaftsmagazinen wo die Nachrichten abrufbar sind. Ein Informationsarchiv gibt es bei den wenigsten MP. Auffällig ist, dass von der Mehrzahl der horizontalen MP die sich auf den Beschaffungsprozess konzentrieren, keine Zusatzinformationen angeboten werden. Diese Betreiber stehen sehr wahrscheinlich vor dem Problem des optimalen Informationsmix, da hier alle bzw. die meisten Branchen zur Zielgruppe gehören. Die MP dieser Kategorie mit zusätzlichen Informationsangeboten beschränken sich auf allgemeine Wirtschafts- bzw. Finanznews. Keiner der insgesamt 36 MP bietet Datenmaterial aus der Verwertung von Transaktionsinformationen an.

Den Abschluss der Untersuchung von Informationsservices bildeten die Chat Rooms (vgl. Abschnitt 7.2.1). Gerade 9 von 70 MP-Betreibern geben ihren registrierten Nutzern und Interessenten die Möglichkeit miteinander über fachbezogene Themen, etc. zu diskutieren. Die Hälfte dieser MP bietet lediglich einen Chat Room für alle Themen. Die anderen offerieren separate Foren, die mehr oder weniger stark nach bestimmten Kategorien, wie z.B. Produktgruppen untergliedert sind.

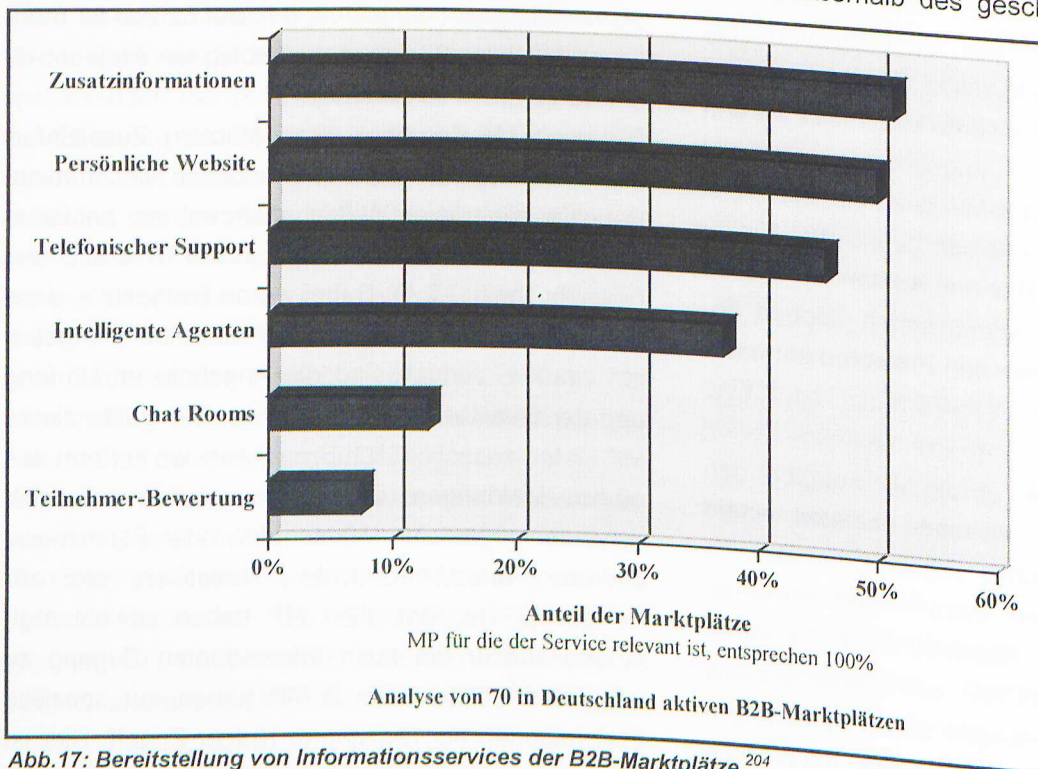


Abb.17: Bereitstellung von Informationsservices der B2B-Marktplätze ²⁰⁴

In Abb. 17 werden die dargestellten Ergebnisse grafisch veranschaulicht.

7.4.2 Abwicklungsservices

Im Mittelpunkt der Untersuchung des Angebots von Abwicklungsservices auf MP stand zunächst die Zahlungsabwicklung (vgl. Abschnitt 7.2.2). Es sollte festgestellt werden, inwieweit MP-Betreiber ihre Nutzer hierbei unterstützen. Die Auswertung ergab, dass auf 21 MP eine Abwicklung der Zahlung angeboten wird. Jedoch geben mehr als die Hälfte dieser MP-Betreiber keine Auskunft über die Verfahrensweise bzw. Konzepte. Die darüber informieren, stellen größtenteils ein Treuhandkonto bzw. Treuhandservice in Kooperation mit einem Finanzdienstleister bereit. Genaue Informationen zu diesem Abwicklungsverfahren bieten wiederum nur wenige Betreiber. Bei denen die dazu Angaben machen, sind keine Unterschiede zum bereits beschriebenen Konzept festzustellen. Aufgrund des ähnlichen Abwicklungsprozesses von Transaktionen ist anzunehmen, dass auch der Ablauf des Treuhandservice auf allen MP vergleichbar ist und die meisten Prozesse bequem online durchführbar sind. Auf 3 MP mit diesem Service ist eine Online-Anmeldung beim Treuhänder auch außerhalb des geschlossenen bzw. persönlichen

