



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

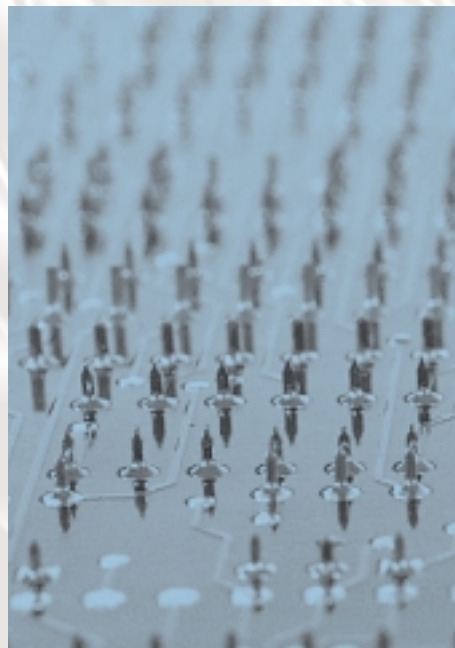
media **vision**

→ e x p e r t

Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.)
Henning Hinderer
Anja Kirchhof

Trendanalyse

Elektronische Marktplätze



media **vision**
→ **e x p e r t**

Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.)
Henning Hinderer
Anja Kirchhof

Trendanalyse

Elektronische Marktplätze



Impressum

Herausgeber

Hans-Jörg Bullinger,
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
und
Sören Ott,
TNS EMNID, Bielefeld

Autoren

Henning Hinderer, Fraunhofer IAO
Anja Kirchhof, Fraunhofer IAO
Thomas Fleckstein, Text-World

Mitwirkung

Regine Schilling, Uwe Rotter, Fraunhofer IAO
Wir danken der Firma e-pro solutions GmbH für die freundliche Unterstützung.

Layout und Satz

Stefanie von Lohr, lotsofdots

Verlag und Druck

Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart

Vertrieb und Auslieferung

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon + 49 (0) 711 / 970-23 28
Telefax + 49 (0) 711 / 970-51 11
anja.kirchhof@iao.fhg.de
www.media-vision.iao.fraunhofer.de, www.iao.fraunhofer.de/d/shop
und
Fraunhofer IRB Verlag
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon + 49 (0) 711 / 970-25 00
Telefax + 49 (0) 711 / 970-25 08
info@irb.fhg.de
www.IRBbuch.de

Erscheinungstermin

Januar 2002

ISBN 3-8167-6071-6

ISSN 1619-1617

© Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
TNS EMNID, Bielefeld

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO bzw. des TNS EMNID-Institutes unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warennamen und Handelsnamen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, daß solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürfen.



Inhalt

1	Einleitung	9
2	Management Summary	11
2.1	Allgemeine Perspektiven	11
2.2	Standards, Klassifizierungen und Datenaustauschformate	12
2.3	Integration in die Backend-Systeme	12
2.4	Services	13
3	Überblick E-Business-Lösungen	15
3.1	Begriffe und Konzepte	16
3.1.1	Elektronische Einkaufslösungen	16
3.1.2	Elektronische Verkaufslösungen	16
3.1.3	Elektronische Marktplätze	16
3.2	Potenzial des E-Business heute und morgen	17
3.3	Zahlen zum Bereich Elektronische Marktplätze	21
4	Methodik und Durchführung der Trendanalyse	25
4.1	Ziel der Befragung	25
4.2	Auswahl der Erhebungsmethode	25
4.3	Themenschwerpunkte der Befragung	28
5	Ergebnisse der Trendanalyse	29
5.1	Allgemeine Daten der befragten Unternehmen	29
5.1.1	Finanzierung und Gebühren	29
5.1.2	Organisation und Geschäftsmodell	31



Inhalt

5.2	Einschätzungen von Aufwand und Nutzen	32
5.2.1	Allgemeine Aussagen	32
5.2.2	Katalogbasierte Systeme	34
5.2.2.1	Buy-Side	34
5.2.2.2	Sell-Side	34
5.2.3	Ausschreibungsplattformen	35
5.3	Serviceleistungen und Alleinstellungsmerkmale	36
5.3.1	In die Plattform integrierte, technisch unterstützende Services	36
5.3.2	Über die Plattform hinaus gehende Dienstleistungen	38
5.4	Software und Datenformate	39
5.4.1	Katalogdatenaustauschformate	40
5.4.1.1	Allgemeine Aussagen	40
5.4.1.2	Marktdurchdringung von Katalogdatenaustauschformaten	43
5.4.1.3	Vorliegen der Daten	44
5.4.1.4	Unterstützung bei der Anpassung und Einbindung	45
5.4.1.5	Clearing Center	46
5.4.2	Klassifikationen	47
5.4.2.1	Allgemeine Aussagen	47
5.4.2.2	Verbesserungspotenzial	49
5.4.2.3	Durchführung der Klassifizierung	50
5.4.3	Transaktionsstandards	51
5.5	Backend-Integration	52
5.6	Motivationen und Ziele	54
5.6.1	Hintergründe eines Engagement auf Elektronischen Marktplätzen	54
5.6.2	Unternehmenskulturelle Vorbehalte	55
5.6.3	Derzeitige und zukünftige Größenordnungen des elektronischen Handels	55
5.7	Selbstverständnis und zukünftige Entwicklung Elektronischer Marktplätze	56



6	Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen	59
6.1	Organisation und Finanzierung	59
6.2	Technische Trends und Standards	60
6.3	Funktionalitäten und Servicemodule	61
7	Ausblick	63
	Quellenverzeichnis	64
	Abbildungsverzeichnis	65
	Anhang	66





1 Einleitung

Kein Kommunikations- und Informationsmedium hat sich in der Geschichte so schnell entwickelt wie das Internet – und die Entwicklung geht rasant weiter. Dabei wird das Internet zunehmend auch zu einer Plattform, die für geschäftliche Transaktionen genutzt wird. Um diesen neuen, wachsenden und globalen Markt heute und in Zukunft in geeigneter Weise bearbeiten zu können, besteht für die wirtschaftliche Praxis und die Wissenschaft ein großes Interesse an der Betrachtung elektronischer Handelsplattformen. Im Rahmen dieser Studie sollen daher Elektronische Marktplätze in ihren unterschiedlichen Ausprägungen und mit ihren differenzierten Einsatzmöglichkeiten aus heutiger Sicht und im Hinblick auf die Zukunft betrachtet werden.

Die Studie legt den Fokus dabei nicht auf quantitative bzw. quantifizierbare Daten bezüglich etwa der Anzahl der auf Elektronischen Marktplätzen tätigen Unternehmen oder der dabei generierten Umsätze. Es handelt sich vielmehr um eine qualitative Trendanalyse, in der aktuelle Erfahrungen von Marktplatz-Nutzern und -Betreibern ermittelt und Perspektiven für die weitere Entwicklung dieser Handelskanäle auf Basis einer geringen Stichprobengröße aufgezeigt werden. Die Studie erhebt somit keinen Anspruch auf Repräsentativität. Vielmehr war es das Ziel, Beteiligte und Experten aus dem Bereich Elektronische Marktplätze ausführlich zu Wort kommen zu lassen sowie ihre Einschätzungen und Visionen zu ermitteln und zusammenzufassen. So wurde u. a. nach der Motivation für eine Teilnahme an Elektronischen Marktplätzen gefragt oder nach der Nutzung und den Vor- und Nachteilen von verwendeten Katalogaustauschformaten und Klassifizierungsmodellen. Weitere wichtige Aspekte waren das Angebot und die

Nutzung von Serviceleistungen, die Anbindung des Elektronischen Marktplatzes an die eigene bestehende Datenverarbeitung sowie die Unterstützung bei der Datenanpassung und datentechnischen Einbindung in diese Plattformen.

In der Auswahl der Plattformen wurde auf ein breites Spektrum unterschiedlicher Varianten Wert gelegt. So lag ein Schwerpunkt in der Betrachtung katalogbasierter Systeme, aber auch Ausschreibungsplattformen wurden berücksichtigt. Es wurden zudem nicht nur offene Marktplätze in die Erhebung aufgenommen, sondern auch E-Procurement-Lösungen einzelner Unternehmen.

Einteilung der Trendanalyse Elektronische Marktplätze:

Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse dieser Studie wird in Form einer Management Summary im zweiten Kapitel geliefert.

Im dritten Kapitel werden unterschiedliche Ansätze, Konzepte und Lösungen im Bereich E-Business vorgestellt und zentrale Begriffe definiert. Eine Abgrenzung der unterschiedlichen Ausprägungen ist wichtig für das Verständnis der Studie und des Markts, da je nach Form des Marktplatzes verschiedene Aspekte und Funktionalitäten in der Betrachtung der Plattformen relevant sind. Des Weiteren wird ein Überblick über die aktuelle Marktsituation sowie zu den Potenzialen des E-Business von heute und morgen gegeben.



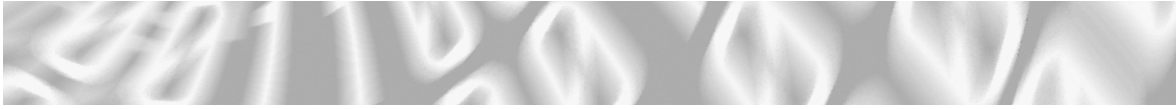
1 Einleitung

Im vierten Kapitel werden die Methodik und das Untersuchungsdesign der Studie vorgestellt.

Den Hauptteil der Studie bildet die Präsentation der Befragungsergebnisse im fünften Kapitel. Hier werden die Einzelaussagen der Interviewten aus den zwei Befragungsrunden zur Beleuchtung unterschiedlicher Themenkomplexe herangezogen und zueinander in Bezug gesetzt.

Eine Interpretation der Ergebnisse in Verbindung mit der Formulierung von Handlungsempfehlungen erfolgt im sechsten Kapitel.

Abschließend findet sich im siebten Kapitel ein kurzer Ausblick über zukünftige Entwicklungsperspektiven Elektronischer Marktplätze und des Umfelds, in das sie eingebettet sind.



2 Management Summary

Die Prognosen für die Entwicklung von Business-to-Business¹-Plattformen waren in den vergangenen Jahren sehr euphorisch. Doch wie sieht es derzeit auf dem Markt aus und wie wird sich die Entwicklung fortsetzen?

Das Ziel der Trendanalyse war es, Entwicklungsperspektiven und Trends im Bereich Elektronische Marktplätze und E-Procurement-Lösungen auf Basis von Expertenmeinungen aufzuzeigen. Dabei legte die Trendanalyse den Schwerpunkt auf die ausführliche Darstellung der Aussagen der Fachleute, um anhand von konkreten, ggf. auch kontroversen Statements verschiedener Teilnehmer der Studie das Spannungsfeld und die Dynamik im Bereich der elektronischen Handelsplattformen detailliert zu beschreiben.

Die Erhebung wurde in Anlehnung an die Delphi-Methode in zwei Stufen durchgeführt. Zunächst wurden Anwender von Elektronischen Marktplätzen befragt, deren Aussagen wurden zusammengefasst und in einem zweiten Schritt Marktplatz-Betreibern vorgelegt. Die Fragen bezogen sich sowohl auf die gemachten Erfahrungen bei der Nutzung der Handelsplattformen als auch auf Einschätzungen bezüglich der zukünftigen Entwicklung des E-Business im allgemeinen sowie Elektronischer Marktplätze im speziellen. Durch diese zweistufige Vorgehensweise entstand eine Verdichtung der Aussagen, wodurch es möglich wurde, konsolidierte Zukunftsprognosen zu erstellen.

Teilnehmer an der Befragung waren Geschäftsführer sowie Entscheider aus den Bereichen

¹ Im Folgenden wird Business-to-Business durch B-to-B abgekürzt.

Einkauf, E-Business, IT (Informationstechnologie) und Marketing. Somit konnte eine möglichst umfassende und breit gestreute Einschätzung der Lage erzielt werden.

Die Studie wurde durch Experten des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO durchgeführt.

2.1 Allgemeine Perspektiven

Die große Mehrheit der in der Studie befragten Unternehmen erwartet für die nächsten Jahre einen signifikanten Zuwachs der Umsätze über Elektronische Marktplätze, trotz der zur Zeit allgemein etwas gedämpften Stimmung im Bereich elektronischer Handelssysteme. Im Vergleich zu der im Jahr 2000 von Fraunhofer IAO erstellten Marktstudie »media vision klima - Elektronische Marktplätze« wird jedoch mit etwas geringeren jährlichen Wachstumsraten gerechnet.

Des Weiteren gaben die meisten Unternehmen an, dass sich im Rahmen der Installation elektronischer Handelsplattformen die Anfangsinvestitionen erst in den kommenden zwei Jahren durch Umsatzsteigerungen und Kosteneinsparungen rechnen würden. Dennoch wird diesen Systemen für die Zukunft eine entscheidende Rolle zugesprochen (s. Kapitel 5.2).

Ein Großteil der Plattformen hat mittlerweile die erste Testphase abgeschlossen. Der echte Betrieb habe begonnen und in naher Zukunft wird sich erweisen, wer am Markt bestehen kann.

2.2 Standards, Klassifizierungen und Datenaustauschformate

Es zeichnet sich ab, dass insbesondere der vereinfachte, standardisierte Import von Katalogdaten sowie deren Klassifizierung hauptsächlich für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) noch nicht in ausreichendem Maße realisiert ist. In vielen KMU liegen die relevanten Daten (Artikelstammdaten, Marketingdaten, Preisinformationen, etc.) noch in unabhängigen, heterogenen Systemen vor.

Eine Datenübertragung ohne Medienbruch aus den unternehmensinternen Systemen auf die elektronische Handelsplattform ist daher in der Regel nur mit großem Aufwand zu realisieren. Ein Grund dafür ist, dass Standards für Katalogdaten und für die Klassifizierung der Produkte erst langsam in den Markt eingeführt werden (s. Kapitel 5.4).

Es zeigt sich jedoch auch, dass der Katalogdatenstandard BMEcat² die Anforderungen des Markts schon weitgehend erfüllt. Problematisch ist die Einbeziehung der Erstellung qualitativ hochwertiger Daten in innerbetriebliche Prozesse. Auf diese Thematik wird in Kapitel 5.4.1 näher eingegangen.

² BMEcat ist ein Standard für Katalogdaten, der vom Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) angestoßen wurde.

2.3 Integration in die Backend-Systeme

Es wurde konstatiert, dass auch die Integration in die Backend-Systeme in den Unternehmen noch nicht ausreichend umgesetzt worden sei. In vielen Fällen könnten die Marktplatz-Daten noch immer nicht ohne Medienbruch in die unternehmensinternen Systeme integriert werden. Beispielsweise gingen Bestellungen zwar online ein, müssten aber manuell in die eigenen bestehenden Systeme übertragen werden (s. Kapitel 5.5).

Erst wenn eine direkte, tiefgreifende Vernetzung der Systeme des jeweiligen Unternehmens mit dem Elektronischen Marktplatz umgesetzt ist und alle relevanten Daten zwischen der Plattform und der unternehmensinternen Datenverarbeitung in beiden Richtungen reibungsfrei übertragen werden können, sei die vollständige Ausschöpfung der Potenziale zur Prozesskostensenkung möglich. Gerade der Aspekt der Prozesskostensenkung wurde jedoch von der Mehrheit der Befragten als einer der herausragenden Vorteile Elektronischer Marktplätze angesehen und war somit ein Hauptmotiv für die Entscheidung zur Teilnahme an einer solchen Handelsplattform.

2.4 Services

Der Bereich der Services, so sahen es die Befragten, werde in nächster Zeit zum Alleinstellungsmerkmal konkurrierender Plattformen avancieren. Dabei seien verschiedene Konzepte und Strategien denkbar und würden mit unterschiedlicher Priorität angegangen. Ansätze gibt es in einer weiteren Integration von Supply Chain Management- (SCM) und Customer Relationship Management- (CRM) Werkzeugen bis hin zur medienbruchfreien Unterstützung verschiedenster Kommunikationskanäle, asynchron wie synchron.

Hierbei spiele sowohl die Betreuung der Teilnehmer einer Plattform durch den Betreiber als auch die Unterstützung der Kommunikation und Interaktion der Teilnehmer untereinander eine entscheidende Rolle. Darauf wird in Kapitel 5.3 näher eingegangen.

Der Wettbewerb um Kunden und Lieferanten bzw. Hersteller werde sich in nächster Zeit voraussichtlich drastisch verschärfen. Bezogen auf diesen Aspekt lässt sich aus den Aussagen der Experten ableiten, dass die Fähigkeit, neue Teilnehmer möglichst gut in allen Bereichen der Integration in die eigenen betrieblichen Abläufe und Systeme zu unterstützen sowie die Betreuung und Pflege bestehender Beziehungen ausschlaggebend sein werde, ob sich eine Plattform am Markt etablieren kann.





3 Überblick E-Business-Lösungen

3.1 Begriffe und Konzepte

Galten bei der kommerziellen Nutzung des Internet zunächst Online-Angebote für den privaten Endverbraucher als vielversprechende und umsatzstarke Handelskanäle – hier sei das Stichwort Online-Shopping genannt – so sind es seit einiger Zeit vor allem Internet-Anwendungen zur elektronischen Unterstützung von Geschäftsprozessen zwischen Unternehmen, die das Bild des Internet als wirtschaftliche Handels- und Handlungsplattform prägen. Dieser Umschwung kam nicht zuletzt aufgrund der Tatsache zustande, dass zu optimistische Umsatzprognosen im Business-to-Consumer³-Bereich oftmals nicht haltbar waren und die Gewinnmargen zunehmend sanken, während sich gleichzeitig das Bewusstsein in den Unternehmen entwickelte, durch eine elektronische Integration und Optimierung der Informations- und Warenflüsse beträchtliche Einsparungspotenziale realisieren zu können. Der Begriff E-Business kursiert seitdem in der globalen Wirtschaft. E-Commerce wird dabei nur noch als Teilbereich eines umfassenderen Ansatzes gesehen, das heißt es steht nicht mehr der über den Internet-Verkauf erzielte Umsatz im Vordergrund, sondern vor allem die Reduzierung von Prozess- und Transaktionskosten, die durch den Einsatz elektronischer Business-Lösungen ermöglicht wird.

Der neue Trend geht hierbei eindeutig weg von alleinstehenden, proprietären Business-

Softwarelösungen für einzelne Unternehmen oder Unternehmensbereiche, die über ein Web-Frontend direkt den Kunden erreichen wollen, hin zu weitestgehend integrierten, unternehmensübergreifenden Business-Plattformen. In den Unternehmen wird verstärkt versucht, die Beziehungen und Prozesse zwischen Lieferanten und Abnehmern sowie zusätzlichen Dienstleistungen elektronisch abzubilden. Hinter diesen B-to-B-Lösungen stehen unterschiedliche Konzepte, die bisher in der Regel nur bestimmte Ausschnitte der Geschäftsbeziehungen fokussieren. Die grundsätzliche Frage ist dabei, welche Unternehmensbereiche in die jeweilige E-Business-Lösung mit einbezogen werden sollen, das heißt in welchen Unternehmensbereichen die höchsten Nutzenpotenziale bestehen.

Elektronische Marktplätze stellen dabei eine der umfangreichsten und komplexesten Erscheinungsformen momentan realisierbarer E-Business-Applikationen dar. Elektronische Marktplätze (sowohl katalogbasierte Systeme als auch Ausschreibungsplattformen) und E-Procurement-Lösungen vereinigen und vernetzen in sich die Funktionalitäten bislang voneinander getrennter Anwendungen einzelner Unternehmen. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über verschiedene E-Business-Lösungen gegeben und es werden Begrifflichkeiten erläutert und gegeneinander abgegrenzt. Darüber hinaus wird skizziert, wie aus diesen unterschiedlichen Konzepten, die für viele Unternehmen immer noch eine hohe Bedeutung als Einzellösungen haben, letztlich integrierte Ansätze mit verschiedenen Ausprägungsformen entstanden sind.

³ Business-to-Consumer wird im Folgenden durch B-to-C abgekürzt.

