

Virtuelle Marktplätze werden die eBusiness-Landschaft nachhaltig verändern

Beherrschten bis vor kurzem noch Internet-Pioniere wie Amazon oder eBay die Schlagzeilen, so rücken elektronische Marktplätze in der „New Economy“ mehr und mehr in den Mittelpunkt der Diskussion. Allein in Nordamerika waren zum Jahresende 1999 rund 1.000 dieser virtuellen Plattformen online; Ende 2000 sollen es bereits 10.000 sein. Mehr als 20 dieser Marktplätze sind inzwischen börsennotiert - mit einer beachtlichen Marktkapitalisierung von insgesamt über 100 Milliarden US\$.



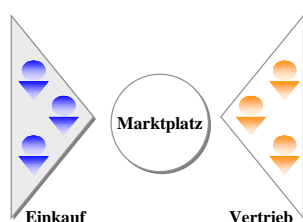
Von Oliver Müller

Trotz zunehmender Expansionsbemühungen vieler US-amerikanischer Marktplätze und erster Konsolidierungstendenzen – so zum Beispiel im Chemie- und Energiesektor - sind in Deutschland nach einer Studie von *Berlecon Research* schon in 2 Jahren mit 600 bis 800 virtuellen Handelsplattformen und einem geschätzten Transaktionsvolumen von etwa 70 Milliarden DM zu rechnen.

Bereits im Jahr 2004, so eine weitere Studie von *Forrester Research*, werden „eMarketplaces“ den elektronischen Handel zwischen Unternehmen (business-to-business) dominieren. So wird erwartet, daß 53% des gesamten B2B-Umsatzvolumens in den USA über virtuelle Marktplätze abgewickelt werden. Für Deutschland fallen die Prognosen des Marktforschungsinstitutes *Forit* aufgrund des Entwicklungsvorsprungs des US-Marktes in diesem Punkt mit 40 % etwas geringer aus.

Angesichts dieser dynamischen Marktdurchdringung spielen elektronische Marktplätze eine zunehmend wichtige Rolle im Rahmen der eBusiness-Strategie eines Unternehmens. Hierbei können Marktplätze aus Teilnehmersicht als Einkaufs- oder Vertriebsplattform genutzt werden. Die Beteiligung an bzw. das eigene Betreiben von Marktplätzen stellt eine weitere Handlungsoption dar.

Dieser Beitrag beschäftigt mit den verschiedenen Betrachtungsperspektiven und stellt wesentliche Nutzeneffekte und Entwicklungstendenzen heraus - illustriert anhand von „Best Practices“ sowie erfolgreich von Arthur D. Little realisierten Marktplatz-Projekten.



Der Einkauf über Marktplätze ermöglicht signifikante Preisvorteile und eine deutliche Steigerung der Prozesseffizienz im Beschaffungswesen.

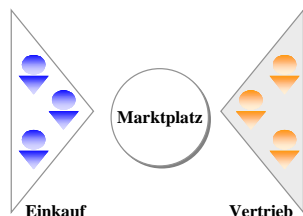
Marktplätze bzw. eProcurement-Lösungen der ersten Generation zielen vorrangig auf den optimierten Einkauf von nicht-strategischen C-Gütern.

Im englischen Sprachgebrauch spricht man hier von sog. MRO-Produkten, d.h. **M**aintenance, **R**epair and **O**perating Products. Herkömmliche Bestellvorgänge – von der Initiierung durch den Bedarfsträger über die interne Genehmigung bis hin zum

Wareneingang und der Zahlungsabwicklung, sind heute noch extrem zeit-, personal-, und kostenintensiv. **Horizontale**, d.h. branchenübergreifende Online-Plattformen wie *works.com* zielen exakt auf diese Ineffizienzen und ermöglichen durch automatisierte Bestellabläufe Prozesskosteneinsparungen von teilweise bis zu 70%. Hinzu kommen geringere Fehlerraten sowie eine breitere Ausschöpfung günstiger Einkaufskonditionen durch den Internet-gestützten Zwang zur Einhaltung der Rahmenvertragstreue.