Bereichs entweder über die MP-Website oder über die Partner-Website möglich. Demzufolge können sich auch Interessenten darüber informieren. Auf einem Viertel aller MP mit dem Angebot der Zahlungsabwicklung agieren die Betreiber als Zwischenhändler, was die Abwicklung damit zwangsläufig einschließt. Da das Treuhandkonto bzw. -service ein Konzept speziell für MP darstellt, ist es sehr wahrscheinlich, dass die Hälfte der Betreiber die über eine Zahlungsabwicklung informieren, dies jedoch nicht präzisieren größtenteils

²⁰⁴ eigene Auswertungen

diesen Service anbieten. Schließlich gibt es bei diesen MP auch keinerlei Hinweis auf eine etwaige Zwischenhändlerstätigkeit. 70 Prozent der untersuchten MP überlassen ihren Nutzern die Modalitäten der Zahlungsabwicklung. Bei einigen MP gibt beispielsweise der Verkäufer im Rahmen einer Auktion bei Eingabe der Produktspezifikationen auch den gewünschten Zahlungsmodus mit an, wie z.B. Rechnung, Zahlung per Nachnahme, etc., wonach sich der Käufer zu richten hat. Auf anderen MP kann er sich auch im Nachhinein mit dem Gewinner der Auktion auf ein Verfahren einigen, was dann entweder per Email oder wieder traditionell per Telefon, Fax, etc. erfolgt.

Weiterhin wurde untersucht, ob MP-Betreiber ihren Nutzern neben der Zahlungsabwicklung andere Finanzservices wie Finanzierungen, Versicherungen und Bonitätsprüfungen offerieren (vgl. Abschnitt 7.2.2). Hierbei wurde festgestellt, dass die Betreiber von 13 MP Finanzierungen, 11 MP Versicherungen und von 30 MP Bonitätsprüfungen anbieten. Inhaltlich differieren die jeweiligen Serviceangebote dieser MP kaum, d.h. der Nutzer kann zwischen Kredit, Factoring, Leasing, Transportversicherung, Kreditabsicherung, etc. sowie Bonitätsauskunft wählen. Über die Art und Weise des Handlings speziell der Finanzierungs- bzw. Versicherungsservices auf dem MP können nur Vermutungen angestellt werden, da hierüber selten informiert wird. Klar ist nur, dass die Betreiber diese Services ausschließlich in Kooperation mit Finanzdienstleistern anbieten. Auf 3 MP hat der Nutzer die Möglichkeit Online-Anfragen zu Finanzierungen entweder über die MP- oder Partnerwebsite zu starten, was für Versicherungen bei 1 MP über die Partner-Website vorgesehen ist. Auch die weitere Abwicklung erfolgt dann soweit möglich bequem online. Das komplette Prozedere findet im geschlossenen bzw. persönlichen Bereich statt. Die Mehrzahl der MP-Betreiber mit diesen Services informieren lediglich über den jeweiligen Finanzdienstleister und seine Angebote und bieten Kontaktmöglichkeiten, z.B. Email, Telefon und mitunter eine Linkmöglichkeit zur Website. Auf keiner dieser Sites findet sich allerdings ein Web-Formular für etwaige Online-Anfragen, so dass anzunehmen ist, dass der Nutzer per Telefon, etc. die Abwicklung vorzunehmen hat. Jedoch könnte es durchaus möglich sein, dass diese MP auch eine Online-Abwicklung im geschlossenen Bereich anbieten. Für

9 MP die keine Finanzierungen und 1 MP die keine Versicherungen offeriert, wird dieser zusätzliche Service als nicht relevant eingestuft.²⁰⁵ Somit werden auf 21 Prozent aller MP Finanzierungen und auf 16 Prozent Versicherungen angeboten. Die 30 MP-Betreiber mit dem Service einer Bonitätsprüfung offerieren ihren Nutzern entweder eine Linkmöglichkeit zur Partner-Website, meist einem Unternehmen für Wirtschaftsauskünfte oder bieten Kontaktmöglichkeiten für Ansprechpartner. Eine Online-Abwicklung ist bei keinem MP verfügbar, jedoch könnte diese Möglichkeit im geschlossenen Bereich existieren. Ein Drittel dieser Betreiber lässt bei jedem MP-Interessenten nach der Registrierung eine Bonitätsprüfung vornehmen und entscheidet danach über die Zulassung zum MP.