3.1.1 Elektronische Einkaufslösungen

Beabsichtigt ein Unternehmen seinen Einkauf über ein elektronisches Informationssystem abzuwickeln, so besteht die Möglichkeit, ein E-Procurement-System einzurichten. Derartige »Buy-Side«-Systeme werden dabei im Rahmen von Internet-, Intranet- oder Extranet-Anwendungen genutzt, um bei ausgewählten Lieferanten unter Zuhilfenahme elektronischer Produktkataloge einzukaufen. In erster Linie geht es bei derartigen Lösungen um die Beschaffung von indirektem Material, wie C-Teile bzw. MRO-Material (Maintenance, Repair, Operation), deren Beschaffung auf herkömmliche Art heute noch sehr oft mit hohen Prozesskosten und beträchtlichem Zeitaufwand verbunden ist. E-Procurement-Systeme haben eher exklusiven Charakter, das heißt, es liegt im Interesse des einkaufenden Unternehmens, die Zahl der Lieferanten, die Zugriff auf das System haben, so einzuschränken, dass die gewünschte Effizienz der Einkaufsprozesse nicht wieder dadurch zunichte gemacht wird, dass bei zu vielen Anbietern eingekauft wird und dadurch etwa bessere Einkaufskonditionen durch höhere Einkaufsmengen nicht realisiert werden können.

3.1.2 Elektronische Verkaufslösungen

E-Business-Lösungen im Bereich des elektronischen Handels können darüber hinaus auch verkaufstriebe sein. Derartige Konzepte werden allgemein als Shop-System bezeichnet. Mittels solcher »Sell-Side«-Systeme vertreibt ein Unternehmen seine Produkte bzw. Teile davon

über das Internet, wobei wiederum elektronische Produktkataloge mit entsprechenden Suchmaschinen den zentralen Bestandteil des Angebots ausmachen. Shop-Systeme zeichnen sich durch einen eher umfassenden Charakter aus, der das Bestreben des verkaufenden Unternehmens ausdrückt, so viele Kunden wie möglich auf die Webseite zu holen.

3.1.3 Elektronische Marktplätze

Die bislang in aller Kürze angerissenen E-Business-Szenarien haben gemeinsam, dass sie von einem Unternehmen ihren Ausgang nehmen, um dann weitere Akteure mit in das elektronische Konzept einzubeziehen. Solche Lösungen werden auch als »One-to-Many«-Lösungen bezeichnet. Zunehmend werden nun auch »Many-to-Many«-Handelssituationen über das Internet abgebildet. Der bekannteste Begriff ist in diesem Zusammenhang der des Elektronischen Marktplatzes. Auf einer solchen Handelsplattform finden sich viele Anbieter und Nachfrager ein, um Käufe und Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen zu tätigen. So gesehen vereinigt ein Elektronischer Marktplatz die Funktionalitäten individueller E-Procurement- und Shop-Systeme. Aufgesetzt und organisiert werden solche Marktplätze häufig von unabhängigen Betreibern, die die Dimension des Marktplatzes bestimmen. Hierbei ist u. a. die Frage relevant, ob der Marktplatz branchenspezifisch oder branchenübergreifend agieren soll. Die »Spielregeln« des Marktplatzes werden ebenfalls vom Betreiber festgelegt. Er gewährleistet den reibungslosen Ablauf der Online-Geschäfte und finanziert sich in der Regel

über die auf dem Marktplatz durchgeführten Transaktionen oder über die Erhebung fixer Teilnahmegebühren. In anderen Fällen kommen Elektronische Marktplätze dadurch zustande, dass mehrere Unternehmen (oftmals aus einer Branche) sich zusammenschließen, um dann auf einer solchen gemeinsamen Plattform Angebot und Nachfrage abzugleichen.

Elektronische Marktplätze können dabei unterschieden werden in katalogbasierte Systeme einerseits und Ausschreibungsplattformen andererseits. Katalogbasierte Systeme bauen darauf auf, dass Unternehmen auf der Lieferantenseite ihre Produktkataloge in den Elektronischen Marktplatz einstellen und Einkäufer mittels Suchmaschinen in diesen Katalogen nach den gewünschten Artikeln, zumeist C-Teile, suchen und diese dort bestellen. Auf Ausschreibungsplattformen geht es dagegen eher selten um große C-Teile-Mengen als vielmehr um komplexe und beschreibungsintensive Produkte (zum Beispiel im Anlagenbau) bzw. aufwändige und abstimmungsintensive Projekte mit großen finanziellen Volumina. Produktkataloge sind auf derartigen Marktplätzen in der Regel weniger relevant, dennoch können Produktkataloge grundsätzlich auch auf Ausschreibungsplattformen eingestellt und von den Ver- und Einkäufern verwendet werden.

Eine Erweiterung der Funktionalitäten Elektronischer Marktplätze wird darüber hinaus über das Konzept der Business Serviceportale angestrebt. Dahinter verbirgt sich der Gedanke, weiterreichende, über den bloßen Kauf und Verkauf von Produkten hinausgehende Mehrwertdienste (auch »Value Added Services« genannt) anzubieten, die bestehenden

Marktplatz-Lösungen eine neue Qualität geben sollen. Business Serviceportale nehmen den Aspekt der Kundenpflege, wie er im Rahmen von CRM- und Electronic Customer Care- (ECC-) Systemen angelegt ist, neu auf und versuchen, Value Added Services auch auf integrierten Many-to-Many-Plattformen zu etablieren. Ob diese Business Serviceportale als eigenständige E-Business-Lösungen angesehen werden können oder ob sie als Erweiterung und Bestandteil von Elektronischen Marktplätzen gelten, kann als weitgehend unerheblich eingestuft werden. Sicher ist nur: Diese E-Business-Entwicklungsstufe ist noch sehr jung und ihre Weiterentwicklung wird zweifellos darüber mitentscheiden, ob es gelingt, Alleinstellungsmerkmale für B-to-B-Angebote zu kreieren und somit deren Akzeptanz zu erhöhen.

3.2

Potenzial des E-Business heute und morgen

Gemäß einer Untersuchung des amerikanischen Marktforschungsunternehmens Gartner Group wurde im Jahr 2000 im zwischenbetrieblichen Handel weltweit eine Wachstumsrate von 189 Prozent erreicht. Die B-to-B-Umsätze betragen für 2000 stolze 433 Milliarden US\$, damit wurden die Prognosen aus dem Jahr zuvor – allem Pessimismus zum Trotz – um 30 Milliarden US\$ übertroffen. Im Jahre 1999 waren es noch 145 Milliarden US\$, die im B-to-B-Bereich umgesetzt wurden. Für Europa war die Wachstumsrate für das Jahr 2000 mit 294 Prozent bei Umsätzen in Höhe von 81 Milliarden Euro sogar noch wesentlich höher als in den USA.⁴

⁴ Vgl. ECIN-Newsletter vom 14.03.2001; Gartner Group (<http://www.gartner.com>).

Die Gartner Group warnt allerdings gleichzeitig vor allzu viel Euphorie und hat aufgrund des abflauenden Wirtschaftswachstums die B-to-B-Prognosen für 2001 auf – zweifellos immer noch respektable – 919 Milliarden US\$ weltweit zurückgenommen. Ursprünglich war ein Umsatz von 953 Milliarden US\$ für das Jahr 2001 angenommen worden. Damit würde man dennoch auf ein weltweites Wachstum von 112 Prozent blicken können.⁵

Bis 2005 geht die Gartner Group von weltweiten Umsätzen von 8,5 Milliarden US\$ aus. Laut Lauren Shu, Research-Director bei Gartner, befindet sich der B-to-B-Markt zwar einerseits noch im Anfangsstadium, doch besitzen andererseits viele Unternehmen bereits Erfahrungen im Umgang mit E-Business-Anwendungen durch den jahrelangen Einsatz von Electronic Data Interchange (EDI). Langfristig ist man bei Gartner von der positiven Entwicklung des E-Commerce im B-to-B-Bereich in Europa und auch weltweit überzeugt. Die Gartner Group zählt zu den B-to-B-Umsätzen den Handel mit Produkten und Dienstleistungen, bei denen die Bestellung über das Internet abgewickelt wird. Hierzu rechnet man unter anderem Internet-EDI, Elektronische Marktplätze und Extranet-Applikationen, nicht berücksichtigt werden Verkaufsaktivitäten in proprietären Netzen.⁶

Laut Jupiter Media Metrix, einem amerikanischen Marktforschungsunternehmen aus dem Bereich Internet und Neue Technologien, kristallisieren sich dabei mit der fortschreitenden Verbreitung des B-to-B zwei erkennbare Strategien heraus:

⁵ Vgl. ECIN-Newsletter vom 14.03.2001.

⁶ Vgl. ECIN-Newsletter vom 14.03.2001.

Zum einen die Festigung bestehender Kunden-Lieferanten-Strukturen, zum anderen die Suche nach neuen Zulieferern verbunden mit dem Aufbau neuer Handelsbeziehungen.⁷

Die Zahl der Unternehmen, die das Internet für ihre Geschäfte nutzen, steigt langsam aber stetig. Laut einer Studie des weltweit agierenden Marktforschungs- und Beratungsunternehmens IDC nutzen mittlerweile 38 Prozent aller europäischen Einkaufsmanager das Internet, um Produkte und Dienstleistungen zu erwerben. Weitere 6 Prozent beabsichtigen noch in 2001 einen Teil ihrer Einkäufe über das Internet abzuwickeln. Für 2002 erwartet man bei IDC einen weiteren starken Zuwachs, denn 36 Prozent der befragten Manager wollen dann erstmals im Internet auf Einkaufstour gehen. Lediglich 9 Prozent gaben an, dass sie das Internet nicht für ihre Beschaffungsaktivitäten nutzen wollen.⁸

Hauptsächlich werden dabei immer noch MRO-Güter bzw. C-Teile per Internet bestellt. Mehr als die Hälfte der europäischen »Online-Beschaffer« hat bereits solche Waren, vom Bleistift bis zum Bürostuhl, über das Internet gekauft. Güter, die direkt für die Produktion benötigt werden, haben dagegen erst knapp ein Viertel der Unternehmen online eingekauft.⁹

⁷ Vgl. ECIN-Newsletter vom 06.03.2001; Jupiter Media Metrix (<http://www.jmm.com>).

⁸ Vgl. ECIN-Newsletter vom 03.08.2001; eine Untersuchung »European Procurement Manager Survey 2001« der Marktforscher von IDC (<http://www.idc.com>).

⁹ Vgl. ECIN-Newsletter vom 03.08.2001.

In den USA liegt die Quote der Unternehmen, die über das Internet einkaufen, weit höher. Gemäß einer Studie des amerikanischen Marktforschungsinstituts Forrester Research nutzen mittlerweile 73 Prozent der größeren Unternehmen das Internet zum Einkauf indirekter Güter, während 54 Prozent auch direkte Produktionsgüter über das Internet bestellen. Im ersten Quartal 2001 waren dies gerade einmal 46 Prozent. Dabei gaben diese Unternehmen an, dass sie im Durchschnitt 9,8 Prozent ihres gesamten Bedarfs an direkten Produktionsgütern über das Internet decken. Besonders B-to-B Online-Auktionen konnten in der ersten Jahreshälfte 2001 hohe Zuwachsraten verzeichnen: Während im ersten Quartal 2001 lediglich 15 Prozent der befragten Unternehmen bei Online-Auktionen tätig wurden, waren es im zweiten Quartal bereits 20 Prozent.¹⁰

Die erwähnte IDC-Studie ermittelte als wichtigste Vorteile des E-Procurement-Einsatzes: Zeiteinsparungen in den Bestell- und Bearbeitungszyklen (69 Prozent), geringere Transaktionskosten (38 Prozent) und bessere Vergleichsmöglichkeiten (20 Prozent).¹¹ Darüber hinaus gehen die Marktforscher der Aberdeen Group, einer Bostoner Marktanalyse- und Beratungsunternehmung, davon aus, dass durch den Einsatz von Internet-Applikationen für E-Procurement die Preise um 5 bis 10 Prozent sinken. Auf Grundlage ihrer Daten prognostiziert

Aberdeen jedem durchschnittlichen Unternehmen mittlerer Größe jährliche Einsparungen in Höhe von rund 2 Millionen US\$.¹²

Das Potenzial ist zweifelsohne vorhanden: Bis 2005 könnten laut Forrester Research 33 Prozent aller zwischenbetrieblichen Umsätze online abgewickelt werden. Bevor diese Umsätze jedoch über das Internet generiert werden können, bedarf es noch einiger Investitionen. Laut Forrester Research werden Europas Top 100 Unternehmen der jeweiligen Branchen Initial-Investitionen von durchschnittlich 11 Millionen Euro tätigen müssen.¹³

Es lässt sich aber auch feststellen, dass beim Thema elektronische Beschaffung zur Zeit noch eine beachtliche Lücke zwischen weitgehend optimistischen Prognosen und der Realität klafft, besonders was die Intensität und Durchgängigkeit der Nutzung elektronischer Applikationen anbelangt. Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Untersuchung vom deutschen Beratungshaus Simon - Kucher & Partners, in der 16 deutsche, schweizerische und österreichische Großunternehmen über ihre Erfahrungen und Anforderungen an die Beschaffung über das Internet befragt wurden. Die große Mehrzahl der befragten Konzerne hat mittlerweile erste Piloterfahrungen mit verschiedenen Elektronischen Marktplätzen bzw. spezialisierten E-Procurement-Providern gemacht. Bislang sind jedoch nur wenige Anbieter in der Lage, eine durchgängige

¹⁰ Vgl. ECIN-Newsletter vom 17.07.2001; zum dritten Mal von der National Association of Purchasing Management (NAPM) und Forrester Research in den USA durchgeführte Untersuchung »Report On eBusiness« (http://www.napm.org und http://www.forrester.com).

¹¹ Vgl. ECIN-Newsletter vom 03.08.2001

¹² Vgl. ECIN-Newsletter vom 07.06.2001; Aberdeen Group (http://www.aberdeen.com).

¹³ Vgl. ECIN-Newsletter vom 17.05.2001; Forrester Research in ihrer Untersuchung »ROI Of Europe's eCommerce Sites« (http://www.forrester.com).

Lösung von der Bedarfserkennung bis hin zum erfolgreichen Fulfillment sowie eine Beratungsleistung mit einschlägigem Branchen Know-how anzubieten. Viele der Unternehmen beobachten und warten ab, wer unter den E-Procurement-Anbietern und Marktplätzen »das Rennen macht«.¹⁴

Als weitere Gründe für die Zurückhaltung beim elektronischen Handel nennen die Einkaufsmanager laut Jupiter zu 60 Prozent, dass ihre bevorzugten Handelspartner über gar keine entsprechenden Online-Angebote verfügen. Andererseits räumen rund 55 Prozent der für den Einkauf Verantwortlichen ein, dass sie selbst noch über zu wenig Wissen und Erfahrung im E-Commerce verfügten, um diese Quelle zu nutzen. 45 Prozent nannten mangelndes Vertrauen als ein wichtiges Motiv.¹⁵

Dieser Anteil wird sich gemäß Jupiter allerdings mit zunehmender Online-Erfahrung im Laufe der Zeit verringern. Trotz der dokumentierten gegenwärtigen Zurückhaltung, sind die Beschaffer durchaus vom Einsparungspotenzial des E-Commerce überzeugt. 72 Prozent führen Kosteneinsparungen auf derartige Transaktionen zurück und 52 Prozent gaben an, dass die Suche nach geeigneten Produkten über das Internet schneller vonstatten geht.¹⁶

Auch in Deutschland setzen die Unternehmen weiter auf E-Business, so eine Studie der Computerwoche. Bei 59 Prozent der

Unternehmen steht das Thema ganz oben auf der Prioritätenliste. Für 31 Prozent der Firmen hat es noch einen mittleren Stellenwert, 10 Prozent ordnen den elektronischen Geschäftsverkehr eher als unwichtig ein. Rund 77 Prozent der Befragten gaben an, durch den Einsatz von E-Business-Anwendungen ihren Umsatz deutlich erhöht zu haben. Ebenso konnten drei Viertel derjenigen Unternehmen, die E-Procurement-Lösungen in ihre Geschäftsabläufe eingebunden haben, ihre Kosten senken. Nur rund 6 Prozent der an der Studie teilnehmenden Firmen haben bisher überhaupt kein E-Business-Projekt gestartet.¹⁷

In den kommenden fünf Jahren wollen deutsche Großunternehmen im Schnitt bis zu 40 Prozent aller Zulieferteile online beschaffen. Knapp drei Viertel der befragten Unternehmen erklärten im Rahmen einer Untersuchung der deutschen Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner, dass der Nutzen schon heute größer sei als der Aufwand. Entsprechend wollen die Unternehmen ihre internen Warenwirtschaftssysteme künftig besser mit den externen Beschaffungsmärkten im Internet verknüpfen. »Die Test- und Lernphase für das E-Procurement ist jetzt vorbei«, so der einhellige Tenor der Studie. Insgesamt zeigen sich die Konzern-Einkäufer überzeugt, dass die Einsparpotenziale bei der Online-Beschaffung nur auf Grundlage einer unternehmensindividuell schlüssigen Gesamtstrategie für E-Business zu realisieren seien.¹⁸

¹⁴ Vgl. ECIN-Newsletter vom 05.06.2001; Simon-Kucher & Partners (<http://www.simonkucher.de/>).

¹⁵ Vgl. ECIN-Newsletter vom 06.03.2001.

¹⁶ Vgl. ECIN-Newsletter vom 06.03.2001.

¹⁷ Vgl. ECIN-Newsletter vom 12.07.2001; Studie der Computerwoche, für die in Zusammenarbeit mit Pierre Audoin Conseil (PAC) 240 deutsche Unternehmen befragt wurden (<http://www.computerwoche.de/>).

¹⁸ Vgl. ECIN-Newsletter vom 28.05.2001; Marktstudie der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner, in der 15 Konzerne mit einem jährlichen Einkaufsvolumen zwischen einer Milliarde und 14 Milliarden Euro befragt wurden (<http://www.wieselhuber.de/>).

3.3 Zahlen zum Bereich Elektronische Marktplätze

»Durch Elektronische Marktplätze können Einkäufer wesentlich bessere Preise erzielen und gleichzeitig den Beschaffungsprozess merklich verkürzen«, so die Meinung bei Forrester Research. Doch diese Einsparungen setzen nicht unbedeutende Investitionen voraus. Vor allem in vier Bereichen fallen für Unternehmen spürbare Kosten an: Für die Umstellung der internen Beschaffungsprozesse, die Integration der Elektronischen Marktplätze in das eigene System, den Kauf der entsprechenden B-to-B-Applikationen sowie die anfallenden Gebühren auf den Elektronischen Marktplätzen. Diesen Ausgaben stehen jedoch nicht zu unterschätzende Einsparungen gegenüber. So gehen laut Forrester die meisten Unternehmen davon aus, dass sie durch Elektronische Marktplätze bereits im Jahr 2001 beim Einkauf Einsparungen in Höhe von 4 Prozent realisieren werden. In 2003 sollen dies dann 8 Prozent sein.¹⁹

Die Einschätzungen zu den Erfolgsaussichten von Elektronischen Marktplätzen haben sich zu Beginn des Jahres 2001 mehr und mehr von der Euphorie der Jahre 1999 und 2000 gelöst.

Die großen Erwartungen, die sich an praktisch jeden neu aufgesetzten Elektronischen Marktplatz geknüpft hatten, sind offensichtlich in vielen Fällen unrealistisch gewesen. Die Analysten der Gartner Group erwarten, dass Elektronische Marktplätze bis 2003 keinen spürbaren Einfluss auf den B-to-B-Bereich des E-Commerce haben werden.²⁰ Auch Forrester gibt zu bedenken, dass die Bedeutung von Elektronischen Marktplätzen meist überschätzt wird. Da diese in der Regel auf Auktionen bzw. Reverse-Auktionen setzen, billigen die Forrester-Analysten ihnen bis 2005 lediglich einen Anteil von 2,7 Prozent an den gesamten Transaktionen des B-to-B-Markts zu.²¹

Eine Untersuchung der deutschen Unternehmensberatung KPMG kommt zu dem Schluss, dass derzeit insbesondere E-Procurement-Anwendungen stark gefragt sind, während die Beschaffung über Elektronische Marktplätze noch als weniger interessant angesehen wird.²² Insgesamt werden dann auch spezialisierte E-Procurement-Anbieter im Vergleich zu Marktplatz-Anbietern als kompetenter beurteilt. Dort werden auch die größeren Preis- und Prozesseinsparpotenziale vermutet.²³

Dr. Wieselhuber & Partner weisen nicht ohne Grund auf die Notwendigkeit einer unterneh-

¹⁹ Vgl. ECIN-Newsletter vom 22.03.2001; Forrester Research im Report »What Does eMarketplace Buying Cost?«, für die Untersuchung wurden 50 Unternehmen der sogenannten Fortune 1000 Unternehmen, Venture Capital Geber, Elektronische Marktplätze sowie Beratungsunternehmen befragt (<http://www.forrester.com>).