Dies ist allerdings nur der Anfang – mit großer Geschwindigkeit haben sich bereits in nahezu allen Branchen industriespezifische, d.h. **vertikale** Marktplätze etabliert, die mittels innovativer Ausschreibungs- und Versteigerungsverfahren für höchst effiziente Preisfindungsmechanismen sorgen und damit den Einkauf von direkten Gütern, d.h. strategisch relevanter Produktionsmittel gewinnbringend unterstützen. Berücksichtigt man den zunehmenden Anteil fremdbezogener Güter und Dienstleistungen am Endprodukt eines Unternehmens, so erklärt sich der Erfolg von B2B-Auktionshäusern wie beispielsweise *Free Markets* mit einem Transaktionsvolumen von beachtlichen 2,8 Milliarden US\$ (1999). Nach eigenen Angaben erzielt *Free Markets* für seine rund 30 Kunden Einsparungen zwischen 2 und 25 % in bezug auf den Einkaufspreis vor Beginn der Auktion.

In verschiedenen Pilotprojekten, zuletzt mit dem Automobilzulieferer *Webasto Vehicle Systems International* und der Auktionsplattform *Portum*, konnte Arthur D. Little Einsparungen zwischen neun und 36% gegenüber den bisherigen Einkaufspreisen erzielen. Derartige Preissenkungen sind nicht der einzige Vorteil dieses Transaktionsmodells: das traditionelle Ausschreibungsverfahren mit seinen aufwendigen Verhandlungen und Abstimmungsprozessen wird in der Regel von Wochen auf Stunden reduziert.



Marktplätze schaffen neue Vertriebspotentiale und ermöglichen attraktive Mehrwertleistungen.

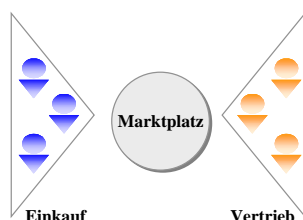
Angesichts der dargestellten Preismechanismen ist die Diskussion über die Nutzung von Marktplätzen auf der Vertriebsseite nicht selten von einer gewissen Zurückhaltung bestimmt, meist reduziert auf die Frage: wie lassen sich Preis- und Margenerosion, insbesondere in Commodity-Märkten, vermeiden?

Unbestritten ist, daß sich Preise und Konditionen in zunehmend transparenten, nahezu „perfekten“ Märkten und in Abhängigkeit vom Standardisierungsgrad der betreffenden Produkte vielfach zugunsten der Abnehmerseite entwickeln.

Andererseits ist bereits heute absehbar, daß Marktplätze mit einer ausschließlichen Preisfokussierung den Anforderungen des strategischen Einkaufs nicht gerecht werden. So werden qualitative Leistungsmerkmale wie Produktqualität, Liefertreue usw. wieder zunehmend in den Auswahl- und Entscheidungsprozess einbezogen werden müssen. Auktionsplattformen wie *Free Markets* leisten hierzu mit der Qualifizierung und Vorauswahl von Lieferanten vor Beginn einer Online-Auktion einen entsprechenden Beitrag. Mit zunehmender Anzahl von Transaktionen, die über die betreffende Plattform abgewickelt werden, wird sich die Leistungsfähigkeit der Lieferanten (z.B. in bezug auf Termintreue) in Zukunft zunehmend datengestützt messen lassen. In diesem Zusammenhang ist auch die verstärkte Einbindung von unabhängigen Dienstleistern im Bereich Qualitätsmanagement – beispielsweise von *Bureau Veritas* zur Lieferantenbewertung und Zertifizierung - zu sehen.