Inwieweit MP Logistikservices bereitstellen, stand anschließend im Mittelpunkt der Untersuchung (vgl. Abschnitt 7.2.2). Die Auswertung ergab, dass 30 MP-Betreiber ihre Nutzer in dieser Phase der Transaktionsabwicklung unterstützen. Ein geringer Teil organisiert als Zwischenhändler neben der Zahlungsabwicklung auch den Transport der Ware vom Verkäufer zum Käufer. Jedoch geben fast 90 Prozent der Betreiber den Nutzern die Möglichkeit mit Kooperationspartnern, d.h. Logistikdienstleistern den Transport der Waren, Dokumentenversand, etc. selbständig auszuhandeln. Wie bei den o.g. Finanzservices können über die Art und Weise dieser Abwicklung, d.h. Kontaktaufnahme zum Dienstleister, Aushandeln der Konditionen, etc. nur Vermutungen angestellt werden, da die Mehrzahl der MP-Betreiber lediglich über den jeweiligen Partner und sein Angebotsspektrum informiert und/oder Kontaktmöglichkeiten anbietet. Online-Anfragen auf der Partner-Website sind nicht vorgesehen. So ist anzunehmen, dass der Nutzer entweder auf traditionelle Weise via Telefon die Konditionen aushandelt oder per Email. Jedoch könnte es wiederum möglich sein, dass diese MP auch eine Online-Abwicklung im geschlossenen Bereich anbieten. Bei den wenigen MP die über das Prozedere informieren, können Online-Anfragen mittels Web-Formularen ausgehend vom geschlossenen Bereich der MP-Website direkt zum Dienstleister durchgeführt werden. Auch die Vereinbarungen erfolgen auf diesem Wege. Für 14 MP die keinen Logistikservice anbieten, wird dieser als nicht rele-

²⁰⁵ Die Begründung der Irrelevanz wurde bereits im Abschnitt 7.2 vorgenommen.

vant eingestuft.²⁰⁶ Demzufolge wird auf 54 Prozent der MP den Nutzern bei der Logistikabwicklung Hilfe zuteil.

In Abb. 18 werden die dargestellten Ergebnisse für die Abwicklungsservices grafisch veranschaulicht.

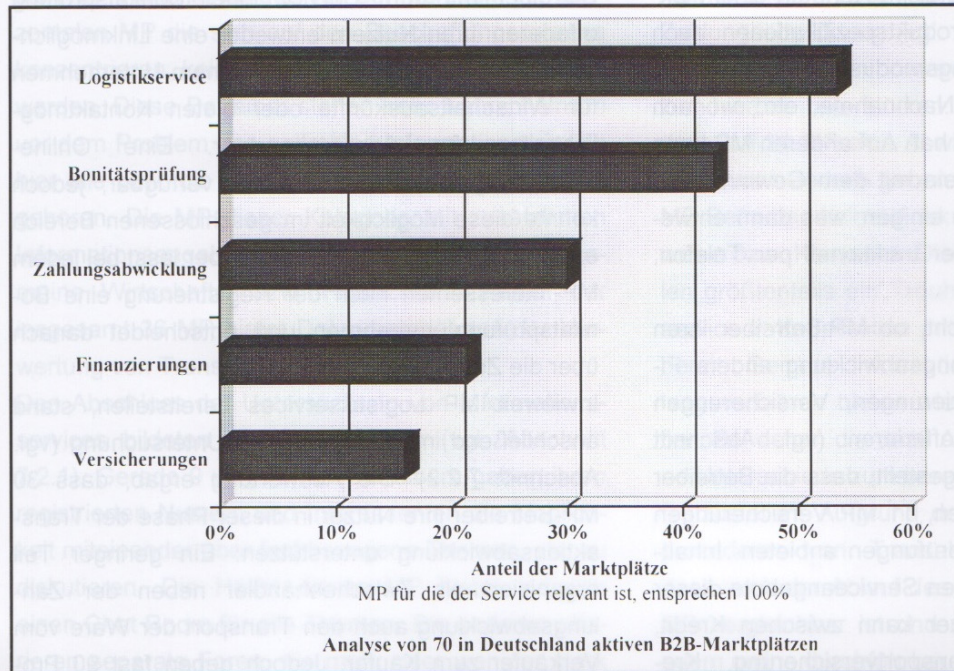


Abb. 18: Bereitstellung von Abwicklungsservices der B2B-Marktplätze²⁰⁷

7.4.3 Gesamtinterpretation

Die empirische Erhebung sollte Erkenntnisse zum aktuellen Angebot an zusätzlichen Services von in Deutschland aktiven B2B-Marktplätzen liefern. Hauptmotiv der Untersuchung war die von vielen Experten, u.a. von MP-Betreibern bekundete zunehmende Bedeutung dieser Services als Erfolgs-komponenten für MP. Die Ergebnisse machen deutlich, dass für die Mehrzahl der MP-Betreiber die meisten der zusätzlichen Services momentan keine Rolle spielen. So werden gerade 3 der 11 Services – Logistikservice, Zusatzinformationen, persönliche Website – jeweils von der Hälfte der MP-Betreiber angeboten. Die 6 am weitesten verbreiteten Services wiederum – zusätzlich also telefonischer Support, Bonitätsprüfung, „intelligente Agenten“ werden jeweils von mehr als einem Drittel aller MP bereitgestellt, was bei realistischer Einschätzung dieses noch recht jungen Business-Modells auf den ersten Blick durchaus positiv anmutet. Schließlich wird von der

wachsenden Bedeutung der Services ausgegangen. Jedoch fällt bei näherer Betrachtung auf, dass wichtige Abwicklungsservices wie die Zahlungsabwicklung und andere Finanzservices nicht unter den verbreitetsten vertreten sind, ja sogar relativ selten an-