²⁰ Vgl. ECIN-Newsletter vom 02.04.2001; Gartner Group (<http://www.gartner.com>).

²¹ Vgl. ECIN-Newsletter vom 17.05.2001; Forrester Research in »ROI Of Europe's eCommerce Sites« (<http://www.forrester.com>).

²² Vgl. ECIN-Newsletter vom 05.06.2001; KPMG-Studie, die unter rund 1 000 Senior Managern aus Unternehmen der High-Tech-Branche durchgeführt wurde (<http://www.kpmg.de>).

²³ Vgl. ECIN-Newsletter vom 05.06.2001; Simon-Kucher & Partners (<http://www.simonkucher.de/>).

mensspezifischen Gesamtstrategie für alle E-Business-Aktivitäten hin. In ihrer Studie stellten die Analysten fest, dass manche Unternehmen in der Vergangenheit die gesteckten Ziele bei der Online-Beschaffung klar verfehlt haben. Einige haben nach Erkenntnissen von Dr. Wieselhuber & Partner bei virtuellen Online-Auktionen auf Elektronischen Marktplätzen sogar deutlich teurer eingekauft als durch klassische Preisverhandlungen mit den Lieferanten. Der Studie zufolge liegen die Ursachen dafür sowohl in der schlechten Vorbereitung von Online-Auktionen als auch in der anfänglichen »Blauäugigkeit« gegenüber dem neuen Medium Internet.²⁴

Gerade auf den Elektronischen Marktplätzen bleibt offensichtlich noch viel zu tun, um dieser speziellen Form des elektronischen Handels zwischen Unternehmen dauerhaft zum Durchbruch zu verhelfen. Der Serviceanspruch, den Unternehmen an ihre Teilnahme auf Marktplätzen knüpfen, ist groß. Somit verbessern sich künftig die Perspektiven für entsprechende Dienstleister. Das amerikanische Marktforschungsinstitut IDC geht in einer weiteren Studie davon aus, dass sich das Umsatzvolumen für Marktplatz-Services pro Jahr um durchschnittlich 27 Prozent erhöhen wird. Von fünf Milliarden US\$ im Jahr 2000 wird es demnach bis 2005 auf etwa 17 Milliarden US\$ klettern. Von diesem Anstieg werden jedoch weniger die Betreiber der Marktplätze selbst, als vielmehr die entsprechenden Dienstleister oder angeschlossenen Marktplatz-Teilnehmer profitieren. Wenngleich Marktplatz-Betreiber heute noch rund 85 Prozent aller angebotenen Services

²⁴ Vgl. ECIN-Newsletter vom 28.05.2001; Dr. Wieselhuber & Partner (<http://www.wieselhuber.de>).

selbst organisieren, wird sich dieses Verhältnis bis 2005 auf rund 50 Prozent einpendeln. Vor allem Lieferanten und Logistik-Spezialisten dürften von diesem Trend profitieren, denn schon heute zeigt sich, dass viele Marktplatz-Betreiber mit einer kompletten Servicepalette von Beratung, Implementierung sowie zahlreichen Dienstleistungen rund um das operative Geschäft überfordert sind.²⁵

Auch Berlecon Research, ein internationales Unternehmen für Wirtschaftsforschung und Analyse, kommt in einer deutschen Studie zu dem Schluss, dass B-to-B-Marktplätzen gravierende Änderungen bevorstehen. Nicht nur, dass die Zahl der Neugründungen deutlich zurück gegangen ist, auch die Business-Modelle der Anbieter erfahren eine klare Veränderung hin zu mehr Dienstleistung. Im Ergebnis zeigt die Untersuchung von Berlecon Research, dass gegenwärtig nur 9 Prozent der Marktplätze profitabel arbeiten. Die 183 aktiven deutschen Marktplätze (Stand: Mai 2001) müssen daher für die Zukunft ein profitables Geschäftsmodell entwickeln, mit dem Teilnehmer gewonnen und langfristig gehalten werden können. Die Marktplätze hätten erkannt, dass allein das Zusammenführen von Handelspartnern keine schwarze Zahlen bringt und erschließen jetzt zusätzliche Einnahmequellen.²⁶

Zwar stellen die Provisionseinnahmen immer noch den größten Posten, aber im Vergleich zum

²⁵ Vgl. ECIN-Newsletter vom 29.03.2001; IDC (<http://www.idc.com>).

²⁶ Vgl. ECIN-Newsletter vom 30.05.2001; Studie von Berlecon Research, für die eine detaillierte Befragung von 98 deutschen Marktplatzbetreibern durchgeführt wurde (<http://www.berlecon.de>).



Jahr 2000 ist ihr Anteil von 56 Prozent auf 38 Prozent zurückgegangen. Die Zauberworte der Zukunft heißen laut Berlecon »Fulfillment-Dienste« und »Software-Lizensierung«. So führen beispielsweise bereits 51 Prozent der Marktplätze Bonitätsprüfungen ihrer Teilnehmer durch und in der zweiten Jahreshälfte 2001 wollen sogar 87 Prozent diesen Dienst anbieten. Die veränderten Marktbedingungen spiegeln sich auch in einer Veränderung der Anbieterzahl wider. Gingen im ersten Halbjahr 2000 noch durchschnittlich zwei Marktplätze pro Woche an den Start, so sind 2001 erste Marktaustritte zu beobachten.²⁷

Dennoch sehen die Analysten für den deutschen Markt durchaus noch Wachstumspotenzial und rechnen bis zum Jahr 2004 mit 300 bis 400 Marktplätzen. Chancen haben hier insbesondere so genannte Integrationsplattformen, die Kosteneinsparungen durch effiziente Beschaffungsprozesse ermöglichen. Ebenso werden vertikalen Nischenanbieter mit branchenspezifischen Lösungen Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft prognostiziert.²⁸

²⁷ Vgl. ECIN-Newsletter vom 30.05.2001.

²⁸ Vgl. ECIN-Newsletter vom 30.05.2001.





4

Methodik und Durchführung der Trendanalyse

Ein Großteil bislang erhobener Studien zum Themenbereich E-Business befasst sich vornehmlich mit quantifizierbaren Fragestellungen wie dem Umsatzvolumen, der Anzahl der teilnehmenden Unternehmen auf Marktplätzen oder den von den Unternehmen für die kommenden Jahre angestrebten Größenordnungen im elektronischen Handel. Dazu wird die Größe der Stichprobe zumeist so festgelegt, dass eine quantitative Analyse der Untersuchungsergebnisse möglich ist. Eine ausführliche Beantwortung von Fragen zur Motivation für die Teilnahme an Elektronischen Marktplätzen, zum Aufwand bei der Bereitstellung der geforderten Daten, zu Alleinstellungsmerkmalen der betriebenen Plattform oder zum konkreten Nutzen des Marktplatzes für die teilnehmenden Unternehmen wird den Befragten dabei eher selten ermöglicht. Um eben diese Hintergründe zum Themenbereich Elektronische Marktplätze besser ausleuchten zu können, wurde entschieden, im Rahmen dieser Studie eine weitgehend qualitative Datenerhebung durchzuführen.

In diesem Kapitel wird das Ziel der Erhebung sowie die Besonderheiten der Methodik und die Durchführung erläutert. Außerdem wird eine Übersicht der betrachteten Themenbereiche gegeben.

4.1

Ziel der Befragung

Das Ziel dieser Erhebung bestand darin, die Aspekte zur Motivation, zu Alleinstellungsmerkmalen und Trendentwicklungen sowie zu Aufwand und Nutzen eines Engagement auf

Elektronischen Marktplätzen eingehender zu betrachten. Es galt zum Beispiel herauszufinden, warum die Nutzer von Elektronischen Marktplätzen sich für eine Teilnahme auf diesen Handelsplattformen entschieden haben, welche Probleme in der Vorbereitung und in der Anfangsphase des Marktplatz-Betriebs zu bewältigen waren oder in welchen Formaten die benötigten Daten zur Verfügung gestellt bzw. konvertiert wurden.

Auf der Basis dieses Erhebungsziels wurde das im Folgenden beschriebene Untersuchungsdesign gewählt.

4.2

Auswahl der Erhebungsmethode

Die besondere Vorgehensweise der Studie lag darin, die relevanten Themenkomplexe in einer ersten Befragungsrunde zunächst Repräsentanten aus Unternehmen vorzulegen, die auf Marktplätzen als Anbieter oder als Einkäufer bzw. ausschreibendes Unternehmen auftreten. Die Ergebnisse und Statements der befragten Marktplatz-Nutzer aus der ersten Befragungsrunde wurden dann in konsolidierter und anonymisierter Form den Marktplatz-Betreibern in einem ausführlichen Interview in der zweiten Befragungsrunde vorgelegt, um diese darauf reagieren zu lassen. Diese Vorgehensweise lehnt sich an die Delphi-Methode an, wobei allerdings im Rahmen der Delphi-Methode üblicherweise die Befragten mit ihren eigenen, früher ermittelten Aussagen konfrontiert werden. Bei der Delphi-Methode handelt es sich um eine moderne sozialwissenschaftliche Methode, bei

der durch die Mobilisierung des Erfahrungswissens von Experten versucht wird, Entwicklungstrends für die Zukunft aufzuzeigen. Delphi-Runden werden insbesondere dann eingesetzt, wenn verlässliche Informationen über Gegenstände nicht vorhanden sind bzw. vorhandene Informationen kritisch hinterfragt werden sollen. In einer ersten Runde werden Experten um Stellungnahme gebeten, diese Antworten werden ausgewertet. Daraus bildet sich das sogenannte »unabhängige Gruppenurteil«, das den Experten erneut vorgelegt wird. Diese haben nun die Möglichkeit zur Korrektur ihres ersten Urteils und geben diese an die Organisatoren zurück. Hierdurch entsteht ein »abhängiges Gruppenurteil«. Eine Verbesserung der Ergebnisse wird von Runde zu Runde erzielt, wobei eine dritte Runde im Allgemeinen nur geringe Veränderungen aufzeigt.²⁹

Eine wie im Rahmen dieser Studie durchgeführte qualitative Datenerhebung ermöglicht es, auf Basis einer geringen Stichprobengröße eine »Analyse komplexer Einstellungsmuster«³⁰ durchzuführen. Quantitative Aussagen im Sinne von »75 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass ...« sind mit dem hier verwendeten Datenmaterial nicht möglich. Demzufolge ist die Untersuchung weder repräsentativ noch eignet sie sich zur Prüfung von Hypothesen.

²⁹ Vgl. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF); Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (Hrsg.) (1998): Delphi '98 - Umfrage: Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik

³⁰ Friedrichs, J., (1990): Methoden empirischer Sozialforschung; WV Studium Sozialwissenschaft, 14. Aufl., S.226

Beide Befragungsrunden dieser Erhebung nahmen ihren Ausgang von der Verwendung strukturierter (Frage Themen und Frageanordnung sind festgelegt) und standardisierter Fragebögen (Frageformulierung ist festgelegt). Der Fragebogen für die erste Befragungsrunde war dabei auf die zwei relevanten Zielgruppen Buy-Side (Einkäufer) und Sell-Side (Lieferanten bzw. Hersteller) separat zugeschnitten. Es fanden sowohl schriftliche als auch mündliche Befragungen statt. Dies hatte gewollte Konsequenzen auf die Datenqualität:

- Schriftliche Befragung: Im Rahmen der ersten Befragungsrunde wurden die jeweiligen Fragebögen zum einen an die Teilnehmer – ausgewählte Marktplatz-Nutzer – ausgehändigt, mit der Bitte, sie vollständig ausgefüllt bis zu einem bestimmten Termin zurückzusenden. Der Fragebogen war zusätzlich über einen Zeitraum von zwei Wochen in leicht gekürzter Form auf den Internetseiten der »WirtschaftsWoche heute«³¹ sowie der Studienreihe »media vision«³² des Fraunhofer IAO eingestellt.
- Interviews: Darüber hinaus wurde der Fragebogen in der ersten Befragungsrunde auch als Leitfaden für mündliche Interviews eingesetzt. Hier sollten über die

³¹ Die Seiten der WirtschaftsWoche heute sind zu finden unter <http://www.wiwo.de>.

³² Die Studienreihe media vision hat den Internet-Auftritt <http://www.media-vision.iao.fraunhofer.de>.

strukturierten und standardisierten Fragen hinaus noch genauere und tiefergehende Informationen von den befragten Marktplatz-Nutzern erlangt werden. Das bedeutete, dass die Befragten die Möglichkeit bekamen, ihren Antwortspielraum an den Stellen im Interview zu erweitern, soweit sie bzw. die Interviewer es für angemessen hielten.³³

In der zweiten Befragungsrunde wurden die Daten ausschließlich im Rahmen von Interviews erhoben. Eine Vorlage der Aussagen der Marktplatz-Nutzer aus der ersten Befragungsrunde implizierte für die Interviews der zweiten Runde äußerst offene, wenig standardisierbare Antwortstrukturen der Marktplatz-Betreiber. So wurde es als sinnvoll und notwendig erachtet, angesichts der erwarteten Komplexität der Aussagen der Marktplatz-Betreiber das persönliche Gespräch mit ausführlicher Protokollierung als Befragungsmethode zu wählen.

Die subjektiven Ansichten – sowohl der Marktplatz-Betreiber als auch der -Nutzer –, die sich nicht aus vorgefertigten Antwortalternativen zusammensetzen, sondern die vielmehr aus den Erfahrungen und Erlebnissen der Befragten resultieren, galt es im Rahmen dieser Studie beson-

ders zu erfassen und auszuwerten. Die zusätzliche Datenerhebung durch die schriftlichen Befragungen in der ersten Befragungsrunde sollte sicher stellen, dass eine kritische Masse an Teilnehmern erreicht wird und somit ggf. auch Häufigkeitsverteilungen in den weiteren Verlauf der Untersuchung einbezogen werden konnten.

Die Interviews waren sehr ausführlich und umfassend, sodass auch bei geringer Teilnehmerzahl verschiedene Aspekte ausreichend beleuchtet werden konnten. Da die Teilnehmer gezielt nach ausreichenden Erfahrungswerten und unterschiedlichen Ausprägungen der Plattformen ausgewählt wurden, sollte durch die Daten ein guter Einblick in den Themenkomplex Elektronische Marktplätze möglich sein, wenn die Daten auch bei weitem kein Abbild des gesamten Markts darstellen können.

Das Einstellen der Fragebögen auf den Internetseiten der »WirtschaftsWoche heute« sollte – wie bereits angedeutet – den Zugang zu einer größeren Anzahl an Experten ermöglichen. Da die Experten im Bereich Elektronischer Marktplätze jedoch noch nicht sehr zahlreich sind, war die Teilnahme hier eher beschränkt.

Für die erste Befragungsrunde wurden vier ca. 60- bis 90-minütige Interviews geführt und vier ausführliche Fragebögen ausgefüllt, jeweils zur Hälfte von Einkäufern und von Lieferanten bzw. Herstellern. Zudem lagen 17 auswertbare Online-Fragebögen vor, zwölf von Einkäufern und fünf von Herstellern. Die Daten wurden im Zeitraum vom 21.05. bis 01.08.2001 gesammelt und im Anschluss daran ausgewertet.

³³ Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass das strukturierte und standardisierte Interview das Stellen weiterführender Fragen im Laufe des Gesprächs grundsätzlich ermöglicht, vgl. hierzu Bortz, J. & Döring, N. (1995). Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler, S.283



Die zweite Befragungsrunde, in die elf Marktplatz-Betreiber involviert waren, wurde in der Zeit vom 14.09. bis 26.10.2001 durchgeführt. Hier wurden die Daten, wie bereits erwähnt, ausschließlich in Interviews erhoben. Die Interviews dauerten ca. 90 bis 120 Minuten.

Sämtliche Interviews wurden von den Autoren der Studie persönlich in den Räumen der Befragten durchgeführt und protokolliert.

Die betrachteten Handelsplattformen waren zu einem Teil E-Procurement-Systeme, die bereits längerfristige Lieferbeziehungen zu bekannten Firmen abbilden. Ein weiterer Teil bestand aus geschlossenen Elektronischen Marktplätzen, auf denen sich mehrere Lieferanten und Hersteller einer Branche zusammengeschlossen und ihre Kunden angebunden haben. Die dritte Gruppe der betrachteten Unternehmen waren offene Elektronische Marktplätze, zu denen sowohl die Sell- als auch die Buy-Side freien Zugang hat. Dabei sind katalogbasierte Systeme ebenso in die Betrachtung aufgenommen worden wie Ausschreibungsplattformen.

Alle teilnehmenden Unternehmen, die einer Nennung ihres Namens eingewilligt haben, sind im Anhang aufgeführt. Die Befragten waren Geschäftsführer oder Entscheider aus den Bereichen Vertrieb, Einkauf, EDV und Marketing. Die Daten wurden anonym ausgewertet und sind im Folgenden dargestellt. Ein Rückschluss der einzelnen Aussagen auf die Unternehmen ist nicht möglich.

4.3 Themenschwerpunkte der Befragung

Die Fragebögen zu den beiden Befragungsrunden gliederten sich in die folgenden Schwerpunkte:

- Allgemeine Informationen zum Unternehmen
- Motive für die Teilnahme an bestimmten Elektronischen Marktplätzen
- Art und Ausmaß der Nutzung von Elektronischen Marktplätzen
- Software und Datenformate
- Backend-Integration
- Kosten und Nutzen
- Umsätze
- Finanzierungs- und Organisationsmodelle
- Angebotene und genutzte Serviceleistungen
- Usability
- Offene Fragen zu Vorteilen, Problemen etc. bei der Nutzung Elektronischer Marktplätze



5 Ergebnisse der Trendanalyse

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Befragung von ausgewählten Marktplatz-Nutzern (Anbieter oder Lieferanten und Kunden) und Marktplatz-Betreibern dargestellt.

Dabei wurde für einige Themenbereiche eine getrennte Darstellung der Aussagen zu katalogbasierten Systemen einerseits und Ausschreibungsplattformen andererseits vorgenommen. Darüber hinaus wurde im Falle der katalogbasierten Systeme ggf. eine Aufteilung in Buy-Side einerseits und Sell-Side andererseits gewählt, um den jeweils spezifischen Problemstellungen gerecht zu werden.

Einzelne signifikante Zitate aus den Interviews wurden in das Dokument eingebaut. Sie sind kursiv hervorgehoben und mit Anführungszeichen versehen. Diese Zitate sollen als besonders bezeichnende Aussagen dazu dienen, die Stimmung der Befragten zu bestimmten Sachverhalten zu illustrieren.

5.1 Allgemeine Daten der befragten Unternehmen

Von den 25 an der ersten Befragungsrunde teilnehmenden Unternehmen waren zehn dem Werkzeug- und Maschinenbau zuzuordnen. Diese hohe Anzahl ist nicht zufällig, da gerade in dieser Branche verstärkt katalogbasierte B-to-B-Handelsplattformen eingesetzt werden. Die Unternehmen, in denen die Befragten beschäftigt waren, sind von unterschiedlicher Größe. Zwei hatten weniger als zehn, vier weitere zehn bis 100 Beschäftigte. Über eine Anzahl von 100

bis 1 000 Mitarbeiter verfügten sechs Unternehmen, und 13 Unternehmen beschäftigten über 1 000 Arbeitnehmer.