Auch aus der Vertriebsperspektive ermöglichen Marktplätze attraktive Geschäfts- und Optimierungspotentiale:

- **Neue Wege in der Kundengewinnung und Zielgruppenansprache.** Virtuelle Marktplätze ermöglichen durch die Aggregation von Käufern eine schnelle und effiziente Erschließung neuer und zunehmend globaler Absatzmärkte. Industriespezifische „Communities“ sowie „Data Mining“-Services können außerdem zur gezielten Kundenansprache bzw. Kundenbindung genutzt werden, minimieren Streuverluste und bilden die Basis für kundenindividuelle, innovative Produkt- und Serviceangebote.
- **Prozessoptimierung auch im Vertrieb konsequent nutzen.** Insbesondere in stark fragmentierten Märkten (Beispiel Bauindustrie) sowie in Branchen mit mehrstufigen bzw. komplexen Prozessketten (Beispiel Chemie) können die Transaktionskosten deutlich gesenkt werden. Eine Steigerung der Prozesseffizienz ist aber auch im Dienstleistungssektor erreichbar, in der Transportbranche beispielsweise durch die verbesserte Auslastung von Transportkapazitäten. Für Anbieter von Überbeständen oder gebrauchten Industriegütern stellen Marktplätze ebenfalls ein erhebliches Optimierungspotential dar, da sich ein deutlich erweiterter Kreis potentieller Käufer bei erheblich reduziertem Vertriebsaufwand ansprechen lässt.
- **„Value-added Services“ schaffen attraktiven Zusatznutzen.** Marktplätze entwickeln neben industriespezifischem Content (z.B. Brancheninformationen, Marktdaten, etc.) zunehmend komplementäre Dienstleistungen in den Bereichen Logistik, Finanzierung, Steuer- und Devisenmanagement, Versicherungen u.ä. Diese Serviceangebote schaffen für den Käufer einen attraktiven Zusatznutzen und ermöglichen andererseits dem Verkäufer die Konzentration auf sein Kerngeschäft.



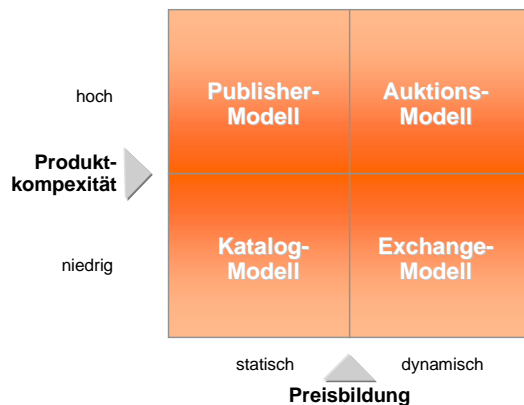
Als Marktplatz-Betreiber neue Geschäftsfelder erschließen.

Mit beeindruckender Geschwindigkeit haben sich in den vergangenen Monaten in nahezu allen Branchen eine Vielzahl von Start up-Unternehmen als Marktplatz-Betreiber etabliert – meist initiiert durch Branchenexperten und mit wachsender Beteiligung der Risikokapitalgeber.

Aber auch „Brick-and-Mortar“-Unternehmen wenden sich zunehmend den virtuellen Handelsplattformen zu – entweder als Betreiber oder vielfach auch in Form von Kapitalbeteiligungen. So haben führende europäische Telekommunikationsanbieter bereits in einer sehr frühen Marktphase auf diese Karte gesetzt. *British Telecom*, *Deutsche Telekom* und *Swisscom* bieten inzwischen branchenübergreifende Marktplätze an und erhoffen sich auf diese Weise die Erschließung neuer Geschäftsfelder und Umsatzmöglichkeiten.

Wenn führende Industrieanbieter - wie im Fall der von drei führenden US-Stahlunternehmen gegründeten Metallbörse *metalsite.net* - als Marktplatz-Betreiber auftreten, so erfüllen sie meist zwei der vier kritischen Erfolgsfaktoren: sie besitzen erstens das nötige Branchen-Know How und verfügen zweitens über die notwendige kritische Masse (Marktliquidität) in bezug auf die Anzahl potentieller Marktteilnehmer und der daraus resultierenden Transaktionen.