geboten werden, wie z.B. Versicherungen von nur 16 Prozent der MP. Auch das Ergebnis einer genaueren Analyse der Art und Weise der Bereitstellung dieser Services trübt das „positive“ Gesamtbild und lässt beispielsweise den 54 Prozent-Anteil des Logistikservice in einem anderen Licht erscheinen. So muss der Nutzer die einzelnen Aktionen im Rahmen des Logistik-, Finanzierungs-, oder Versicherungsservice, wie

z.B. Anfragen erstellen, Angebot prüfen, etc. meist auf traditionelle Weise via Telefon, Fax, etc. erledigen. Zwar wird auch die Email-Variante angeboten, jedoch ist eine bequeme Online-Abwicklung mittels Web-Formularen über die MP-Website oder die Partner-Website in den seltensten Fällen vorgesehen. Einen digitalen Zusatznutzen erzielt der MP-Teilnehmer somit kaum, abgesehen von den wenigen positiven Ausnahmen. Das Sicherheitsbedürfnis ihrer Nutzer haben immerhin 43 Prozent der MP-Betreiber erkannt und bieten deshalb Bonitätsprüfungen an, wobei der Prozess der Auskunftseinholung wiederum traditionell abläuft. Bei Problemen und Fragen unterstützen 46 Prozent der MP-Betreiber ihre Nutzer bzw. Interessenten durch einen telefonischen Support, was sehr positiv zu werten ist. Im Gegensatz zu den standardisierten Prozessen der Transaktionsabwicklung stößt die Online-Kommunikation bei der Klärung komplexer Sachverhalte mitunter an ihre Grenzen, was durch eine telefonische Assistenz behoben werden kann. Die Hälfte

²⁰⁶ Die Begründung der Irrelevanz wurde bereits im Abschnitt 7.2 vorgenommen.

²⁰⁷ eigene Auswertungen

der MP-Betreiber hat offensichtlich verstanden, dass einem Vertragsschluss auch jede Menge Aktionen vorausgehen, die hauptsächlich Informationscharakter besitzen. Sie bieten ihren Nutzern deshalb Informationen zur Branche/Prozess, jedoch qualitativ sehr differenziert, eine persönliche Website auf der alle gewünschten Informationen auf einem Blick verfügbar sind oder „intelligente Agenten“ die sie über Angebote informieren. Diese Services machen langwierige Eigenrecherchen überflüssig, was für den Nutzer zu Zeit- und Kostenersparnissen führt. Die Ergebnisse verdeutlichen außerdem, dass zwischen den MP nach der inhaltlichen Ausrichtung betrachtet, also vertikal bzw. horizontal keine signifikanten Unterschiede im Angebot zusätzlicher Services existieren. Beim Vergleich nach der Eigentümerstruktur haben die ISM's allerdings das Nachsehen. Hier werden überwiegend Informationsservices angeboten. Dies könnte daran liegen, dass sie mehrheitlich erst Ende des Jahres 2000 den Betrieb aufnahmen und wie bei den meisten MP üblich, zunächst mit einem Transaktionsmechanismus starten. Insgesamt erkennt man bei den wenigsten MP eine unklare Serviceorientierung. Die Mehrzahl der MP unterstützen wichtige Prozesse einer Transaktion nicht, so dass es der Kreativität des Nutzers überlassen bleibt beispielsweise eine Finanzierung der gerade im Rahmen einer Auktion erstandenen Maschine zu organisieren. So muss denn häufig wieder auf die traditionellen Methoden, wie z.B. Telefonanrufe oder Faxe ausgewichen werden. Unter den MP die beinahe das komplette Servicespektrum anbieten, befinden sich auch die mit den innovativsten Konzepten, den sich auch die mit den innovativsten Konzepten, insbesondere bei der Abwicklung. Hier werden beinahe alle Abwicklungsprozesse online mit Hilfe von Web-Formularen unterstützt. Bei diesen MP wird deutlich erkennbar, dass der Betreiber mit Nachdruck an einem Modell des B2B-E-Commerce arbeitet, was bedeutet, dass alle „möglichen“ Phasen einer Transaktion online unterstützt werden. Die Bereitstellung eines Transaktionsmechanismus zur Preisfindung, was bei den meisten MP den einzigen Service darstellt, kann dabei nur ein Anfang sein. So sollte ein optimal arbeitender B2B-Marktplatz den Nutzer von der Informations- über die Vereinbarungs- bis einschließlich der Abwicklungsphase einer Transaktion unterstützen, weil seine Einkaufsprozesse erst dadurch drastisch vereinfacht werden. Die dargestellten Informationsservices helfen ihm