In der zweiten Befragungsrunde wurden elf Marktplatz-Betreiber befragt. Dabei waren sechs der Plattformen katalogbasierte Systeme, fünf waren den Ausschreibungsplattformen zuzuordnen. Bei einem Teil der Ausschreibungsplattformen war es zudem möglich, auch katalogbasierte Daten einzubinden.

5.1.1 Finanzierung und Gebühren

Für den dauerhaften Erfolg am Markt ist ein tragfähiges Gebühren- und Finanzkonzept sowie ein auf die Markterfordernisse abgestimmtes Organisationsmodell Voraussetzung. Hier zeigten sich unterschiedliche Ansätze und Einschätzungen, die sowohl von der Branche abhängig sind, in der der Marktplatz tätig ist, als auch von den treibenden Kräften, welche die Plattform initiiert hatten sowie davon, ob es sich um eine Ausschreibungsplattform oder um ein katalogbasiertes System handelt.

»Das Preismodell muss simpel und nachvollziehbar sein.«

Es wurde allgemein festgestellt, dass das Preismodell für die Teilnehmer der Plattform transparent sein müsse. Ein Betreiber äußerte, dass im Finanzierungsmodell mehr als ein Jahr Arbeit stecke, dies sich aber auszahle, da somit eine solide Grundlage für die Akzeptanz der Gebühren geschaffen wurde. Von einem Großteil

der Betreiber wurde aber auch angemerkt, dass die entstehenden Kosten verhandlungsabhängig seien und von Kunde zu Kunde differieren könnten. Bei einigen liefen die Anfangsmodelle der Finanzierung langsam aus, weshalb in nächster Zeit nachverhandelt werden müsse, worüber jedoch noch keine näheren Angaben gemacht wurden.

»Pilotprojekte werden teilweise subventioniert.«

Manche Betreiber unterstützten die Kunden oder Lieferanten, je nach Fokus der Plattform, bei der Integration. So ist etwa ein Betreiber an den Einsparungen seiner Marktplatz-Teilnehmer als Folge der Prozesskostensenkungen beteiligt. In einigen anderen Fällen unterstützten auch die Kunden ihre Lieferanten bei der Einbindung des Marktplatzes, um selbst möglichst schnell vom automatisierten Handel profitieren zu können.

Die anfallenden Gebühren wurden von den befragten Marktplatz-Betreibern in verschiedene Bereiche gegliedert, die unterschiedliche Modelle der Finanzierung der Plattformen verfolgen:

- Mitglieds- bzw. Listing-Gebühren,
- Transaktionsgebühren,
- Software-Lizenzen,
- Application Service Providing (ASP) -Gebühren,
- Sondergebühren für die Benutzung von Services.

Bei fast allen teilnehmenden Plattformen fielen zumindest für eine Seite der Akteure Mitglieds- oder Listing-Gebühren an, die jährlich oder

monatlich zu entrichten waren. Abhängig von der Ausrichtung des Marktplatzes war, ob Lieferanten, Einkäufern oder beiden diese Gebühren berechnet wurden. Ein Betreiber beispielsweise berechnete eine Jahresgebühr für Einkäufer mit Bestellsummendeckelung, wobei erst nach Erreichen eines bestimmten, aggregierten Auftragsvolumens weitere Gebühren anfielen. Die meisten der Befragten schätzten, dass Mitgliedsgebühren mittelfristig konstant blieben.

»Seit März 2001 sind die Transaktionsvolumina rapide angewachsen.«

Bezüglich Transaktionsgebühren waren die gemachten Aussagen nicht einheitlich. Während die Mehrheit der Kunden, Lieferanten und Marktplatz-Betreiber davon ausgingen, dass diese in naher Zukunft auch aufgrund der seit dem Jahr 2001 rapide angewachsenen Transaktionsvolumina sinken würden, war einer der Betreiber gegenteiliger Ansicht, da auf dieser Plattform zu Beginn nur geringe Gebühren verlangt wurden und nun, nach Beendigung der Pilotphase, zumindest über absehbare Zeit die Gebühren erhöht werden müssten.

Transaktionsbasierte Gebühren werden erhoben

- abhängig vom Transaktionsvolumen (z. B. in der Größenordnung von 1,25 Prozent des Volumens),
- pro Transaktion,
- pro Posten (Berechnung pro Einzelposten einer Bestellung).

Bei einem der in die Analyse einbezogenen Ausschreibungsmarktplätze wurden ebenfalls Transaktionsgebühren berechnet, da der Marktplatz wegen seines tiefgreifenden Branchen-Know-how auch unterstützend bei der Erstellung einer Ausschreibung tätig werden kann und die Kunden davon profitierten.

Softwarelizenzen, die teilweise pro Unternehmen, teilweise pro Installation bzw. Nutzer berechnet werden, spielten in den Finanzierungsmodellen ebenso eine Rolle wie Application Service Providing (ASP), welches einzelnen Unternehmen die Möglichkeit bietet, ihren eigenen, privaten Marktplatz zu unterhalten, diesen aber nicht selbst technisch betreiben zu müssen.

»Für Services werden separate Gebühren berechnet.«

Nach Aussagen fast aller Betreiber habe der Anteil der über zusätzliche Services erwirtschafteten Finanzierung in letzter Zeit kontinuierlich zugenommen und werde auch in Zukunft voraussichtlich zunehmen. Solche Services sind u. a.:

- Unterstützung bei der Integration der Plattform
- Dienstleister für Produktdatenmanagement, Content Providing
- Katalogerstellung
- Klassifikation
- Unterstützung von kollaborativen Umgebungen
- Integration für Backend-Systeme
- Anbindung an EDifact
- Weiterbildung

- Schulung
- Sondergebühren für Auktionen oder Ausschreibungen

5.1.2 Organisation und Geschäftsmodell

Der grundsätzliche Aufbau der betreibenden Unternehmen lässt sich, mit Abweichungen, in die Bereiche technischer Betrieb des Marktplatzes, Lieferantenintegration und Vertrieb aufteilen, wobei jeder einzelne Marktplatz organisatorische Besonderheiten aufweist. Wie auch im vorhergehenden Kapitel aufgeführt, suchen sich die betreibenden Unternehmen weitere Standbeine, um über die reine Unterstützung des technischen Handelsprozesses hinaus am Markt präsent zu sein.

»Zusätzlich gehören Services zum Geschäftsmodell.«

Fast einhellig war die Meinung der Betreiber, dass man sich als Dienstleister sehe, der sich auch über die angebotenen Services finanziere. So würde der Bereich der Unterstützung kollaborativer Prozesse mit großer Aufmerksamkeit verfolgt und teilweise bereits in die Plattformen integriert, um sich auch als Provider kollaborativer Umgebungen zu etablieren, deren Nutzung getrennt in Rechnung gestellt werden könne.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Geschäftsmodelle war der finanzielle Hintergrund der Plattform, der sogenannte »lange Atem« der Unternehmen. So wurden einige Plattformen durch öffentliche Mittel mitfinanziert, andere

wurden durch Banken unterstützt. Die meisten wurden jedoch von einem oder mehreren der Hauptakteure einer Branche getrieben, wodurch von Beginn an ein hohes Maß an Aufmerksamkeit für die Plattform erzielt werden konnte.

5.2 Einschätzungen von Aufwand und Nutzen

Der Implementierungsaufwand und die damit verbundenen Kosten sind für viele Unternehmen kritische Faktoren im Vorfeld der Teilnahme an einem Elektronischen Marktplatz. Es ergibt sich jedoch ein differenziertes Bild für Marktplatz-Kunden und -Lieferanten bzw. katalogbasierte E-Procurement-Systeme und Ausschreibungsplattformen.

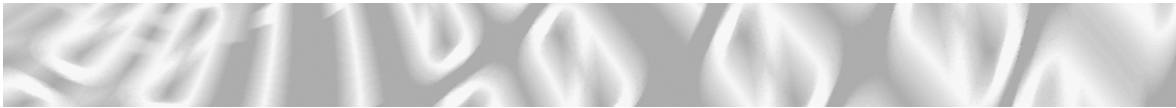
5.2.1 Allgemeine Aussagen

Die Betreiber konstatierten, dass der Einstieg in den Handel auf Elektronischen Marktplätzen beträchtliche Initialkosten mit sich bringe. Wenn vor allem mittlere und große Lieferanten viele Positionen haben, die in die Materialgruppen einzutragen sind, ist die Ergänzung und Anpassung der Daten ein hoher Aufwand, der sich zudem schwer pauschal berechnen lässt. Auf der anderen Seite haben auch kleine Unternehmen hohe Investitionen zu tragen, da sie häufig bei der Datenanpassung und Prozessumstellung noch nicht so weit fortgeschritten sind wie viele größere Unternehmen. Einer der befragten Betreiber bietet für interessierte Unternehmen sogar ein Tool zur Berechnung des Return on

Investment (ROI) als Kalkulationshilfe an. Somit kann für jeden Kunden individuell der Kostenaufwand berechnet werden.

Anderen Betreibern war es allerdings wichtig, den Aufwand und die Kosten, die für die Nutzer tatsächlich für die Teilnahme am Marktplatz anfallen, zu relativieren. Die reine Einbindung der Daten sei mit einigen wenigen Personentagen erledigt, meinte einer der Befragten. Ein anderer wies darauf hin, dass die Aufwendungen bei der Umgestaltung der internen Prozesse bei weitem nicht vollständig in die Berechnung der Kosten für die Teilnahme an einem Marktplatz mit einbezogen werden dürften. Es handle sich hier vielmehr um Aufwände und Kosten, die für das Unternehmen sowieso anfielen, wenn es »E-fähig« werden und damit wettbewerbsfähig bleiben möchte.

Auf die Frage an die Einkäufer, welches Umsatzvolumen sie derzeit über den Marktplatz tätigen und wie sich diese Umsätze ihrer Meinung nach in Zukunft entwickeln werden, wurde von allen Befragten eine positive Tendenz und eine kontinuierliche Steigerung angegeben. Zwei der Teilnehmer erwirtschafteten bereits bis Mitte 2001 ein Umsatzvolumen von über 250 000 Euro. Allerdings lagen für das Jahr 2001 bei fünf der Befragten noch Umsätze von weniger als 5 000 Euro vor. In der folgenden Abbildung sind 14 vollständig abgebildete Umsatzprognosen der Befragten aufgezeigt. Die meisten Befragten gingen davon aus, dass die Umsätze bis ins Jahr 2010 deutlich steigen werden.



Euro	2001	2003	2006	2010
< 500	○			
5 00 – 2 500	○○○			
2 500 – 5 000	○	○		
5 000- 25 000	○○	○○	○	○
25 000 – 50 000	○○○	○○○	○○○	○
50 000 – 2500 000	○○	○○○	○○○	○○○○
250 000 – 500 000	○	○○	○	○
> 500 000	○	○○○	○○○○○○	○○○○○○○○

Abbildung 1:
Umsätze von Marktplatz-Nutzern

Für das Jahr 2001 rechnet nur einer der Kunden von einem Ausgleich von Aufwand und Erlös. Für 2003 gehen bis auf einen alle in einem neutralen Ergebnis oder sogar schon von einem leicht

positiven Verhältnis von Erlös und Aufwand aus. Für 2010 prognostizieren alle eine positive Bilanz. Dabei gehen die Kunden eher von einer Rentabilität aus als die Hersteller und Lieferanten.

	Verlust --	-	Ausgleich 0	+	Gewinn ++
2001	○○○○	●●●	●		
2003	○		○○○●●●	●	
2006			○	○○○●●●●	
2010				○○●●	○○●●

Abbildung 2:
Verhältnis von Aufwand bei der Installation und Erlös durch den Betrieb eines Elektronischen Marktplatzes
(weiss: Hersteller und Lieferanten, schwarz: Kunden)

5.2.2 Katalogbasierte Systeme

5.2.2.1 Buy-Side

Als Motive für den Einkauf auf einem oder mehreren Elektronischen Marktplätzen gaben die meisten der befragten Einkäufer an, dadurch Kostenvorteile erzielen zu können. Dies soll vor allem durch eine Bündelung der Einkaufsaktivitäten – besonders innerhalb größerer Unternehmen mit einer Vielzahl an Bestellern – und eine Optimierung der internen Geschäftsprozesse erreicht werden. Damit verbunden ist nicht nur die Absicht, die eigenen Prozesskosten (z. B. über verbesserte Bestell- und Abrechnungsverfahren) senken zu können, sondern auch die Aussicht, aufgrund der erhöhten Transparenz zwischen den Anbietern zu niedrigeren Preisen einkaufen zu können.

»Die Einsparungen im Prozessbereich sind erheblich.«

Der Aspekt der Prozessoptimierung wird von den befragten Marktplatz-Kunden als ein herausragender Vorteil von Marktplätzen gesehen. Die Handelsplattformen böten Zeitersparnis und ermöglichten einen geringeren Bearbeitungsaufwand durch homogenere, durchgängigere und gestrafftere Prozesse, womit schließlich Kosteneinsparungen erzielt werden könnten. Voraussetzung dafür sei allerdings eine angemessene technische Integration der Applikationen.

Einige der befragten Betreiber sind der Überzeugung, dass sich für Kunden die Teilnahme an einem Marktplatz sofort lohnt, da Effizienzsteigerungen in den Beschaffungsprozessen bis zu einem gewissen Grad schon über ein einfaches Web-Interface zu realisieren seien. Jedoch stimmten auch unter den Betreibern die meisten darin überein, dass das ganze Potenzial der elektronischen Beschaffung erst durch eine ausreichende Backend-Anbindung abgeschöpft werden kann. Ein Betreiber gab allerdings zu bedenken, dass sich die Investitionen für die Teilnahme an einem Marktplatz für den jeweiligen Einkäufer erst dann rechnen, wenn alle Lieferanten angebunden sind. Solange das nicht der Fall ist, existieren bei der Teilebeschaffung parallele Prozesse, die ein Optimum bei der Prozesskosteneinsparung verhindern, da gleichzeitig über elektronische Kanäle und auf herkömmliche Weise eingekauft wird.

5.2.2.2 Sell-Side

Bei den Lieferanten ist die Situation zu Beginn ihres Engagement auf Elektronischen Marktplätzen allerdings schwieriger. Hatten die meisten der befragten Anbieter zu Beginn die Hoffnung, auf der Plattform bereits frühzeitig hohe Umsätze bzw. gar Umsatzsteigerungen generieren zu können, so wird dies inzwischen nicht mehr so positiv eingeschätzt. Den Grund für diese revidierte Einschätzung sehen diese Anbieter zum einen darin, dass aus dem bestehenden Kundenstamm zumeist noch recht wenige das Marktplatz-Angebot umfassend nutzen. Zum anderen macht es sich auch bemerkbar, dass zumeist noch keine oder nur wenige Neukunden über den

Marktplatz akquiriert werden konnten. Dementsprechend wird der Hauptvorteil eines Marktplatzes auch nicht in den verbesserten Absatzmöglichkeiten gesehen. Außerdem befürchtet man mittlerweile sinkende Preise, die durch die erhöhte Vergleichbarkeit der Angebote auf den Elektronischen Marktplätzen zustande kommen könnten.

Die Mehrheit der in die Untersuchung einbezogenen Lieferanten hat nach eigenem Bekunden die Möglichkeiten zur Prozessoptimierung erst nach und nach als wichtigen Vorteil von Marktplatz-Beteiligungen erkannt. Stand dieser Punkt in den Motiven der Lieferanten zur Teilnahme an Marktplätzen zunächst eher noch im Hintergrund, so bestätigten die meisten der Befragten nun, dass es zu einer Beschleunigung der Geschäftsprozesse, einer Senkung der Prozessfehlerquote und damit auch zu Kosteneinsparungen gekommen sei.

»2002 wird wohl ein Verlustjahr.«

Auch die Betreiber sehen für Unternehmen auf der Lieferantenseite zusätzlichen Organisationsaufwand, nicht zuletzt weil auch für die Lieferanten gilt, dass noch nicht alle Kunden in elektronischen Lösungen abgebildet sind und deshalb intern parallele Prozesse aufrecht erhalten werden müssen. Eine ausreichende Datenstruktur sei oftmals erst am Entstehen. Nach Ansicht der befragten Betreiber kalkulieren die meisten Lieferanten eine Zeitspanne von ca. einem Jahr, bis sich der Kostenaufwand gerechnet hat. Man vermutet allgemein, dass ein Ausgleich zwischen Verlust und Gewinn vor 2003 nicht zu erwarten

sein dürfte. Ein Betreiber meinte sogar, dass Lieferanten mit einem Umsatzvolumen von weniger als 500 000 Euro pro Jahr zu klein für einen Marktplatz seien. Ein anderer Betreiber wies zudem darauf hin, dass diese Berechnungen davon abhingen, ob sich ein Unternehmen für eine ASP-Lösung oder aber für eine Intranet-Lösung entscheidet. Die Investitionen rechneten sich für Kunden im Falle von ASP nach ca. drei Monaten, bei einer Integration ins Intranet nach ca. einem Jahr.

5.2.3 Ausschreibungsplattformen

Im Falle von Ausschreibungsplattformen wurde festgestellt, dass sich auch für die Lieferanten eine Beteiligung schon frühzeitig auszahlen kann. So seien die Projektvolumina oftmals so hoch und die Aufträge damit so lukrativ, dass die Integration in firmeninterne Systeme vorerst von nachrangiger Bedeutung ist und in einem zweiten Schritt nachgeholt werden kann.

»Die Anbieter sind nicht die Zielgruppe.«

Allgemein bewerteten Anbieter den besseren Zugang zu Ausschreibungen als positiv. Ein Betreiber einer Ausschreibungsplattform stellte allerdings klar, dass Prozesskostensenkungen in erster Linie für die ausschreibenden Unternehmen eintreten würden, während sich auf der Seite der Anbieter eher wenig ändern werde.

Für ausschreibende Unternehmen sei neben der Standardisierung von Ausschreibungen die ver-

einfache Suche nach geeigneten Lieferanten und damit eventuell die Etablierung neuer Geschäftsbeziehungen interessant. Hier liegen die Vorteile nach Ansicht der ausschreibenden Unternehmen im parallelen Aufsetzen und Versenden von Ausschreibungen an mehrere Lieferanten (wobei insbesondere auch eine erleichterte Abwicklung komplexer Ausschreibungen, inklusive z. B. technischer Zeichnungen, machbar wird), im einfachen Angebotsvergleich sowie in der Abfrage der Verfügbarkeit der gewünschten Produkte oder Services. Als äußerst positiv wird auch die einfach zu realisierende Rückverhandlungsmöglichkeit mit den verschiedenen Anbietern gesehen, wodurch ein schnelles Auffinden geeigneter Zulieferer und somit nicht zuletzt auch eine Verkürzung der Lieferzeiten ermöglicht wird.

5.3 Serviceleistungen und Alleinstellungsmerkmale

Die im Bereich der Elektronischen Marktplätze eingesetzte und aller Voraussicht nach weiter fortschreitende Konsolidierung des Markts zwingt die Betreiber, auf den von ihnen verwalteten Plattformen umfassende Servicepaletten anzubieten. Damit wird in erster Linie versucht, für den jeweiligen Marktplatz Alleinstellungsmerkmale zu schaffen, die die Attraktivität und Akzeptanz der Plattform erhöhen sollen. Bei den Serviceleistungen handelt es sich sowohl um direkt auf dem Marktplatz abrufbare Funktionalitäten als auch um weiter reichende Dienstleistungen, die den Interaktionen und Transaktionen auf den Plattformen vor- oder nachgelagert sind.

5.3.1 In die Plattform integrierte, technisch unterstützende Services

Der von einigen Marktplatz-Kunden geäußerten Meinung, dass viele Marktplätze noch in den Anfängen steckten und zumeist nur Grundfunktionalitäten anböten, entgegneten die Betreiber mehrheitlich, dass die Breite der Funktionalitäten und Serviceleistungen auf ihren Plattformen bereits stark ausgeprägt sei und von vielen Kunden in Anspruch genommen würde. Allerdings bestünde in allen Fällen noch genügend Potenzial zum weiteren Ausbau. Auch die von Marktplatz-Nutzern geäußerte Kritik, dass Mehrwertdienste nicht immer ersichtlich seien, da sie oftmals nicht ausreichend gekennzeichnet und dem Kunden kommuniziert würden, wird von den Marktplatz-Betreibern ernst genommen.