dabei überwiegend vor der Vereinbarung mit dem Geschäftspartner, die aufgezeigten Abwicklungsservices nach Vertragsschluss. Dabei sollten diese Services soweit möglich elektronisch durchführbar sein. Innovative Konzepte hierzu wurden bereits beschrieben. Offeriert ein MP das dargestellte Servicespektrum bzw. einen Großteil oder liefert weitere für die Zielgruppe nützliche Services, die die Vorteile des Mediums Internet mit traditionellen Methoden sinnvoll in Einklang bringen, wird der Nutzer auch den messbaren Mehrwert gegenüber rein traditionellen Praktiken der B2B-Geschäftsabwicklung erzielen. Außerdem steigert der MP damit seine Attraktivität gegenüber Wettbewerbern, was zum schnellen Erreichen und dem Erhalt einer kritischen Masse an Nutzern beiträgt und damit im laufenden Konsolidierungsprozess das Fortbestehen sichern hilft. Die zusätzlichen Services entwickeln sich somit zu bedeutenden Erfolgskomponenten für MP. Aufgrund der geringen Serviceorientierung der Mehrzahl der untersuchten MP erscheint es daher fraglich, ob diese sich in Zukunft am Markt durchsetzen können. Es wird darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Erhebung eventuelle Fehler aufgetreten sein könnten, welche die Gültigkeit der Ergebnisse beeinträchtigen. Zum einen bestehen Mängel in der Quoten Auswahl, da die MP hierbei willkürlich ausgewählt werden, was eine subjektive Verzerrung verursachen könnte. Außerdem könnten Fehler durch das Messverfahren insofern entstanden sein, dass von MP-Betreibern zwar ein Service angeboten wird, jedoch auf der Website kein Hinweis hierüber existiert bzw. er nur im für den registrierten Nutzer zugänglichen Bereich verfügbar ist. Darüber hinaus sind Erfassungsfehler aufgrund der komplexen MP-Websites möglich. Die Repräsentanz der Erhebung wird auch durch die Vorgehensweise der Einstufung der Relevanz beeinträchtigt. Der Prozess der Auswertung und Interpretation erlaubt es also lediglich, bestimmte Schlussfolgerungen zu ziehen, die jedoch einem Fehlbarkeitsrisiko unterworfen sind.

8 Perspektiven für B2B-Marktplätze

Experten gehen davon aus, dass sich MP auf lange Sicht zu wichtigen Säulen im B2B-Geschäft etablieren werden. Laut Studien von *Forrester Research* und *Cap Gemini Ernst & Young (CGEY)* werden jedoch nur wenige MP überleben, nach *CGEY* in

jeder Branche nur ein oder zwei liquide MP.²⁰⁸ Um dem Ausleseprozess nicht zum Opfer zu fallen, muss der MP-Betreiber vor allem die wesentlichen Faktoren für den Erfolg seines MP erkennen und seine Aktivitäten danach ausrichten. Die Schaffung eines Mehrwerts für den MP-Teilnehmer ist dabei nur ein wesentliches Kriterium. Da die volle Ausschöpfung der Nutzeffekte von MP erst bei vollständiger Integration der IT-Systeme aller Beteiligten – MP, Nutzer, Serviceanbieter – möglich ist, wird dieses Erfolgskriterium verstärkt an Bedeutung gewinnen. So wird der hohe technische Aufwand, der für die Integration notwendig ist die größte Herausforderung der MP-Betreiber für die nächsten Jahre.²⁰⁹ Für Högel vom Chemie-MP *Cheop* stellt die derzeitige Transaktionsstruktur der MP noch nicht das Endstadium der Entwicklung dar. So werden die MP in Zukunft innovative Unternehmen zusammenbringen und beispielsweise bei der Entwicklung der nächsten Generation eines Grundstoffs unterstützen. Demnach finden dann alle Formen der Zusammenarbeit und Abstimmung auf dem MP statt oder sind an diesen angelehnt.²¹⁰ *Sawhney* prophezeit die Weiterentwicklung der MP weg vom vertikalen und horizontalen, hin zu spezialisierten Designs. Eine neue Form repräsentieren demnach sogenannte „Workflow Marketplaces“.²¹¹ *Buzzsaw* lässt sich dieser Kategorie zuordnen. Auf dem MP werden bzw. sollen von der ersten Konzeption eines Gebäudes über die Ausschreibungen und die Bauabwicklung bis hin zur Verwaltung des Gebäudes der gesamte Arbeitsfluss, die Transaktionen und die Dokumentation abgewickelt werden.²¹² Es wird deutlich, dass MP einen permanenten Evolutionsprozess durchlaufen, dessen Ende schwerlich abzusehen ist. Insbesondere die Technologien rund um das Internet verändern sich in rasanter Geschwindigkeit und damit einhergehend die Möglichkeiten für neue und evtl. effizientere Business-Modelle. So sorgte in jüngster Vergangenheit die Firma *Napster* für Aufsehen. Diese entwickelten und betreiben ein System, dass es registrierten Nutzern erlaubt, Musiktitel direkt vom PC eines anderen Nutzers, soweit von diesem freigegeben zu downloaden. Für diese Form der Ressourcenteilung von PCs existiert die Be-

zeichnung Peer-to-Peer (P2P). Zwar handelt es sich bei *Napster* um einen Vertreter des B2C-Bereichs, jedoch wird schon eifrig an Anwendungen für den B2B-Bereich gearbeitet, die den Arbeitsfluss der Unternehmen noch einfacher gestalten sollen, als dies durch MP möglich wird.²¹³ Die Entscheidung ob und welche Konzeption des B2B-E-Commerce sich durchsetzen bzw. dominieren wird, treffen letztlich die Verantwortlichen in den Unternehmen. Die allgemeine Internet-Euphorie der letzten Jahre hatte u.a. den Effekt, dass Entscheidungen für innovative Anwendungen, insbesondere für E-Commerce-Software schneller als üblich getroffen wurden. In vielen Unternehmen wurde einfach ausprobiert, weil man bei der „Internet-Revolution“ schließlich dabei sein wollte bzw. „sollte“. Mit der Abkühlung der Euphorie könnte bei den Entscheidern künftig wieder die abwartende Haltung gegenüber „Neuem“ überwiegen, was auch die Weiterentwicklung des Konzepts B2B-Marktplatz beeinflussen würde. Es bleibt zu hoffen, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen das große Nutzenpotenzial dieser Konzeption erkennen und ihre Entscheidungen danach ausrichten. Schließlich treten viele Nutzeffekte der MP erst mit einer zunehmenden Anzahl von Teilnehmern ein. Wiederum entscheidet das Erreichen der kritischen Masse an Nutzern letztlich über das Fortbestehen der B2B-Marktplätze.

²⁰⁸ o.V. (2001d), S. 29

²⁰⁹ Ebenda, S. 29

²¹⁰ vgl. Hanser (2000), S. 37

²¹¹ vgl. Sawhney (2000), S. 5 (Internetquelle-Download)

²¹² vgl. Hanser (2000), S. 37

²¹³ vgl. Neumann (2001), Internetquelle

Quellenverzeichnis

Bücher

Hammann, P./ Erichson B. (1994): Marktforschung, 3. Auflage, Stuttgart; Jena; New York 1994

Kollmann, T. (2000): Elektronische Marktplätze - Die Notwendigkeit eines bilateralen One to One-Marketingansatzes, in: **Bliemel, F. / Fassot, G. / Theobald, A.** (Hrsg.) (2000): Electronic Commerce: Herausforderungen-Anwendungen-Perspektiven, 3. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 123-144

Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H. (1994): Marketing; 17. Auflage, Berlin 1994

Weis, H.C./ Steinmetz, P. (1998): Marktforschung, 3. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1998

Artikel, Berichte und Studien

Bandel, V. (2000): Die Markt-Macher, in: Verlagsbeilage Frankfurter Allg. Zeitung, Nr. 253/2000, S. B12

Berlecon Research (1999): Virtuelle Vermittler: Business-to-Business-Marktplätze im Internet, Kurzfassung, Oktober 1999

Blodget, H. (2000): The B2B Market Maker Book, Merrill Lynch, 3 February 2000

Butscher, S. A. / Krohn, F. (2001): Auf das richtige Pferd setzen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 6/2001, S. 25

Eeckhout, M. (2000): WWRE: Werkzeug für die kooperative Ökonomie, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 39/2000, S. 28

Federal Trade Commission (2000): Entering the 21st Century: Competition Policy in the World of B2B Electronic Marketplaces, October 2000

Forrester Research (2000): Ziele der Nutzung eines E-Marktplatzes, zitiert nach: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 208/2000, S. 29

Forrester Research (2001): B2B-Marktplätze im Internet, zitiert nach: **o.V.** (2001a): Surplex, Metaltrade und Newtron haben die besten B2B-Marktplätze, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 27/2001, S. 30

Hanser, P. (2000): B2B-Marktplätze: Business-Modelle, Key-Player, Potenziale & Profite, in: absatzwirtschaft, Nr. 8/2000, S. 32-38

Harting, M. C. (2000): Business Exchanges, KPMG Consulting, 2000

Hämmerling, A. (2000): Der Gewinn liegt im Einkauf, in: CYbiz, Nr. 9/2000, S. 36-38

Hirn, W. (2000): Sammelbesteller, in: manager magazin, Nr. 10/2000, S. 154-165

Kabel e:consult (2000): B2B-Plattformen – Was sind die Schlüsselfaktoren des Erfolgs?, München, 22. September 2000

Kaplan, S. N. / Sawhney, M. (2000): Revolution im Einkauf – die neuen elektronischen Marktplätze, in: HARVARD BUSINESS manager, Nr. 6/2000, S. 56-63

Laughlin, J. (2000): B2B-Marktplätze heben Wirtschaft auf neue Stufe, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 49/2000, S. 24

Möhrstädt, D. (2000): Beschaffungskosten im Vergleich zum Warenwert, zitiert nach: **Hämmerling, A.** (2000): Der Gewinn liegt im Einkauf, in: Cybiz, Nr. 9/2000, S. 36-38

Netmarkets Europe (2000): The Insiders guide to creating successful netmarkets in Europe, Sept. 2000

o.V. (2000a): Kartellamt hat keine Einwände gegen Internet-Plattform Covisint, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 225/2000, S. 21

o.V. (2000b): Das Jahr der B2B-Marktplätze, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 52/2000, S. 22

o.V. (2001a): Surplex, Metaltrade und Newtron haben die besten B2B-Marktplätze, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 27/2001, S. 30

o.V. (2001b): „Reverse Auctions“ führen nur selten zum günstigsten Angebot, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 24/2001, S. 28

o.V. (2001c): „Megahub“ verbindet Transora und GNX, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 2/2001, S. 25

o.V. (2001d): Nach der Begeisterung über Branchenplattformen konzentrieren sich die Unternehmen jetzt auf private Online-Marktplätze, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 51/2001, S. 29