Als Motive für die Teilnahme an einem oder mehreren Elektronischen Marktplätzen gaben die befragten Anbieter größtenteils an, ihren Kunden dadurch neue und erweiterte Dienstleistungen anbieten zu können. Die Kundenbindung solle dadurch erhöht werden, und letztendlich hofft man auch auf die Gewinnung von Neukunden, wenn sich die besonderen Serviceleistungen zur Abgrenzung gegenüber anderen Anbietern etabliert haben. In punkto Mehrwertdienste treffen sich offensichtlich die Vorstellungen der Anbieter mit denen der Kunden: Für die befragten Einkäufer ist nämlich einer der entscheidenden Punkte für die Teilnahme an einem Elektronischen Marktplatz die Inanspruchnahme von Serviceleistungen, die im Rahmen herkömmlicher Geschäftsbeziehungen so nicht verfügbar seien.



wird von ... Marktplatz-Betreibern angeboten

Verschiedene Möglichkeiten der Produktsuche	8
Produktkataloge	7
Auktionen	6
Bildung von Einkaufsgemeinschaften (Powershopping)	3
Transaktionsunterstützung	9
Online-Bezahlung	1
Call-Center (der Nutzer ruft an)	8
Call-Back (der Nutzer wird zurückgerufen)	9
Beschwerde- und Konfliktmanagement	8
Profiling (Angebot auf eigene Bedürfnisse zuschneidbar)	7
ASP-Dienste (Application Service Providing)	10
innovative Produktdarstellung (3D, animiert)	2
individuelle Produktgestaltung und -konfiguration	5
Clearing Center für Produktdaten	3
Logistikkonzepte	4
E-Mail-Newsletter	8
Linkliste	5
Diskussionsforum	4
Schwarzes Brett	2

Sonstige: monatliche Sammelrechnung, Request for Quotation RfQ (2x), Business Center, Filmproduktion zur Produktpräsentation, mobile Bestellauslösung, Kooperationen

Abbildung 3:
Von den befragten Marktplatz-Betreibern angebotene Serviceleistungen

Insgesamt äußerten sich die befragten Marktplatz-Kunden zufrieden über das Servicespektrum auf den von ihnen jeweils genutzten Marktplätzen. Bezüglich der Suchmöglichkeiten nach geeigneten Anbietern und Produkten ergab sich in diesem Zusammenhang jedoch hinsichtlich der anwenderfreundlichen Gestaltung der Bedienoberflächen ein uneinheitliches Bild. Von einigen Nutzern wurde geäußert, dass dies schon gut

gelöst sei, wohingegen andere noch Defizite sahen. Auch ein Großteil der Betreiber sieht in beiden Bereichen noch deutliche Verbesserungspotenziale.

Ebenso wichtig und nützlich seien auch Profiling- und Personalisierungs-Features, um Marktplatz-Nutzern individualisierbare und anforderungsgerechte Funktionalitäten anbieten zu können.

Darüber hinaus machen derartige Angebote auch im Falle von Ausschreibungsplattformen Sinn, da hier jedes Unternehmen seine eigene Maske haben möchte, um sowohl Corporate Identity-Konformität als auch Rollen- und Rechte-Management gewährleisten zu können.

Einige Marktplatz-Kunden erwähnten zudem die gute Darstellung technologischer Details (z. B. bei der Betrachtung von CAD-Zeichnungen in speziellen Internet-fähigen CAD-Viewern).

Positiv erwähnt wurden auch Möglichkeiten der elektronischen Auftragsüberwachung durch elektronische Agenten. Ebenso ist es von den Marktplatz-Nutzern gewünscht und wird von einigen Betreibern bereits angeboten, dass bei Auftreten von Schwierigkeiten in den Geschäftsbeziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen ein direkt in die Plattform eingebundenes Konfliktmanagement in Anspruch genommen werden kann.

Weiterhin sei auf Ausschreibungsplattformen die bessere Möglichkeit zur Abstimmung zwischen Unternehmen sowie die Unterstützung von Verhandlungen als unmittelbarer Vorteil bei der Geschäftsabwicklung über den Marktplatz anzusehen. Die Nutzung von Funktionalitäten des Collaborative Engineering zahle sich nach Meinung der Befragten ebenfalls frühzeitig aus, da Engineering-Ressourcen durch eine effektive Kooperation von Kunde und Anbieter besser eingesetzt werden könnten. Medienbrüche würden vermieden und dadurch zusätzliche Fehlerquellen ausgeschlossen.

Auf der anderen Seite gab es aber auch Kritik an den Angeboten und Funktionalitäten der

Marktplätze. So müsse man sich häufig doch noch mit schlechten Produktbeschreibungen, unzureichenden Suchmöglichkeiten, fehlenden Bildern, Multimedia-Features oder technischen Daten abfinden. Genannt wurde z. B. auch das Fehlen einer aktiven Unterstützung beim Sourcing oder das Anbieten von Querverweisen zu gleichartigen Produkten mittels intelligenter Agenten.

5.3.2 Über die Plattform hinaus gehende Dienstleistungen

Über die Integration technisch unterstützender Dienstleistungen hinaus sehen sich die Marktplatz-Betreiber immer mehr auch als umfassende Dienstleister, die eine optimale Abwicklung zwischenbetrieblicher Geschäftsprozesse gewährleisten wollen. Es wurde allgemein festgestellt, dass der Beratungs- und Implementierungsaufwand stetig zunehme, sei es bei der Electronic Resource Planning (ERP) -Anbindung, bei der Systemintegration oder bei der einer Marktplatz-Teilnahme vorausgehenden Datenanpassung. Aber auch in den Prozessen, die konkreten Interaktionen und Transaktionen auf dem Marktplatz vorausgehen, folgen oder zwischengelagert sind, könnten Marktplatz-Teilnehmer von einer aktiven Rolle des Betreibers bzw. integrierter Drittanbieter profitieren. Zumindest einer der befragten Einkäufer wies auf die sehr gute Betreuung durch den Marktplatz-Betreiber hin und erwähnte besonders die Möglichkeit zur Mitgestaltung des Marktplatzes im Verbund mit dem Betreiber und den anderen Akteuren.

»Ein Betreiber, der nicht als Dienstleister bei der Datenaufbereitung und -integration fungiert, wird Schwierigkeiten bekommen.«

Speziell im Bereich der Datenanpassung stellen die Marktplatz-Nutzer Anforderungen an die Marktplatz-Betreiber. Die befragten Anbieter wiesen immer wieder auf die Probleme bei der Einbindung der unterschiedlichen Produktkataloge mit ihren verschiedenen Klassifizierungssystemen hin. So sehen sich viele Marktplatz-Betreiber vor allem auch als Dienstleister, der die Daten aufbereitet und dadurch kleinen und mittelständischen Unternehmen den Zugang zu der Plattform erleichtert. Ein Befragter wies auf die ausführliche Beratung bei der Einführung in die Plattform hin. Wiederum ein anderer sieht für seinen Marktplatz eine Kernkompetenz darin, dass Mitarbeiterschulungen bei den teilnehmenden Unternehmen durchgeführt werden, um die Akzeptanz der Plattform zu fördern.

»Kein 80-Millionen-Projekt wird ausschließlich online vergeben.«

Der Kommunikation zwischen den beteiligten Unternehmen kommt in der Frage der Serviceleistungen und Alleinstellungsmerkmale eine besondere Bedeutung zu. Keiner der befragten Marktplatz-Nutzer und -Betreiber war der Ansicht, dass die persönliche und telefonische Kommunikation zwischen Geschäftspartnern

durch den Marktplatz überflüssig werde. Dies gelte sowohl für den katalogbasierten C-Teile-Handel als auch für die Abwicklung großer Projekte auf Ausschreibungsplattformen. Auch bei Bonitätsprüfungen oder der Vereinbarung von Preis- und Qualitätsvorgaben sei der Elektronische Marktplatz als alleiniger Kommunikationskanal nicht ausreichend. Marktplätze sollen aber Kontakte anbahnen und gewachsene Strukturen und Beziehungen unterstützen.

Hierzu dienen – teilweise auch schon in die Plattform integrierte – Customer Relationship Management- und Call-Center-Funktionalitäten (z. B. mit Call-Back-Service). Ein Betreiber betonte, dass sehr aufwändiges Customer-Care betrieben werde. Andere Betreiber sind gerade dabei, Customer-Care-Center aufzubauen oder erwägen den Einsatz von CRM-Lösungen oder Call-Center-Funktionalitäten in der Zukunft, die allerdings nicht notwendigerweise in die jeweilige Plattform integriert sein müssten. Wiederum zwei Betreiber sehen derartige Features eher in weiterer Zukunft und setzen kurz- bis mittelfristig eher Prioritäten bezüglich des Ausbaus der Grundfunktionalitäten.

5.4 Software und Datenformate

Im Folgenden Kapitel werden die Aussagen der Teilnehmer der Studie bezüglich der eingesetzten Datenformate und Software detailliert erläutert. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Aspekt der Standardisierung, da diese für einen reibungslosen Austausch von Daten von System zu System von ausschlaggebender Bedeutung ist.

5.4.1 Katalogdatenaustauschformate

Katalogdatenaustauschformate sind ein Bereich, in dem in den vergangenen Jahren starke Standardisierungsbemühungen zu verzeichnen waren, um den geregelten Ablauf des Datenaustauschs steuern zu können.

5.4.1.1 Allgemeine Aussagen

Auch bei den Katalogdatenaustauschformaten muss zwischen den Ausführungen von Beteiligten an katalogbasierten Marktplätzen und denen von Beteiligten an Ausschreibungsplattformen differenziert werden, da hier durch die unterschiedlichen Vorbedingungen die Sichtweisen stark variieren können.

Bei katalogbasierten Systemen mit meist sehr hohen Teilezahlen zeigt sich eindeutig, dass die Verwendung eines Katalogdatenstandards als notwendig angesehen wird. Zum einen, um Daten innerhalb der Plattform darstellbar, suchbar und auffindbar zu machen, zum anderen aber auch, um Artikeldaten definiert in das System einspielen zu können und um Updates zu unterstützen, in denen es hauptsächlich darum geht, das »Delta« zur vorherigen Version zu kommunizieren. Auch bei der Interaktion mit externen Systemen, beispielsweise bei der Übertragung einer Bestellung in ein ERP-System und deren späterer Weiterverarbeitung, sind qualitativ hochwertige Daten von großem Nutzen.

»Vorzugsweise wird BMEcat verwendet.«

Betreffend der zum Einsatz kommenden Standards ergab sich in beiden Befragungsrunden ein ähnliches Bild. War dies vor einem Jahr noch nicht in diesem Maße festzustellen, so äußerten sich nun fast alle Befragten dahingehend, dass der ursprünglich vom Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) angestoßene Katalogdatenstandard BMEcat von großer Relevanz sei und allgemein als Wunschformat angesehen werde. BMEcat kommt auf der überwiegenden Mehrheit der Systeme zum Einsatz. In weniger häufigen Fällen werden xCBL und cXML eingesetzt. Um den Teilnehmern der Plattform entgegen zu kommen, bietet einer der Marktplätze ein Interface zur Integration von EDI an. Einige Betreiber nutzen zur Zeit noch proprietäre Katalogdatenformate, da die Systeme zu einer Zeit entstanden, zu der am Markt noch keine passenden Lösungen zur Verfügung standen. Es wird jedoch auch auf diesen Plattformen angestrebt, in der nächsten Version der Plattform BMEcat zu integrieren.

Einer der Betreiber mit proprietärem Datenformat äußerte sich dahingehend, dass auch momentan schon standardisierte Kataloge integriert werden könnten und diese auf das interne Format gemappt würden. Bei der Verwendung einer speziellen Katalogsoftware werde das Mapping ggf. auch intern durchgeführt. In den Fällen, in denen Katalogsoftware auf einer Plattform zum Einsatz kommt, waren die Befragten der Meinung, dass diese zur Zeit den Anforderungen entspreche, jedoch Erweiterungen notwendig

würden, um zukünftige Entwicklungen unterstützen zu können.

Mehrfach ausdrücklich positiv wahrgenommen wurde, dass BMEcat ein »offener« Standard sei, der sich nicht in der Hand eines Unternehmens befinde und man sich dadurch bei Anwendung nicht in Abhängigkeiten begeben müsse. Teilweise waren die befragten Unternehmen auch selbst in Standardisierungsgremien aktiv, um an der weiteren Gestaltung mitwirken zu können. Der überwiegende Teil der Befragten war der Meinung, dass die zur Verfügung stehenden Standards in der aktuellen Version den jetzigen Anforderungen gerecht würden. Begrüßt wurde beispielsweise auch, dass XML-basierte Formate leicht in eine Plattform zu integrieren seien, im Gegensatz zum Vorgänger im E-Commerce, EDI, welchem hoher Investitionsaufwand und wenig komfortable Bedienung bescheinigt wurden. Aufgrund der immer noch hohen Präsenz von EDI im Markt, versuchen viele Betreiber ihren Anbietern insofern entgegen zu kommen, dass WebEDI oder ähnliche Dialekte ebenfalls von der Plattform verstanden werden und so der Aufwand der Generierung der Daten für die Marktplatz-Teilnehmer gesenkt wird.

»Ein guter Katalog hat auch die Kannfelder gefüllt.«

Obwohl man sich mit den existierenden Standards zufrieden zeigte, wurde im Hinblick auf die weitere Entwicklung des E-Business und im Zuge dessen auch der Elektronischen Marktplätze festgestellt, dass weiterer Entwicklungsbedarf bestehe. So äußerte ein Marktplatz-

Betreiber, dass für die Implementierung von zusätzlichen Dienstleistungen auf der Plattform für den Logistikbereich, bei Größen, Gewichten, Artikelarten bzw. Variationen und Volumina Erweiterungen notwendig sein würden. Ebenso wurde angemerkt, dass viele notwendige Felder zwar im Standard verfügbar seien, jedoch nur als »Kannfelder« vermerkt sind, obwohl für einen sinnvollen Einsatz auf der Plattform auch die Kannfelder zur Verwendung kommen müssten, um Suchfunktionen sowie die Geschäftsprozessabwicklung besser zu unterstützen.

»BMEcat ist nicht gleich BMEcat.«

Während einige Betreiber sagten, ihre Lieferanten hätten keine Schwierigkeiten bei der Bereitstellung der Daten, war die Mehrheit der Befragten hierzu gegenteiliger Auffassung. Ein Betreiber erklärte, dass viele Hersteller und Lieferanten die Erzeugung von BMEcat noch nicht adäquat in die innerbetrieblichen Abläufe integriert hätten und deshalb eine ausreichende Qualitätssicherung der Katalogdaten nicht gewährleisten könnten. Auch eine Zertifizierung der Kataloge bzw. der Abläufe zu deren Erstellung wäre eine Möglichkeit, die ggf. gerne gesehen wäre.

Die »Qualität« der zur Verfügung gestellten Daten sei jedoch entscheidend für den Erfolg des Engagement auf einem Marktplatz. So werde oftmals von Seiten des Betreibers in Kauf genommen, zu Beginn umfassende Überzeugungsarbeit beim Lieferanten leisten zu müssen, um diesem die Notwendigkeit der Einhaltung bestimmter Anforderungen bei der Formatierung

der Daten ersichtlich zu machen (dass z. B. die Umsatzsteuersätze durchgehend im Katalog eingetragen werden). Dies sei zwar zu Beginn eines Engagement auf einem Marktplatz ein Mehraufwand, jedoch würde man ungern »schlechte« Kataloge integrieren, da ansonsten die Artikelsuche nur unzureichend durchgeführt, das gewünschte Produkt vom Einkäufer nicht gefunden und in Folge dessen nur wenig Umsatz über die Plattform generiert werden könnte. Im technischen Bereich werden Features eingesetzt, um die Artikelbeschreibung für den Kunden möglichst komfortabel zu gestalten.

Ein Betreiber wies darauf hin, dass Probleme auftreten könnten, wenn die Basisdaten nicht sorgfältig umgesetzt würden. So würden seiner Erfahrung nach häufig Fehler erzeugt, wenn etwa die Verwendung von »OrderUnit« und »ContentUnit« nicht von einem einheitlichen Verständnis getragen ist und die Felder nicht eindeutig verwendet werden.

»Ausschreibungsplattformen haben andere Vorzeichen.«

Im Vergleich dazu sind bei Ausschreibungsplattformen die Vorzeichen anders gesetzt. Durch die Struktur der Plattform bedingt zeigt sich, dass Katalogdaten und -standards eine untergeordnete Rolle spielen. Es wurde jedoch von Betreibern von Ausschreibungsplattformen wiederholt festgestellt, dass im Verlauf der Entwicklung und Erweiterung der Funktionalitäten der Plattform auch dort die Bedeutung größer werde.

»Kataloge lohnen sich bisher nicht richtig für einen Ausschreibungsmarktplatz.«

So meinte ein Betreiber einer Ausschreibungsplattform, dass die Verwendung von Katalogen auf seiner Plattform bisher weitgehend irrelevant sei. Als Grund wurde aufgeführt, dass es sich bei Ausschreibungen im Unterschied zu katalogbasierten Systemen meist um Vorgänge handle, die nicht unbedingt in gleicher oder ähnlicher Form zu einem späteren Zeitpunkt erneut stattfinden. Dies treffe vor allem bei Investitionsgütern zu oder bei Gütern, die eine hohe Abstimmung zwischen den angehenden Vertragspartnern erforderten. Ebenso gelte dies für Branchen, die bisher in den verfügbaren Standards noch nicht ausreichend berücksichtigt seien. Es sei im übrigen für viele Ausschreibungsmarktplätze schwierig, »einen Hebel« anzusetzen, um Marktplatz-Teilnehmer dazu zu bewegen, ihre Daten standardisiert zur Verfügung zu stellen. Man sehe sich deshalb selbst in der Pflicht, die Anpassung vorzunehmen.

»Dienstleistungen und Ausschreibungen sind noch nicht ausreichend standardisiert beschreibbar.«

Als eine der Schwierigkeiten, die identifiziert wurden, gilt auch die fehlende Möglichkeit der plattformübergreifend standardisierten Beschreibung von Ausschreibungen, die eine bessere Vergleichbarkeit und Einordnung ermöglichen würde. Ebenfalls wurde der Mangel an

einer standardisierten Dienstleistungsbeschreibung zur Abbildung in elektronischen Plattformen angemerkt, was den Aufwand an proprietären Beschreibungen und Abstimmungen noch immer hoch hält. Eines der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen beteiligt sich jedoch selbst auch an Standardisierungs-Aktivitäten im Dienstleistungsbereich.

5.4.1.2 Marktdurchdringung von Katalogdatenaustauschformaten

Die beinahe einhellige Meinung aller Beteiligten war, dass sich im Bereich Kataloge in nächster Zeit zumindest im deutschsprachigen Raum BMEcat zu dem anerkannten Standard über viele Branchen hinweg etablieren werde. Gleichzeitig wurde aber auch die Einengung aufgrund des sprachlichen Hintergrunds bemängelt und als Hinderungsgrund für eine weitere Durchsetzung angeführt.

»Nur ein unabhängiger Standard wird sich weltweit durchsetzen.«

Die im vorigen Kapitel erwähnte Unabhängigkeit von BMEcat wurde jedoch auch als Hauptargument für eine weitere Marktdurchdringung im Vergleich zu anderen Formaten angeführt. Ein Betreiber ging sogar soweit, BMEcat eine weltweite Durchsetzung in Aussicht zu stellen. Ein Interviewpartner brachte aber auch zum Ausdruck, dass die bisher mangelnde Marktdurchdringung von BMEcat daran liegen könnte, dass der Standard hauptsächlich von KMU getrieben würde und Großunternehmen deshalb

nur zögerlich darauf zurückgriffen. Manch einer zeigte sich auch noch abwartend, da beispielsweise von SAP in nächster Zeit großer Einfluss auf diesen Bereich erwartet wird und sich von daher noch starke Veränderungen auf dem Markt ergeben könnten.