Priddat, B. P. (2000): Im Internet werden die Händler zu Nomaden, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 273/2000, S. 30

Rode, J. (2001a): CPGmarket gewinnt Terrain, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 6/2001, S. 26

Rode, J. (2001b): CPGmarket startet mit Vollgas, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 1/2001, S. 13

Schmidt, H. (2000): Unternehmen sparen mit Marktplätzen im Internet viele Milliarden DM, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 115/2000, S. 28

Simon, R. (2000a): Neue Wege in der Beschaffung, in: CYbiz Nr.9/2000, S. 9-16

Simon, R. (2000b): Kein unmoralisches Angebot, in: CYbiz, Nr. 9/2000, S. 24-30

Trepp, L. (2000): Valuing The New Industrial Model: B2B Internet Exchanges, eMC Inc. Philadelphia, August 04, 2000

Weber, B. (2000a): Marktplätze für jeden Geschmack, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 50/2000, S. 26

Weber, B. (2000b): Rewe standardisiert Neueinführungen, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 39/2000, S. 26

Weiber, R. (2000): In der elektronischen Beschaffung liegt der Gewinn, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 297/2000, S. 31

Weller, T. (2000): BtoB eCommerce: The Rise of eMarketplaces, Legg Mason, May 2000

Internetquellen

AtradaPro (2001a): Hilfe: Auktionen, URL: <http://www.atradapro.de/at/PartnerSite/Support/Features/Auktionen.asp>, 28.02.2001

AtradaPro (2001b): Hilfe: Ausschreibungen, URL: <http://www.atradapro.de/at/PartnerSite/Support/Features/ReverseAuction.asp>, 28.02.2001

Berlecon Research (2001a): B2B-Marktplatzdaten bank-Übersicht, URL: <http://www.berlecon.de/services/b2bdb/eingang.php>, 19.01.2001

- Berlecon Research** (2001b): B2B-Marktplatzdaten bank-Suchmaske „Deutschland“, URL: <http://www.berlecon.de/services/b2bdb/guest/b2b.php>, 28.02.2001
- Butler, S.** (2000): B2B: The Year That Was, URL: http://www.emarketer.com/analysis/ecommerce_b2b/20001221_b2b.html?ref=dn, 21.12.2000
- Butler, S.** (2001): A Closer Look at B2B Exchange Revenues, URL: http://www.emarketer.com/analysis/ecommerce_b2b/20010223_b2b.html, 26.02.2001
- Chan, K.** (2001): Online Exchanges in Europe Are Bracing for a Shakeout, URL: <http://interactive.wsj.com/articles/SB978518597770860541.htm>, 05.01.2001
- CPGmarket** (2001): eSourcing – Flash Demo, URL: <http://www.cpgmarket.com/html/english/esourcimg.html>, 31.03.2001
- de.internet.com** (2000): Gute Aussichten für B2B-Sektor im Jahr 2001, URL: <http://de.internet.com/marketing/artikel/print.jsp?2001335>, 29.12.2000
- ECIN** (2000): Wachstum bei B2B-Marktplätzen ungebremst, URL: <http://www.ecin.de/news/2000/08/03/01004/print.html>, 03.08.2000
- econia.com AG** (2001): Partner-Allago, URL: http://www.econia.com/de/main.cfm?show=partner_09.htm&CFID=24245&CFTOKEN=95192784&startdeals=1&startnews=1, 31.03.2001
- Feuerstein, A.** (2000a): Wal-Mart to build private Net marketplace, URL: <http://www.upside.com/texis/mvm/news/news?id=39eb1c0f0>, 16.10.2000
- Jupiter Research** (2001a): US B2B Internet Trade Projections – Where Online Transactions Create Value, URL: <http://www.nmm.com/reports/bbc/bbc-p03.asp>, 31.03.2001
- Jupiter Research** (2001b): US B2B Internet Trade Projections – The Five Largest Online B-to-B Market Segments, URL: <http://www.nmm.com/reports/bbc/bbc-p08.asp>, 31.03.01
- Jupiter Research** (2001c): US B2B Internet Trade Projections – Net Markets Deliver Distinct Value to Each Market, URL: <http://www.nmm.com/reports/bbc/bbc-p07.asp>, 31.03.01
- Kaplan, S. N. / Garicano, L.** (2000): A framework for analyzing B2B e-commerce, 2000, URL: <http://www.nmm.com/reports/index.asp> (Download), 23.03.2001
- Net Market Makers** (2001): B2Basics and Beyond, URL: <http://www.nmm.com/b2basics/index.asp>, 31.3.01
- Neumann, A.** (2001): Research Says P2P Will Lead B2B, URL: <http://www.line56.com/articles/default.asp?newsid=2049>, 23.01.2001
- Petmecky, A.** (2000): Erfolgsfaktoren: Mehrwert wichtiger als der Markt, URL: http://www.wwo.de/WirtschaftsWoche/Wiwo_CDA/0,1702,13082_52036,00.html, 15.12.2000
- Sawhney, M.** (2000): Business-to-Business E-Commerce: The Next Generation, Kellogg Graduate School of Management, September 2000, URL: <http://www.mohansawhney.com/Registered/ASP/ItemDetail.asp?tab=wri&IID=T&CID=425> (Download), 23.3.01
- Sawhney, M. / Acer, J.** (2000): Beyond the Press Release: A User's Manual for Creating and Managing a B2B Consortium, July 2000, URL: <http://www.mohansawhney.com/Registered/ASP/ItemDetail.asp?tab=wri&IID=T&CID=445> (Download), 23.03.2001
- Sawhney, M. / Kaplan, S.** (1999): Let's Get Vertical, URL: <http://www.business2.com/content/magazine/indepth/1999/09/01/11854>, 01.09.1999
- Schaudwet, C.** (2000a): „Noch enger als vermutet“, URL: http://www.wiwo.de/WirtschaftsWoche/Wiwo_CDA/0,1702,12302_45219,00.html, 15.12.2001
- Schaudwet, C.** (2000b): E-Commerce: Heimspiel für die Old Economy, URL: http://www.wiwo.de/WirtschaftsWoche/Wiwo_CDA/0,1702,12302_45214,00.html, 15.12.2000
- Schaudwet, C.** (2000c): E-Commerce: Heimspiel für die Old Economy, URL: http://www.wiwo.de/WirtschaftsWoche/Wiwo_CDA/0,1702,12299,00.html, 15.12.2000
- Surplex.com AG** (2001): Allgemeine Geschäftsbedingungen, URL: <http://www.surplex.com/servlet/SpxServlet?handler=JfStaticPageHandler&staticpage=information/agb.html&action=0&pagegroup=information>, 31.03.2001
- Tenorio, V.** (2000): Chemdex demise points to deeper B2B problems, URL: <http://www.thedeal.com/cgi-bin/gx.../printerfriendlyversion&PFArticleid=TDDZ41LTPG>, 13.12.2000
- Transora** (2001): Our Investors, URL: <http://www.transora.com/en/invest/investors.jhtml>, 31.03.2001
- World Wide Retail Exchange** (2001): RFP/RFQ/RFI, URL: <http://www.worldwideretailexchange.org/cs/exchange/wr3300.html>, 31.03.2001

B2B-Marktplätze im Text

adDore
www.addore.de
 AltraNet
www.altranet.com
 AtradaPro
www.atradapro.de
 Buzzsaw
www.buzzsaw.com
 ChemConnect
www.chemconnect.com
 Chemdex
www.chemdex.com
 Cheop
www.cheop.de
 Covisint
www.covisint.com
 CPGmarket
www.cpgmarket.com
 econia
www.econia.com
 efoodmanager
www.efoodmanager.com
 eLance
www.elance.com

eMerge Interactive www.cattleinonet.com	www.netbid.de
escata www.resale-service.de	PlasticsNet www.plasticsnet.com
e-Steel www.e-steel.com	quiBiq www.quibiq.de
ForestExpress www.forestexpress.com	SciQuest www.sciquest.com
FreeMarkets www.freemarkets.com	Surplex www.surplex.com
Global Net Xchange www.gnx.com	SurplusBin www.surplusbin.com
InsureXL www.insureXL.de	Transora www.transora.com
Mondus www.mondus.de	VerticalNet www.verticalnet.com
National Transportation Exchange www.nte.net	Worldoffruit www.worldoffruit.com
NetBid	World Wide Retail Exchange www.wvre.org

Abbildungsverzeichnis

	4
Abb.1: Beschaffungskosten im Vergleich zum Warenwert	6
Abb.2: Ziele der Nutzung eines B2B-Marktplatzes	7
Abb.3: Die B2B-Marktplatz-Matrix	8
Abb.4: Katalogseite des Marktplatz AtradaPro	10
Abb.5: Auktionsseite des Marktplatz Surplex	11
Abb.6: Reverse Auction-Seite des Marktplatz WLW-Auctions	12
Abb.7: Börsenseite des Marktplatz AltraNet	12
Abb.8: Schwarzes Brett des Marktplatz escata	15
Abb.9: Regionale Aktivität der B2B-Marktplätze	15
Abb.10: Die wichtigsten Branchen/Prozesse für B2B-Marktplätze in Deutschland	17
Abb.11: Mögliche Funktionen auf B2B-Marktplätzen der Konsumgüterbranche	21
Abb.12: Fragmentierung / Automatisierung diverser Branchen in Europa	24
Abb.13: Die zehn besten B2B-Marktplätze im deutschsprachigen Raum	25
Abb.14: Teilnehmer-Bewertungssystem des Marktplatz AtradaPro	27
Abb.15: Zahlungsmodus Treuhandkonto des Marktplatz Farmpartner	29
Abb.16: Leasing-Anfrage beim Marktplatz NetBid	32
Abb.17: Bereitstellung von Informationsservices der B2B-Marktplätze	34
Abb.18: Bereitstellung von Abwicklungsservices der B2B-Marktplätze	