Als ein weiterer Grund für die zögerliche Durchsetzung von Standards am Markt wurde die gegenwärtige wirtschaftliche Lage angeführt. Es wurde darauf verwiesen, dass viele Unternehmen zur Zeit mit Investitionen zögerten, wie sie auch eine Implementierung eines stabilen Prozesses zur Erzeugung von qualitativ hochwertigen elektronischen Produktkatalogen wäre. Es wird jedoch angenommen, dass sich diese abwartende Haltung bei einer Verbesserung des gesamtwirtschaftlichen Umfelds deutlich verändern werde.

»Es fehlt ein kooperatives Marketing.«

Zusätzlich wurde als Mangel angeführt, dass kein kooperatives Marketing für einen Standard durch alle Beteiligten betrieben würde, um das Bewusstsein zumindest im Mittelstand zu stärken.

5.4.1.3 Vorliegen der Daten

»Die Daten liegen bei den Herstellern bzw. Lieferanten in vielen verschiedenen Formaten vor.«

Es zeigte sich, dass nur in wenigen Fällen eine einheitliche Datenhaltung für die Erstellung von Katalogdaten vorhanden war. Ein Betreiber teilte das Vorhandensein der relevanten Daten in folgende vier Bereiche ein:

- (1) vollständig in elektronischer Form vorhanden,
- (2) Daten sind autonom elektronisch vorhanden und müssen gemappt werden,
- (3) die Daten müssen gemappt und manuell nachbearbeitet werden,
- (4) die Daten sind nur in Papierform vorhanden.

Die meisten Marktplätze ermöglichen ihren Teilnehmern die Lieferung von Katalogdaten in verschiedenen Formaten und kümmern sich selbst um eine Umwandlung. So liegen Daten beispielsweise in MS Excel-Tabellen, dBase- oder SQL-Datenbanken vor, bzw. als Plaintext, CSV oder in ähnlichen Formaten.

Nahezu alle befragten Teilnehmer nutzten zum Zeitpunkt der Befragung noch Kataloge in Papierform, sie waren aber der Meinung, dass deren Bedeutung in Zukunft abnehmen werde. Auch eigene Internetauftritte der Unternehmen

sowohl auf Lieferanten- als auch auf Kundenseite würden genutzt. Die Lieferanten sagten mehrheitlich aus, dass deren Bedeutung zunehmen bzw. konstant bleiben werde.

»Lediglich 10 bis 20 Prozent der Lieferanten können bisher stabil standardisierte Daten liefern.«

Standardisierte Katalogdaten könnten, nach konkreter Einschätzung eines Marktplatz-Betreibers, bisher lediglich 10 bis 20 Prozent der Lieferanten bereitstellen. Durch einen innerbetrieblich implementierten Erstellungsprozess dahingehend sichergestellt, dass dies auch dauerhaft in ausreichender Qualität gelingen werde, hätten dies seiner Meinung nach sogar nur 5 bis 10 Prozent der vertretenen Lieferanten.

Von den meisten Kunden würden Artikelstammdaten (Namen, Kurzbeschreibungen, etc.), kaufmännische Daten (Preise, etc.), technische Daten und Marketingdaten (wie Langbeschreibungen und technische Skizzen) gefordert. Multimediale Daten seien hingegen nicht in allen Bereichen notwendig, vor allem nicht im Bereich von Produkten, die sehr gut anhand textueller Daten vergleichbar sind. Je komplexer jedoch das zu beschreibende Produkt werde, desto höher werde auch die Bedeutung zusätzlicher Medien zur Darstellung und Beschreibung. Diese Daten stünden jedoch bisher noch selten vollständig zur Verfügung. Am häufigsten würden Bilddaten bereitgestellt, wobei auch CAD-Daten und interaktive Produktdarstellungen an Bedeutung gewinnen. Die höchsten Anforderungen werden von Ausschreibungsplattformen gestellt, die teil-

weise zusätzliche Viewer-Software zur Darstellung beim Endbenutzer verwenden, um entsprechende Funktionalitäten einsetzen zu können.

Einer der Kritikpunkte, der in Bezug auf elektronische Kataloge mehrfach genannt wurde, ist, dass in vielen Katalogen nicht alle Produkte mit allen Daten zur Verfügung stünden. Die Lieferanten gaben weiter an, dass ein Großteil der Daten bereits bei Einrichtung des Marktplatzes in elektronischer Form vorgelegen hätten, eine direkte elektronische Datenübertragung auf den Marktplatz allerdings nicht immer möglich gewesen sei. Die Daten hätten in den meisten Fällen vorher angepasst werden müssen.

5.4.1.4

Unterstützung bei der Anpassung und Einbindung

»Entweder sie kommen zu uns auf den Marktplatz oder sie machen keine Geschäfte mehr mit uns.«

Oftmals werden von Einkäufern die jeweiligen Lieferanten mit auf die Plattform geholt. Die Integration werde dann zumeist in Kooperation mit dem Betreiber durchgeführt. Lieferanten wie Kunden hatten jedoch angemerkt, dass eine Unterstützung bei der Anbindung an einen Marktplatz oftmals in zu geringem Maße erfolge und dies in Zukunft verstärkt gefordert werde. Betreiber und Einkäufer waren zudem vielfach der Ansicht, dass bei den Lieferanten in vielen Fällen das Bewusstsein für die Potenziale Elektronischer Marktplätze noch nicht hoch genug entwickelt

und dementsprechend die Kompetenz für die Erzeugung der notwendigen Daten auch noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden sei.

»Es werden alle verschiedenen Formate unterstützt, da man sich als Dienstleister sieht.«

Von vielen Marktplatz-Betreibern wurde jedoch konstatiert, dass sich das Unternehmen als Dienstleister sehe und Kunden wie Lieferanten bei der Einbindung in das System unterstütze. Von einigen wurde ausgesagt, man unterstütze »alle« Formate, um niemanden aufgrund nicht kompatibler Daten von der Plattform auszuschließen. Die Umwandlung der Daten übernehmen die Betreiber entweder selbst bzw. böten dies als gesonderte Dienstleistung an oder sie kooperierten mit einem externen Dienstleister. Bei einigen kam auch eine spezielle Software für die Anpassung der Daten zum Einsatz, womit bisher gute Erfahrungen gemacht wurden.

Einige Betreiber sagten, sie hielten sogar ganze Teams im Unternehmen bereit, die ausschließlich für die Datenintegration und Lieferantenunterstützung zuständig seien, um die Lauffähigkeit der Plattform garantieren und den Marktplatz-Teilnehmern weitestgehend entgegenkommen zu können.

Die Aussagen differierten auch abhängig von der Größe des anzubindenden Unternehmens. Bei großen Lösungen werde häufig eine direkte Anbindung an das ERP-System angestrebt. Die Unterstützung der Unternehmen erfolge hierbei ebenfalls entweder durch den Betreiber selbst,

der dies dann auch als gesondertes Projekt abrechne, oder über dritte Dienstleister, die vom Betreiber empfohlen wurden oder schon zuvor mit dem Teilnehmer kooperiert hatten.

»Oft muss auch Überzeugungsarbeit dahingehend geleistet werden, die Katalogqualität zu verbessern.«

Ebenfalls als eine Kernaufgabe wurde die Überzeugungsarbeit gesehen, die geleistet werden muss, um von Kunden und Lieferanten Katalogdaten in ausreichender Qualität zu erhalten. Ein befragter Marktplatz-Betreiber betonte, dass den Lieferanten klar gemacht werden müsse, dass sie ohne ausreichende Datenqualität weder von diesem speziellen noch von irgend einem anderen E-Business-Projekt profitieren würden.

Für Ausschreibungsplattformen sei nach Aussage einiger Beteiligten das Thema Datenintegration von geringerer Bedeutung, da bei Ausschreibungen die Prioritäten anders gelagert seien. Oftmals wurde angeführt, dass eine Ausschreibung auch von Hand in eine Web-Schnittstelle eingegeben werde und dann vom anbietenden Unternehmen herunter geladen werden könne. Fertige Angebote könnten dann wiederum per Web-Eingabe eingereicht werden. In anderen Fällen werde der Prozess auch von der Plattform getrennt. Von daher sei eine Integration im ersten Schritt nicht erfolgsentscheidend, später allerdings bei umfangreicheren Ausschreibungen von hoher Bedeutung.

Auch Betreibern von Ausschreibungsplattformen bemerkten, dass »alle« Datenformate unterstützt würden. Die Umwandlung der Daten erfolge ebenfalls entweder vom Marktplatz-Betreiber selbst oder über externe Dienstleister.

5.4.1.5 Clearing Center

Zur Sicherstellung einer ausreichenden Qualität der Produktdaten kann ein sogenanntes Clearing Center eingesetzt werden. Eine weitere Funktion eines Clearing Centers kann auch die Bereitstellung der Daten für verschiedene Marktplätze sein.

Einige der in die Untersuchung einbezogenen Plattformen setzen solche Clearing Center bereits ein. Einer der Hauptgründe für deren Einsatz lautete, dass bei vielen Lieferanten die Erzeugung von Katalogdaten, die den Anforderungen entsprechen, nicht zuverlässig gelänge und deshalb die Unterstützung durch Experten notwendig und hilfreich sei.

Die eingesetzten Clearing Center unterstützen verschiedene XML-Formate. Auch eine Schnittstelle zu EDI werde in verschiedenen Fällen unterstützt, um etablierte Geschäftsprozesse bei den Teilnehmern der Plattform nicht ändern zu müssen.

Da die Aufbereitung und Bereitstellung der Produktdaten, wie im vorigen Kapitel erläutert, beratungs- und kostenintensiv ist, sehen sich auch einige Betreiber selbst in der Funktion, das Daten-Clearing als Dienstleistung zu übernehmen.

5.4.2 Klassifikationen

Nach den Katalogdatenaustauschformaten sind Klassifikationen ein zweites Hauptthema im E-Business, in dem schon viele Entwicklungen vorangetrieben wurden und dessen Bedeutung stetig zunimmt. In den Unternehmen setzt sich immer mehr das Bewusstsein durch, dass die Klassifikation von Produkten und Dienstleistungen für eine vereinfachte Suche bzw. Auffindbarkeit und Vergleichbarkeit sowie für eine eindeutige und effiziente Durchführung von Geschäftstransaktionen eine wichtige Voraussetzung ist.

5.4.2.1 Allgemeine Aussagen

Bei Klassifikationen gibt es, ähnlich wie bei Produktkatalogen, offene und proprietäre Bestrebungen, einen Standard zu etablieren. Die befragten Unternehmen bevorzugen in der Regel offene Standards, die nicht alleine in der Hand eines einzelnen oder einiger weniger liegen. Man will somit vermeiden, in Abhängigkeit von den Entwicklungen einer einzelnen Firma zu geraten.

»Eine Ausbreitung von eCl@ss auf alle Branchen wäre wünschenswert.«

Dieser Meinung ist die Mehrheit der Befragten. Allerdings wird auch gesehen, dass oftmals ein Unternehmen in seiner Branche oder in bestimmten Bereichen die Marktmacht besitzt, einen

»de facto«-Standard zu schaffen, dem sich andere dann nicht entziehen können. Dies rührt daher, dass einzelne mächtige Unternehmen oftmals schneller auf Veränderungen am Markt reagieren können als Standardisierungsgremien, die auf viele verschiedene Interessen Rücksicht nehmen müssen.

Sowohl im Bereich katalogbasierter Marktplätze als auch bei Ausschreibungsplattformen zeigt sich, dass zur Zeit zwei konkurrierende Standards, eCl@ss und UNSPSC, von besonderer Bedeutung sind.³⁴

»eCl@ss 4.0 wird eingesetzt.«

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen setzt bevorzugt eCl@ss in Version 4.0 ein, wobei auch Version 3.0 noch Verwendung findet. In etwas geringerem Maße wird UNSPSC angewandt. Einige der befragten Marktplatz-Betreiber äußerten sich auch dahingehend, dass sie einen der beiden als übergeordneten Standard verwendeten, jedoch – um die speziellen Bedürfnisse der bedienten Branche bzw. um die Funktionalitäten der eigenen Plattform optimal abbilden zu können – eigene Erweiterungen hinzugefügt hätten.

Als sehr positiv wurde aufgeführt, dass Merkmalsleisten für Produkte unterstützt würden, was

³⁴ eCl@ss wird vom eCl@ss e.V. in Köln getragen (www.eclass.de) und zur Zeit in verschiedenen Versionen eingesetzt. UNSPSC (Universal Standard Products and Services Classification) wurde von der Electronic Commerce Code Management Association (ECCMA, www.eccma.org/unspsc/) erarbeitet.

die Arbeit mit der Klassifikation deutlich vereinfache und große Möglichkeiten in der generischen Nutzung der einmal generierten Daten eröffne. Nicht zu vergessen sei jedoch der nicht unerhebliche Aufwand, der geleistet werden müsse, um die Klassifizierung durchzuführen.

»Für den US-Markt wird man aber wahrscheinlich nicht um UNSPSC herumkommen.«

Für die Auswahl der Klassifikation wurden unterschiedliche Gründe angefügt. So bemerkten sowohl befragte Lieferanten als auch Marktplatz-Betreiber, dass für den nordamerikanischen Markt UNSPSC unterstützt werden müsse, da dort die europäische Initiative nicht ausreichend vertreten sei und man sich als einzelnes Unternehmen den dortigen Gegebenheiten anpassen müsse. Vertreter aller Beteiligten gaben jedoch eCl@ss – zumindest für den deutschen bzw. europäischen Raum – aufgrund seiner Unabhängigkeit sehr gute Chancen, sich durchzusetzen.

»Den Klassifikationsstandard eCl@ss verwenden nur 5 bis 10 Prozent der Lieferanten.«

Ein befragter Betreiber äußerte, dass zu Beginn die Thematik der Standardisierung etwas unterschätzt wurde. Es sei zuerst versucht worden, den Marktplatz hauptsächlich auf Basis von BMEcat und eCl@ss zu etablieren, um die Standards für Lieferanten hochzuhalten und

sie mittelfristig zur Umsetzung zu bewegen. Es stellte sich jedoch heraus, dass für Lieferanten schon die Implementierung des Katalogdatenaustauschformats beträchtliche Schwierigkeiten mit sich brachte. Aufgrund dessen wurde die Priorität für eine verbindliche Nutzung des geforderten Klassifikationsstandards zurückgestuft. Somit würden momentan neben eCl@ss auch eigene Klassifikationsstrukturen akzeptiert, um einen Betrieb des Marktplatzes gewährleisten zu können. Zum Zeitpunkt der Befragung schätzte der Interviewte den Anteil der auf der Plattform vertretenen Lieferanten, die zuverlässig nach eCl@ss klassifizieren können, auf zwischen 5 und 10 Prozent. Diese Einschätzung teilten im Großen und Ganzen auch andere Betreiber, so dass die Plattformen sich zumeist nicht auf ein »Muss« für Lieferanten festlegen und somit verschiedene Systeme unterstützen.

»Der Aufwand an Zeit und Geld für die Klassifizierung eines kompletten Produktportfolios ist unter Umständen zu groß.«

Ein anderer schätzte den Aufwand für die Klassifizierung eines kompletten Produktportfolios eines Lieferanten so ein, dass es sich unter Umständen nicht lohne, dies schon im ersten Schritt zu tun. Trotzdem wurde der Nutzen nicht in Abrede gestellt, jedoch sei zu erwarten, dass die vollständige Implementierung ggf. noch etwas auf sich warten lasse.

»Die Klassifikation wird oft auch nur zur Einordnung der Lieferanten eingesetzt.«

Die Klassifikationen würden bei verschiedenen Plattformen auch zur Einordnung der Lieferanten verwendet. Dies ist hilfreich bei der Erstellung eines Branchenregisters, wobei einige Betreiber auch hierin eines der Alleinstellungsmerkmale sahen und man sich deshalb auf die eigene Einordnung beschränkte.

5.4.2.2 Verbesserungspotenzial

Diejenigen Unternehmen, die eines der gängigen Klassifizierungssysteme einsetzen, sind im großen und ganzen damit zufrieden, wenn die Implementierung beim Lieferanten mit ausreichender Qualität und Prozesssicherheit durchgeführt wurde.

»UNSPSC ist kaum ausreichend.«

Es wurden jedoch von einigen Befragten aller Teilnehmergruppen Defizite ausgemacht, die eine vollständige Umsetzung noch behinderten bzw. eine eigene Lösung notwendig machten, was in einigen Bereichen auch durchgeführt wurde. So wurde beispielsweise aufgeführt, dass UNSPSC nicht tiefgehend genug sei. Man bemängelte, dass die Klassifizierung über UNSPSC eine ausreichend detaillierte Einordnung von Produkten und Dienstleistungen nicht zulasse. Weiterhin wurde angemerkt, dass im

Gegensatz zu eCl@ss ein Feature-System mit Merkmalsleisten fehle, welches für die Nutzung der Daten sehr hilfreich sei.

»Für einzelne Branchen sollten innerhalb eCl@ss entsprechende Merkmalsleisten erarbeitet werden.«

Da eCl@ss ursprünglich von Unternehmen aus der chemischen Industrie initiiert wurde, bemerkten einige Teilnehmer, dass für andere Branchen die entsprechenden Merkmalsleisten noch nicht ausreichend detailliert vorlägen. Beispielsweise sei es für Werkzeuge und im Bereich Maschinen- und Anlagenbau noch nicht möglich, eine Klassifizierung der einzelnen Objekte so vorzunehmen, dass der potenzielle Nutzen befriedigend erreicht werden könne. Initiativen wie ETIM Deutschland e. V.³⁵ aus der Elektrobranche werden begrüßt und auch für andere Branchen als notwendig bezeichnet. Einige Unternehmen äußerten Interesse, sich an derartigen Aktionen zu beteiligen bzw. waren selbst schon in Normierungsgremien vertreten.

Auch für die Klassifizierung von Lieferantenverzeichnissen werden Klassifizierungssysteme eingesetzt. Aber auch hier wurde ein erhöhter Detaillierungsgrad von einigen Teilnehmern gefordert. Im Falle einer Ausschreibung beispielsweise, die auch an neue Lieferanten oder Dienst-

³⁵ ETIM steht für »Elektrotechnisches Informationmodell«. ETIM ist eine Initiative zur Entwicklung eines Klassifizierungsschemas für die Elektrobranche, siehe www.etim.de

leister geschickt werden soll, könnten bei nicht eindeutiger Abgrenzung und schlechten Querverbindungen nur suboptimale Ergebnisse erzielt werden. Entweder werde die Ausschreibung an zu viele Lieferanten verschickt, die, wenn die Kategorie zu grob eingeteilt war, überhaupt nicht den Erwartungen des Kunden entsprächen, oder es würden Lieferanten, die geeignet wären, nicht gefunden, da sie sich selbst in eine zu kleine bzw. in zu wenige Kategorien einsortiert hätten.

»Die Unterstützung von Mehrsprachigkeit ist nicht ausreichend.«

Positiv wurde aufgeführt, dass durch den verwendeten Nummernschlüssel Sprachen unabhängig eingesetzt werden können. Jedoch fehlten die entsprechenden Übersetzungen der einzelnen Felder, was für den europäischen und weltweiten Einsatz unerlässlich sei. Man äußerte sich jedoch zuversichtlich, dass in einer der nächsten Versionen nicht nur englische und deutsche Begriffe und Synonyme, sondern zumindest auch französische und spanische in den Standard aufgenommen würden, was für die Internationalisierung der Marktplatz-Plattformen eine große Unterstützung sei und die Erweiterung der Aktivitäten von KMU auf bisher ihnen nicht zugängliche Märkte unterstützen könne. Auch die Einbeziehung asiatischer Sprachen stehe zur Diskussion.

»Das Problem bei eCI@ss ist auch, dass Versionssprünge nicht vollständig abwärtskompatibel sind.«

Weiterhin als problematisch eingestuft wurde, dass es bei eCI@ss nicht sichergestellt sei, dass Versionssprünge vollständig abwärtskompatibel sind oder zumindest Überführungslisten zur Verfügung gestellt werden. Ein weiterer Befragter hielt es für sinnvoll, wenn es eine stabile technische Unterstützung für die Konvertierung der Daten zwischen UNSPSC und eCI@ss geben würde. Bisher müssen die einzelnen Teilnehmer das Mapping selbst vornehmen bzw. einen externen Dienstleister damit beauftragen, was die Kosten pro Projekt nicht unwesentlich erhöhe.

Sowohl von Betreibern als auch von Kunden auf Ausschreibungsplattformen wurde bemerkt, dass bei der Klassifizierung und eindeutigen Beschreibung von Dienstleistungen noch keine ausreichende Standardisierung vorliege. Dieser Mangel mache sich oftmals in einer schwierigeren Handhabung von Dienstleistungen auf Elektronischen Marktplätzen bemerkbar und sei unter Umständen ein Hinderungsgrund für die bestmögliche Unterstützung des Handelsprozesses bzw. erschwere die Kommunikation zwischen den einzelnen Handelspartnern über eine automatisierte Plattform.

5.4.2.3

Durchführung der Klassifizierung

Die Klassifikation muss nach Einschätzung aller Beteiligten in erster Linie vom jeweiligen Unternehmen selbst durchgeführt werden, da nur dort das detaillierte Fachwissen sowie die notwendige Branchenkenntnis verfügbar sei. Eine Unterstützung durch den Betreiber bzw. durch einen Kooperationspartner mit Kompetenz in Belangen der Klassifizierung werde begrüßt. Jedoch sollte

der Partner nach Möglichkeit selbst über eine ausgeprägte Branchenkenntnis verfügen. Mehrmals wurde angeführt, dass dies für eine reibungslose Kommunikation während der Durchführung Voraussetzung sei. Davon hänge auch die interne Akzeptanz des gesamten E-Business- bzw. Marktplatz-Projekts zu einem nicht zu unterschätzenden Teil ab.

Auch die Marktplatz-Betreiber teilten diese Einschätzung. Einige hielten das in ihrem Unternehmen vorhandene Fachwissen für eine der Kernkompetenzen und dadurch auch für eines der Alleinstellungsmerkmale der Plattform. Die tiefgreifenden Kenntnisse hätten sich die Betreiber oftmals durch eigene, langjährige Tätigkeiten angeeignet bzw. explizite Branchenkenner ins Unternehmen geholt.

»Das Problem bei der Implementierung sind die Inhouse-Ressourcen.«

Der Aufwand bei der Durchführung einer Klassifikation wurde von allen Seiten als sehr hoch eingestuft, vor allem wenn dies bisher noch nicht strukturiert geschehen war. Die meisten Anbieter hätten zwar eine Art eigene, proprietäre Klassifizierung nach der sie bisher gearbeitet hatten, bei dem Bestreben, sich an einen Standard anzupassen, müsse jedoch jeder einzelne Artikel nochmals »von Hand« erfasst und der entsprechenden Klasse zugeordnet werden. Dabei wurde als eines der größten Probleme die Bereitstellung ausreichender Inhouse-Ressourcen, also Arbeitszeit und Finanzmittel, identifiziert, da die Erfahrung zeige, dass wenn die Entscheidung

nicht vom Management des Unternehmens adäquat unterstützt werde, die gesamten Anstrengungen möglicherweise nicht mit dem nötigen Nachdruck durchgeführt werden könnten.

Je nach Betreiber werden die Lieferanten bei dieser Arbeit aus Eigeninitiative unterstützt, der Anpassungsaufwand des Transfers eines proprietären Systems intern geleistet oder es dem Lieferanten überlassen, ob er sich eine Klassifizierung zunutze machen wollte. Ein Betreiber einer Ausschreibungsplattform beispielsweise stellte seinen Lieferanten einen Produktspiegel zur Verfügung, in den diese dann ihre Artikel selbst einpflegen mussten.

5.4.3 Transaktionsstandards

Mit fortschreitender Integration von Unternehmenssoftware und verschiedenen E-Business-Modulen erreicht noch ein dritter Bereich der Standardisierung, der des Austauschs von Geschäftsdokumenten, nach und nach höhere Bedeutung. Obwohl im elektronischen Datenaustausch zwischen Unternehmen via EDI und EDIfact schon eine Art »de facto«-Standard etabliert war, so hat diese Thematik jetzt mittels XML-basierter Geschäftsdokumente, wie Lieferschein, Rechnung, etc. nach Aussage des Großteils der Betreiber aber auch von Kunden und Lieferanten eine neue Bedeutung erreicht.

»Für die Transaktionsunterstützung wird OpenTrans integriert. Auch ein EDI-Interface steht zur Verfügung.«

Die relevanten Formate, die von den Beteiligten der Studie genannt wurden, waren OpenTrans, Chronos1, Schnittstellen zu EDI und eigene, proprietäre Formate. Auch hier wurde gefordert, die Etablierung eines Standards nach Möglichkeit nicht nur auf Deutschland beschränkt durchzuführen, sondern eine zumindest europäische Dimension des Vorhabens anzustreben. Jedoch begrüßte man in jedem Fall das Vorantreiben von Standards auch hier, da gerade elektronisch unterstützte, Internet-basierte Transaktionen als Grundlage für einen beschleunigten und effizienten Geschäftsverkehr gesehen werden.

Einige Betreiber kündigten an, OpenTrans, sobald es in einer ausreichend etablierten Form vorliege, in ihr System integrieren zu wollen. Anschließend ginge es dann darum, die Partner auf der Plattform dazu zu bewegen, Transaktionen auch über den Marktplatz abzuwickeln.

5.5 Backend-Integration

Nahezu alle Befragten aus den verschiedenen Gruppen stimmten darin überein, dass eine möglichst tiefgreifende Integration der E-Business-Plattform für die volle Ausnutzung der Potenziale notwendig sei. Die schnelle, medienbruchfreie

und dadurch weitgehend fehlerresistente Abwicklung der Prozesse über die E-Business-Plattform sei dafür eine Grundvoraussetzung.

»Für Kunden und Lieferanten ist die Integration in die Backend-Systeme noch nicht ausreichend realisiert.«

Kunden sowie Lieferanten bemängelten jedoch, dass eine Integration noch nicht in ausreichendem Maße realisiert sei. Einer ging sogar soweit, eine »Plug & Play«-Lösung zu fordern, was von den meisten Betreibern jedoch als utopisch bezeichnet wurde. Aufgrund der Komplexität und jeweils weitgehenden Anpassung an die Gegebenheiten innerhalb einer Firma sei dies nicht möglich. Es wurde zwar eingeräumt, dass bei der Bedienung des Marktplatzes der Zugang über eine Web-Schnittstelle ohne zusätzliche Anpassungsarbeiten sofort möglich sei, jedoch werde gerade dadurch verhindert, dass die Automatisierungspotenziale und damit die Möglichkeiten zur Prozesskostensenkung voll ausgenutzt werden können.

»Im Prinzip wird die Integration in alle Backend-Systeme als Dienstleistung angeboten.«

Im Gegensatz zu Kunden und Lieferanten sagten fast alle befragten Betreiber von Marktplätzen aus, dass die Integration der Marktplätze in die Backend-Systeme bereits möglich sei. Die Einschätzungen reichten von »einige sind teilweise

integriert« bis »es können eigentlich alle ERP-Systeme eingebunden werden«. Zugestanden wurde jedoch, dass die Realisierung noch in kaum einem Fall vollständig abgeschlossen sei bzw. Verbesserungen durchaus noch möglich seien.

Unterschiede waren auch bei der Realisierung der Schnittstellen auszumachen. Dadurch, dass viele Marktplätze auch im technischen Service für ihre Kunden, Lieferanten wie Einkäufer, ein Standbein ihrer Finanzierung sahen, boten Betreiber die Integration teilweise als gesonderte Dienstleistung an, die durch eine eigene Abteilung durchgeführt wurde. Teilweise wurden aber auch bestehende Kooperationen mit Drittanbietern aufgeführt bzw. die Umsetzung komplett durch Partner für die Programmierarbeit vollzogen.

»Die Integration ist möglich, wird jedoch dem Lieferanten separat berechnet.«

Man war sich einig, dass die Realisierung ein lösbares Problem darstelle, sie jedoch davon abhängig sei, ob der Kunde bereit ist, die nicht unerheblichen Kosten für die Dienstleistung selbst zu tragen. Ein Betreiber äußerte auch, dass bei den Teilnehmern seiner Plattform die Umsetzung der Integration kein Problem darstellte, da große Firmen, die hauptsächlich auf seinem Marktplatz vertreten waren, eigene IT-Abteilungen unterhielten, die durchaus in der Lage waren, dies intern durchzuführen und dadurch keine weiteren dem Projekt zuzuschlagenden Kosten entstanden wären.

Laut den Betreibern sind Schnittstellen zu allen großen ERP-Systemen gegeben, teilweise durch Business-Connectoren, teilweise durch direkte Beteiligung der Softwarehersteller am Entwicklungsprozess des Marktplatzes. Mit Abstand am häufigsten wurde SAP R/3 genannt, aber auch BAAN, Navision, Peoplesoft und andere wurden bereits verknüpft. Man gab an, dass die Konnektierung verschiedener Module der Backend-Systeme wie Materialwirtschaft, Finanzbuchhaltung, Controlling, etc. schon in unterschiedlichen Projekten integriert worden sei. Auch die Art der realisierten Anbindungen differiert. So ist bei einigen Plattformen der direkte Durchgriff in die Systeme möglich, bei anderen werden zyklisch Masterdaten aus dem ERP-System kopiert und exportiert, um die Performanz der unternehmenskritischen Systeme durch den Zugriff von außen nicht zu überlasten.

»Manche Lieferanten möchten keinen Durchgriff auf ihr eigenes ERP-System.«

Ein Betreiber gab jedoch zu bedenken, dass nicht alle Lieferanten einen direkten Durchgriff auf ihr ERP-System wünschten. Die Transparenz, die dadurch entstünde, sei in manchen Fällen nicht mit den Zielen der Unternehmen vereinbar. So seien beispielsweise durch die Abfrage von Lieferzeiten verknüpft mit Stückzahlen Rückschlüsse auf aktuelle Lagerbestände möglich, was ggf. zu Verhandlungsnachteilen führen könne. Daher verzichte man in manchen Bereichen auf technisch realisierbare Features, um allen Beteiligten möglichst weit entgegen zu kommen.

5.6 Motivationen und Ziele

Im Folgenden wird aufgezeigt, aus welcher Motivation heraus die befragten Marktplatz-Teilnehmer sich entschieden, ein entsprechendes Engagement einzuleiten.

5.6.1 Hintergründe eines Engagement auf Elektronischen Marktplätzen

Fast alle an den beiden Befragungsrunden teilnehmenden Interviewpartner waren der Meinung, dass – im Falle der katalogbasierten Systeme – die Unternehmen auf der Lieferantenseite auf die Marktplätze »geholt« werden müssten. Die allgemeine Ansicht lautete: Der Mittelstand geht momentan noch nicht von sich aus auf die Marktplätze. Es sei vielmehr umgekehrt, dass Marktplatz-Betreiber und -Kunden auf den Mittelstand zuzugingen und die Firmen von der Notwendigkeit ihrer Teilnahme überzeugten. In den Fällen, in denen Einkäufer ihre Lieferanten nicht gleich selbst mit auf den Marktplatz bringen, träten auch die Marktplatz-Betreiber auf den Plan und wendeten sich im Auftrag der Einkäufer an die Lieferanten, um diese von den Vorteilen der E-Business-Plattform zu überzeugen und ihnen beratend und bei der Einbindung der Katalogdaten als Dienstleister zur Seite zu stehen. Es gibt Betreiber, die diesen Bereich als ihre Kerndienstleistung betrachten.

»Wir sind auf der Plattform, ihr kommt jetzt auch dazu oder wir kaufen woanders ein.«

Dabei äußern sich Betreiber und Kunden auch dahin gehend, dass der Wettbewerb die Lieferanten zwingt, auf Marktplätzen tätig zu werden und dass den Lieferanten oftmals nichts anderes übrig bleibe, als dem mehr oder minder sanften Druck der Kunden nachzugeben. Von einigen der befragten Lieferanten wurde eingeräumt, dass es auch der Marktdruck war, der sie schließlich zu einem Engagement auf einem oder mehreren Marktplätzen bewogen habe.

Andere weisen diesen Grund jedoch als nicht relevant zurück und führen vielmehr die eigene Initiative als wesentlichen Antrieb für die Teilnahme auf Marktplätzen ins Feld. Einige der befragten Lieferanten sahen sich denn auch als überzeugte »E-Anbieter« und hoben die Möglichkeiten der Prozessverbesserung und der Integration aller Partner entlang der Wertschöpfungskette als Hauptvorteile elektronischer Business-Lösungen besonders hervor. Der eine oder andere der befragten Lieferanten deutete an, dass gerade auch auf der Kundenseite das technische Know-how für die effiziente Nutzung der elektronischen Angebote häufig noch fehle. Ein weiterer wichtiger Grund für die Teilnahme an Marktplätzen lag für viele der befragten Anbieter auch in der Absicht begründet, über die elektronische Verkaufslösung in Zukunft neue Kunden akquirieren zu können. Dieses Ziel der Anbieter macht offensichtlich Sinn, denn mehr als die Hälfte der befragten Marktplatz-Kunden sah es als wichtig bzw. sehr wichtig an, durch die elektronische Handelsplattform auf neue An-

bieter stoßen zu können. Einige der befragten Einkäufer gaben allerdings an, dass dies eher kein Thema für sie sei.

5.6.2 Unternehmenskulturelle Vorbehalte

Unabhängig davon, ob Unternehmen auf der Einkaufs- oder auf der Verkaufsseite angesiedelt sind, konstatierten die Marktplatz-Betreiber insgesamt noch Schwierigkeiten bei der Überwindung tradierter, kultureller Gegebenheiten in den Unternehmen. Wenn etwa Ausschreibungen per E-Mail zugesandt und dann vom Lieferanten ausgedruckt, mit der Schreibmaschine ausgefüllt und per Fax zurück geschickt werden, so sehe das umständlich aus, sei aber oftmals noch immer gängige Praxis. Man sprach gerade bei den Marktplatz-Betreibern von der Notwendigkeit, Ängste und Vorurteile abzubauen, um ein Umdenken in den Unternehmen zu erreichen und somit die Möglichkeiten des E-Business durch eine breite Akzeptanz der Mitarbeiter überhaupt erst voll zur Geltung kommen zu lassen. Ein Marktplatz-Betreiber war der Meinung, dass ein umfassendes »Change Management« in den Unternehmen notwendig sei, um den Wandel kontrollieren zu können.

»Gravierende Verbesserung der Verhältnisse durch elektronische Lösungen bedeutet, dass es vorher schlecht gewesen ist.«

Umdenken sei dabei auf allen Ebenen des Unternehmens gefordert. Ein Betreiber erklärte, dass die Existenz des »digitalen Artikels« im Gegensatz zum »realen Artikel« erst nach und nach wahrgenommen werde. Damit gemeint war, dass in den Unternehmen das Bewusstsein erst langsam wachse und dass das Vorhandensein und die Pflege qualitativ hochwertiger, digitaler Daten zu den real existierenden Artikeln kritisch für die weitere Teilnahme am Handel sein werde. Aber auch auf psychologische Faktoren, die den einzelnen Mitarbeiter betreffen, müsse geachtet werden. So impliziert beispielsweise die Aussage, dass der Vertrieb bzw. der Einkauf durch elektronische Kanäle effizienter und dadurch besser abgewickelt werden könne, dass diese Prozesse zuvor weniger effizient waren. Dies wiederum werde, laut Aussage einiger Marktplatz-Betreiber, von den Betroffenen möglicherweise als Kritik ihrer bisherigen Arbeit aufgefasst, wodurch sich ein Großteil der Vorbehalte begründen lasse.

5.6.3 Derzeitige und zukünftige

Größenordnungen des elektronischen Handels
Dass in vielen Unternehmen die Größenordnungen im elektronischen Handel noch immer eher gering veranschlagt werden, wird auch in den Angaben der in diese Untersuchung einbezogenen Einkäufer ersichtlich. Keines der befragten einkaufenden Unternehmen gab an, bereits heute alle Produkte oder Produktgruppen über einen Marktplatz zu bestellen. Darüber hinaus würden voraussichtlich auch in Zukunft (bis ins Jahr 2010) nicht alle Produkte über eine solche Handelsplattform bezogen werden.

Lediglich einer der Befragten bezieht bereits heute 90 Prozent des Bürobedarfs über einen Elektronischen Marktplatz. Bei den meisten übrigen Befragten lag der Anteil der elektronisch bestellten Waren für das Jahr 2001 unter 15 Prozent. Man räumte zwar ein, dass dieser Anteil in Zukunft voraussichtlich ansteigen werde, aber einige prognostizierten auch für das Jahr 2010 einen Wareneinkauf über Marktplätze von nur 10 bis 50 Prozent.

Und auch die Lieferanten konstatierten, dass im Jahr 2001 nur unter 10 Prozent ihrer Kunden die Waren auf dem Elektronischen Marktplatz beziehen würden. Nur einer plant schon im Jahr 2003 alle Kunden über den Marktplatz zu bedienen. Bei einigen werde sich zwar die Anzahl der über den Marktplatz versorgten Kunden in den kommenden Jahren teilweise beträchtlich erhöhen (bis auf 70 Prozent), aber so mancher rechnet auch in Zukunft nur mit einer Marktplatz-Quote von 10 bis 20 Prozent der Kunden. Darüber hinaus gab nur die Hälfte der befragten Lieferanten an, dass sie alle ihre Produkte über den Marktplatz vertreiben. Die andere Hälfte hat erst einen Teil ihrer Produkte eingestellt, planen aber zumindest in den kommenden Jahren den Produktumfang auszuweiten bzw. sogar vollständig in das elektronische Angebot zu integrieren.

5.7 Selbstverständnis und zukünftige Entwicklung Elektronischer Marktplätze

Alle Befragten stimmten darin überein, dass es – vor allem auch im Rahmen der zunehmenden Internationalisierung der wirtschaftlichen Beziehungen – zu einer Konsolidierung bei den Marktplätzen kommen werde. Für den C-Teile-Handel würden nur diejenigen katalogbasierten Marktplätze übrig bleiben, die es geschafft haben, eine kritische Masse an Umsatz zu generieren und eine ausreichende Anzahl an Unternehmen auf ihrer Plattform zu vereinigen.

»Nicht nur die technischen Anforderungen, sondern die gesamte Abwicklung des Geschäfts muss vom Marktplatz unterstützt werden; das ist relevant und entscheidend.«

Alle befragten Marktplatz-Betreiber waren sich einig, dass Marktplätze in Zukunft nicht überflüssig würden, da sie als Dienstleistungsplattformen für Kunden und Lieferanten benötigt würden. Es würden somit immer mehr Dienstleistungen übernommen, welche die Unternehmen nicht als ihre Kernkompetenz ansehen und von daher outsourcen möchten. Man ging zudem davon aus, dass Services, wie Kontaktvermittlung und Transaktionsunterstützung, über alle Branchen hinweg notwendig blieben und verstärkt von Elektronischen Marktplätzen übernommen werden könnten. Dabei wurde

auch auf die Wichtigkeit hingewiesen, die Kompetenz der Kunden auf dem Marktplatz abzubilden, das heißt verkaufsbegleitende Serviceleistungen direkt über die Plattform zu ermöglichen. Nach Meinung einiger Befragten komme es in diesem Zusammenhang auch darauf an, eine vollständige Abbildung des Geschäftsmodells auf dem Marktplatz zu ermöglichen, inkl. Verhandlung, Logistik und Finanzen.

Es wurde zudem mehrmals die Ansicht vertreten, dass Elektronische Marktplätze auch in Zukunft ihre Berechtigung haben würden, weil zumindest KMU nicht die Ressourcen besitzen, die benötigten Funktionalitäten für E-Business selbst aufzubauen bzw. aufrecht zu erhalten. Dadurch stärkten Marktplätze den Mittelstand, der Wettbewerbsnachteile ausgleichen kann. Die befragten Anbieter sahen auch insgesamt die Teilnahme an Elektronischen Marktplätzen als mit entscheidend für die zukünftige Situation des Unternehmens an. Gerade für kleinere Firmen, so meinten einige, eröffneten Elektronische Marktplätze neue und vielversprechende Möglichkeiten. Als genauso wichtig für den Fortbestand von Elektronischen Marktplätzen bewerteten die Betreiber aber auch die Tatsache, dass die Behörden in Deutschland bis 2005 ihren Einkauf nahezu komplett über Marktplätze abwickeln wollen und somit ein riesiges wirtschaftliches Potenzial darauf warte, abgeschöpft zu werden.

Man war allerdings auch der festen Überzeugung, dass im Bereich der Elektronischen Marktplätze wesentliche Veränderungen stattfinden würden. Einer der befragten Betreiber war sich sicher, dass es neutrale Marktplatz-Betreiber als Intermediäre in Zukunft nicht mehr

geben werde. Es werde stattdessen (horizontale) Einkaufsportale der großen Unternehmen geben, die sich dann an vertikale Marktplätzen angliedern. Aber auch diese vertikalen Marktplätze würden laut Meinung dieses Befragten nicht mehr neutrale Betreiber haben, da sie ebenso eher von großen Unternehmen betrieben und kontrolliert würden, die ihren Marktplatz aber für andere Teilnehmer öffnen.

Die Bedeutung von Standards für den Katalogdatenaustausch und die Produktklassifizierung wurde von den Befragten allgemein anerkannt. Einige Betreiber betonten, dass durch Elektronische Marktplätze Standardisierungsbemühungen weiter verstärkt würden. Durch EDI habe es eine Zersplitterung gegeben, die nun vor allem auch durch das Vorhandensein von Marktplätzen aufgehoben werde. Die Betreiber glaubten aber auch eine Ambivalenz zu erkennen, die mit einem zunehmendem Einsatz von standardisierten Formaten verbunden sei. So war man zum einen überzeugt, dass erst durch eine stringente Verwendung von Standards eine hohe Effizienzstufe erreicht würde und somit auch wesentlich mehr Transaktionen stattfänden. Es wurde aber auch gesehen, dass durch die Verwendung von Standards Elektronische Marktplätze an Bedeutung verlieren könnten, wie dies auch von einigen der Marktplatz-Teilnehmer in der ersten Befragungsrunde geäußert wurde. Ihre Berechtigung einbüßen würden Elektronische Marktplätze deshalb aber noch lange nicht, so die allgemeine Überzeugung der Befragten. Einer der Befragten wies ausdrücklich darauf hin, dass auch im Falle der Verwendung einheitlicher Formate eine integrale Anbindung und damit ein Elektronischer Marktplatz benötigt würde, da eine Peer-to-Peer-

Anbindung ein zu großer Aufwand wäre. Der Marktplatz vollbringe dabei Administrationsleistungen und übernehme die Abstimmung zwischen Kunden und Lieferanten. Ein anderer Befragter argumentierte ähnlich und wies darauf hin, dass Elektronische Marktplätze nach wie vor durch ihre Funktion als Community ein wichtiger Faktor im E-Business bleiben würden. Der Marktplatz als Transaktionsplattform möge dabei in den Hintergrund treten, aber die Serviceplattform behalte ihre Relevanz.

»Ob der Marktplatz horizontal oder vertikal gelagert ist, hat keine so hohe Bedeutung. Der Marktplatz-Betreiber muss sich nur seiner Rolle bewusst sein und sich darauf auch konzentrieren.«

Bei der Frage nach der Durchsetzungsfähigkeit von horizontalen Marktplätzen einerseits bzw. vertikalen Marktplätzen andererseits war man sich eher uneins. Beide Ausprägungsformen bekamen in etwa gleich gute Zukunftschancen zugewiesen. Ein Betreiber wies allerdings explizit auf die Marktkenntnis als ausschlaggebenden Faktor hin: Branchenfremde täten sich demnach eher schwer, sich zu etablieren.

Einig war man sich aber weitgehend in einem anderen Bereich: Elektronische Marktplätze seien eher »Buy-Side«-getrieben, da es besonders die Prozesskosten der Einkäufer seien, die durch den Einsatz von Marktplätzen gesenkt würden.

Für Einkäufer und ausschreibende Unternehmen sind die Einsparpotenziale, laut Aussage mehrerer Befragter, enorm (»verglichen mit früher, als es mit Formularen und Disketten abgewickelt wurde«) und die Kosten rechenbar.

»Content macht den Markt.«

Außerdem wurde dem »Content« auf Marktplätzen erhebliche Bedeutung zugemessen. Ein Befragter erwähnte ausdrücklich, dass das Produktdaten-Content-Management und das Vorbereiten von Portfolios das Kerngeschäft seines Marktplatzes sei, während das Transaktionstool nur als Mittel zum Zweck (der Geschäftsdurchführung) angesehen werde. Ein anderer Marktplatz-Betreiber, der seinen Marktplatz schon als weit fortgeschritten bezeichnete, stellte aber besonders heraus, dass man durch die Etablierung von Support-Strukturen direkt in Content-Fragen involviert sei, sei es durch die Übernahme der Betreuung von Projekten oder der Unterstützung bei der Evaluation von Ausschreibungen und Project-Collaborative-Tools. Ein weiterer wies noch einmal auf die Peer-to-Peer-Beziehungen hin, die beim Wegfall von Elektronischen Marktplätzen vorherrschen würden. Durch den Elektronischen Marktplatz entstünde aber eine Content-Aggregation, die den beteiligten Unternehmen einen erheblichen Mehrwert bringe.



6

Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden die aus den beiden Befragungsrunden resultierenden Ergebnisse interpretiert, mit Erfahrungen aus verschiedenen Projekten und Forschungsarbeiten in Bezug gebracht und daraus Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen im Bereich Elektronische Marktplätze formuliert. Die Empfehlungen können selbstverständlich weder einen Anspruch auf Vollständigkeit noch eine absolute Handlungssicherheit garantieren.

6.1 Organisation und Finanzierung

Der Grundtenor, der sich aus Aussagen fast aller Interviewten widerspiegelt, lautet, dass die Konsolidierung im Bereich Elektronischer Marktplätze fortschreiten wird. Es ist davon auszugehen, dass nur Marktplätze mit einem soliden Geschäftsmodell das nächste Jahr überstehen werden. Es zeichnet sich zudem ab, dass viele Marktplätze auch gerade aus diesem Grund dazu übergegangen sind, sich weitere Standbeine zu schaffen. Marktplatz-Betreiber sehen sich oftmals nicht mehr nur als reine Provider von Internettechnologien, sondern definieren sich zunehmend über eine stark erweiterte Servicepalette. Die angebotenen Services können sowohl als unterstützende Dienstleistungen für die Marktplatz-Teilnehmer bei deren Integration und hinsichtlich des effizienten Einsatzes der Plattform als auch als technisch unterstützte Mehrwertdienste auf der Plattform zur besseren Abbildung der Supply-Chain auftreten. Die Ausrichtung muss jeweils vom Betreiber der Plattform strategisch entschieden werden und ist stark von der Positionierung im Markt abhängig. Darüber hinaus ist entschei-

dend, ob eine tiefe Branchenkenntnis und ein starkes Netzwerk über weite Strecken der Zulieferkette hinweg bestehen oder ob der Anbieter sich eher über die Bereitstellung der Technik definiert und seinen Kunden dazu möglichst umfassende Unterstützung bereit stellen möchte.

Es lässt sich die Aussage ableiten, dass Marktplätze, die sich alleine auf die Abwicklung von Geschäftstransaktionen beschränken, sehr hohe Umsätze bzw. sehr viele Transaktionen abwickeln werden müssen, um die für den Dauerbetrieb notwendige kritische Masse erreichen zu können. Diese These wird auch durch die Erwartung gestützt, dass die erzielbaren Margen für den Mittler auf Grund des wachsenden Konkurrenzdrucks eher sinken werden. Daher scheint das Vorhaben, sich als Dienstleister zu etablieren, auch in Kooperation mit anderen in dem Bereich angesiedelten Unternehmen, für Marktplatz-Betreiber ein gangbarer Weg in die Zukunft zu sein.

Mögliche Bereiche für weitergehende Dienstleistungen sind die Unterstützung bei der richtigen Platzierung einer Ausschreibung (vorausgesetzt der Betreiber kann dies durch eine tiefgreifende Branchenkenntnis auch leisten) und die Unterstützung bei der Erstellung und Pflege der benötigten Daten oder bei der Integration der Prozesse, die über die Handelsplattform abgewickelt werden sollen, in die eigenen Backend-Systeme.

Aufgrund der im Jahr 2001 stark gestiegenen Umsätze gehen die Befragten davon aus, dass die Bedeutung von Marktplätzen sowohl auf der Buy- als auch auf der Sell-Side im nächsten Jahr weiter zunehmen werde. Diese Einschätzung

basiert auch auf der Tatsache, dass immer mehr Unternehmen ihre internen Prozesse bei der Bereitstellung der notwendigen Daten und der Integration in die betriebseigenen Systeme neu ordnen. Eine weitgehende Ausnutzung der Vorteile und Einsparpotenziale, die sich durch ein derartiges Engagement bieten, lassen sich aber auch erst dann realisieren. Da die strategischen Entscheidungen vieler Großunternehmen, ihren Einkauf auf elektronische Plattformen auszuweiten, realisiert sind, können in Zukunft auch auf der Verkaufsseite erhöhte Umsätze erzielt werden, was eine weitere Umstellung auf die elektronische Unterstützung zur Folge hätte.

Für Lieferanten werden sich im Bereich katalogbasierter Systeme nach Einschätzung von Kunden und Betreibern vor allem durch straffere Prozesse und die verbesserte Kommunikation der informationstechnischen Systeme Kostensenkungspotenziale ergeben, die ein Engagement bezahlt machen. Die Akquise neuer Kunden über eine elektronisch unterstützte Plattform alleine wird sich hingegen zunächst nicht als Hauptvorteil auswirken, da die Tendenz zu erkennen ist, dass der persönliche Kontakt zur Anbahnung und Pflege von Geschäftsbeziehungen auch weiterhin von ausschlaggebender Bedeutung sein wird. Dabei ist sowohl der Weg möglich, dass der erste Kontakt über die Plattform stattfindet und dann auf die persönliche Ebene gehoben wird, als auch der umgekehrte Weg.

Bei der Einführung eines Elektronischen Marktplatzes in die innerbetrieblichen Abläufe ist ebenfalls zu bemerken, dass außerhalb der technischen Bestrebungen auch ein adäquates Change Management notwendig ist, um die Akzeptanz im Unternehmen rechtzeitig einleiten und dann

dauerhaft gewährleisten zu können. Auch hier zeigt sich, dass oftmals die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern sinnvoll zu sein scheint.

Insgesamt kann die Aussage getroffen werden, dass Elektronische Marktplätze, die sich rechtzeitig gut am Markt platziert haben und die die kritische Masse an Transaktionen erreicht haben bzw. in naher Zukunft erreichen werden, gute Zukunftsaussichten haben. Ebenso werden teilnehmende Unternehmen einen beträchtlichen Nutzen aus ihrem Marktplatz-Engagement ziehen können, wenn diese Teilnahme gut vorbereitet und strategisch hoch im Unternehmen angesiedelt ist. Oftmals sind in diesem Zusammenhang auch strategische Partnerschaften mit Dienstleistern im E-Commerce-Umfeld ratsam, da Unternehmen deren Leistungen nutzen können, ohne selbst zu viel fachfremde, kostspielige Kompetenz aufbauen zu müssen.

6.2 Technische Trends und Standards

In vielen Bereichen zeichnet es sich eindeutig ab, dass eine Integration der Abläufe auf Elektronischen Marktplätzen in die betriebseigenen Backend-Systeme sinnvoll und gewünscht ist. Jedoch ist hier noch viel Entwicklungs- und Integrationsaufwand zu leisten. Eine volle Ausnutzung der Potenziale zur Prozesskostensenkung erfordert eine weitgehende Unterstützung durch Workflow- und ggf. auch durch Dokumentenmanagement-Systeme.

XML-basierte Austauschformate zur definierten Bedienung von Schnittstellen haben sich schon



weitgehend durchgesetzt. Um die Kommunikation zwischen verschiedenen Systemen möglichst einfach gestalten zu können, müssen jedoch Standardisierungsbemühungen weiter vorangetrieben werden. Zu erkennen ist eindeutig der Trend, dass sich im Bereich elektronischer Produktkataloge BMEcat immer mehr im Markt etabliert, zumindest in Deutschland. Im Rahmen der europäischen Einigung aber auch im Zuge der zunehmenden Globalisierung ist zu erwarten, dass sich auch international ein Austauschstandard durchsetzen wird, hier bleiben aber noch weitere Entwicklungen abzuwarten.

Bei Klassifizierungen scheint eCl@ss in Deutschland die kritische Masse an Beteiligten erreicht zu haben, wobei auch UNSPSC weiterhin eine große Rolle spielen wird. Wie von den Teilnehmern der Studie wiederholt bemerkt wurde, sind aber auch hier weitere Bemühungen notwendig, um den Anforderungen des Markts Rechnung tragen zu können. Es wird zum Beispiel gefordert, dass Merkmalslisten für verschiedene Branchen weiter ausgearbeitet werden. Im Vergleich zu Katalogdatenstandards ist bei Klassifizierungen jedoch noch immer etwas Zurückhaltung bei den Unternehmen zu spüren, da der Aufwand, die Standards nachhaltig in die innerbetrieblichen Abläufe zu integrieren, relativ hoch eingeschätzt und deshalb Priorität auf die Bereitstellung der Produkt- bzw. Katalogdaten gelegt wird.

Das Produktdatenmanagement scheint sowohl für Marktplätze und deren Betreiber als auch für Lieferanten von ausschlaggebender Bedeutung zu sein. Weniger erfolgreiche Projekte werden dementsprechend oftmals auf nicht ausreichende Datenqualität und somit auf unzureichende Akzeptanz im Markt zurückgeführt. Dabei ist es

empfehlenswert, elektronische Produktkataloge nicht ausschließlich auf die zur Verfügung stehenden Muss-Felder der Standards zu beschränken, sondern, wenn möglich, umfangreichere Daten ebenfalls zu integrieren, um die gesuchten Produkte damit besser auffindbar zu machen.

Im nächsten Schritt wird erwartet, dass sich auch für den Austausch von Geschäftsdokumenten Standards durchsetzen werden. Hier lassen sich noch keine eindeutigen Aussagen treffen. Einige der Interviewten gaben der Initiative OpenTrans gute Chancen sich durchzusetzen, zögerten jedoch noch mit einer abschließenden Bewertung.

6.3 Funktionalitäten und Servicemodule

Als einen der Haupttrends lässt sich der verstärkte Bedarf ausmachen, in Unternehmen nicht nur den reinen Kauf- bzw. Verkaufsprozess sondern auch die Integration von vor- und nachgelagerten Prozessen elektronisch zu unterstützen. Dadurch rücken immer mehr SCM- und kollaborative Komponenten in den Fokus des Interesses. Besonders im Bereich der überbetrieblichen Zusammenarbeit sind im Jahr 2002 weitergehende Entwicklungen zu erwarten, die viele Plattformen auf eine neue Ebene von Funktionalitäten heben werden. Über den reinen Marktplatz-Betrieb hinaus könnten diese Plattformen dann zu kollaborativen Portalen werden. So ist beispielsweise jetzt schon zu erkennen, dass bei der Abstimmung zwischen Verkäufer und Kunde mehr Information und Kommunikation notwendig ist, als oftmals bisher geleistet werden



6 Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

kann, wenn der Handel von B- und C-Teilen auch in Zukunft unterstützt werden soll. Ausschlaggebend wird aber auch hier sein, dass die reibungslose Kommunikation der verschiedenen Systeme gewährleistet ist und dass rechtzeitig Kompetenzen in den einzelnen beteiligten Firmen aufgebaut werden.

Betreffend einzelner Komponenten und Funktionalitäten ist davon auszugehen, dass vor allem die verkaufsbegleitenden Services in nächster Zeit durch informationstechnische Module verstärkt unterstützt werden. So wird ein integriertes Konfliktmanagement als ein echter Mehrwert eines Marktplatzes gesehen, da darüber bereits eine Vielzahl an Fällen, in denen eine Rücksprache zwischen den Geschäftspartnern notwendig ist, automatisiert abgearbeitet werden kann und dadurch Ressourcen für die Behandlung spezieller Fälle frei werden.

Weiterhin ist die einfache Bedienung und dadurch auch die möglichst intuitive und erfolbringende Suche einzelner Posten innerhalb der Plattformen eine notwendige Bedingung für einen dauerhaften Erfolg Elektronischer Marktplätze. Dafür müssen sowohl auf informationstechnischer Seite die erforderlichen Module integriert werden als auch auf Datenseite qualitativ hochwertige Einträge zur Verfügung stehen.



7 Ausblick

Die vorliegende Studie liefert ein äußerst dynamisches Bild im Bereich Elektronischer Marktplätze sowohl bezüglich katalogbasierter Systeme als auch bezüglich Ausschreibungsplattformen. Durch die zu erwartenden steigenden Umsätze wird im Jahr 2002 die wirtschaftliche Relevanz Elektronischer Marktplätze zunehmen, wobei sich der Fokus eher in Richtung kollaborative Plattformen verschieben wird, da in diesem Umfeld mit den meisten Innovationen gerechnet werden kann.

Um die Realisierung der Potenziale, die Elektronische Marktplätze für alle Beteiligten bieten, vollständig ausnutzen zu können, sind jedoch noch weitere Entwicklungen notwendig, die vor allem die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit betreffen. So müssen organisatorische Randbedingungen geschaffen werden, in denen sich der elektronische Geschäftsverkehr auch auf weitere Teilbereiche ausdehnen und somit den Handelsprozess weitestgehend unterstützen kann. Dazu ist die Einigung auf standardisierte Dokumentstrukturen, wie auch hier unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet, von ausschlaggebender Bedeutung. Welche Art von Einigung sich unter welchem Aspekt ergeben wird ob von den Key-Playern »de facto«-Standards geschaffen werden, oder ob allgemeine, offene Bestrebungen sich durchsetzen werden, wird sich von Fall zu Fall, abhängig von den jeweiligen Voraussetzungen, erweisen.

Abschließend bleibt zu bemerken, dass auch in Zukunft viel Dynamik im Gesamtumfeld des E-Business, E-Commerce und dadurch auch der Elektronischen Marktplätze zu spüren sein wird. Die Entwicklungen auch auf unternehmenskultureller und organisatorischer Ebene sind

jedoch noch nicht abgeschlossen und geben für die nahe bis mittelfristige Zukunft für Innovation und Engagement verschiedenster Teilnehmer am Markt noch viel Spielraum und Entwicklungspotenzial.



Quellenverzeichnis

Bortz, J. & Döring, N. (1995).
Forschungsmethoden und Evaluation
für Sozialwissenschaftler,
2. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York: Springer.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft,
Forschung und Technologie (BMBF);
Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und
Innovationsforschung (Hrsg.) (1998).
Delphi `98 - Umfrage: Studie zur globalen
Entwicklung von Wissenschaft und Technik.


ECIN-Newsletter, diverse aus den Monaten März
2001 bis August 2001.

Friedrichs, J. (1990).
Methoden empirischer Sozialforschung,
WV Studium Sozialwissenschaft,
14. Aufl., Opladen.



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsätze von Marktplatz-Nutzern.	33
Abbildung 2: Verhältnis von Aufwand bei der Installation und Erlös durch den Betrieb eines Elektronischen Marktplatzes.	33
Abbildung 3: Von den befragten Marktplatz-Betreibern angebotene Serviceleistungen.	37



Anhang



AIS Management GmbH



Alcatel Deutschland GmbH



bidbizz AG



cc-chemplorer Services GmbH



DEA Mineralöl und Service GmbH



ec4ec GmbH



econia.com AG



Fraunhofer IAO



Güthing oHG



INA Wälzlager Schaeffler oHG





Anhang



IPS Integrated Procurement Services GmbH



Metabowerke GmbH & Co.



Probuy oHG



quiBiq.de Internet-Handels-Plattform GmbH
SupplyOn AG