Problematisch ist jedoch vielfach die Wahrung der Neutralität als dritte Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Marktplatzes und die Akzeptanz der Teilnehmer. Für die betreffenden Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Neutralität ihres Dienstes sicherzustellen – z.B. durch Ausgründung einer eigenen Betreiberfirma oder durch die Beteiligung anderer Marktteilnehmer – und entsprechend zu kommunizieren.



Die Wahl des Geschäftsmodells als kritischer Erfolgsfaktor.

Ross Garber - Co-Founder und Chairman von *Vignette*, einem Anbieter von eBusiness-Applikationen – sieht die „New Economy“ in der dritten Welle der Wertschöpfung: nicht mehr Kapital und Technologie stellen die begrenzenden Erfolgsfaktoren dar, sondern zunehmend innovative Geschäftsmodelle. Somit rückt die Wahl des passenden Geschäftsmodells auch bei der Konzeption eines virtuellen Marktplatzes mehr und mehr in den Mittelpunkt der Strategiefindung.

In Abhängigkeit von **Produktkomplexität** einerseits und **Preisbildungsmechanismus** andererseits haben sich für den Marktplatz-Betreiber grundsätzlich vier Geschäftsmodelle herausgebildet:

- Nach Produktgruppen oder anderen Kategorien untergliedert und vielfach ergänzt durch industriespezifischen Content bzw. Communities, bietet das **Publisher-Modell** mit „Bulletin boards“ die Möglichkeit, konkrete Kauf- oder Verkaufswünsche zu publizieren und Transaktionen anzubahnen. In der Regel sind die gehandelten Güter nur eingeschränkt katalogisierbar, z.B. weil es sich um Ausschreibungen mit speziellen Anforderungen handelt. Die Preisverhandlung sowie die eigentliche Kauftransaktion finden vollständig zwischen Käufer und Verkäufer, d.h. außerhalb der Plattform, statt. Nach diesem Konzept bedient *ECEurope.com* derzeit 23 Branchen. Abgesehen vom höheren Bedienungscomfort (z.B. Suche nach verschiedenen Kategorien, selektive Benachrichtigungsfunktionen wie „News feeds“ per eMail, etc.), erreichen derartige Plattformen naturgemäß einen größeren und internationalen Benutzerkreis als vergleichbare Printpublikationen – und dies meist zu geringeren Kosten und mit höherer Aktualität.
- Das **Katalog-Modell** aggregiert das Produktangebot verschiedener Lieferanten und eignet sich vor allem für standardisierte Produkte (wie im bereits genannten Beispiel der MRO-Produkte), die zu meist vorbestimmten Konditionen online bestellt werden können. So führt *neoforma.com* in der stark fragmentierten Pharma-Industrie die Sortimente von mehr als 13.000 Lieferanten zusammen und bietet seinen Kunden mit dieser „One-stop Shopping“-Lösung den bequemen Zugang zu mehr als 400.000 medizinischen Geräten und Verbrauchsmaterialien. Käufer und Verkäufer profitieren in diesem Modell vor allem von automatisierten Bestellabläufen und geringeren Transaktionskosten.
- Anders als beim Katalog-Modell erfolgt die Preisbildung beim **Exchange-Modell** dynamisch, d.h. auf der Plattform selbst. Es funktioniert nach dem Prinzip der Wertpapierbörse und eignet sich vor allem für Commodity-Produkte in preisvolatilen

Märkten. Laut Forrester sollen bereits im Jahr 2004 50% des Marktplatz-Handels über dynamische Preisfindungsmechanismen abgewickelt werden – mit der Folge, daß sich Unternehmen von langfristigen Lieferverträgen mehr und mehr hin zu flexiblen Vereinbarungen orientieren werden. Als prominentes Beispiel hat sich *ChemConnect* als Börsenhandelsplatz in der chemischen Industrie etabliert. Bisher wurde dieser Handel zeit- und personalaufwendig via Fax und Telefon oder über Chemikalienbroker betrieben. Käufer und Verkäufer profitieren in diesem Modell gleichermaßen von mehr Marktliquidität und Transparenz.

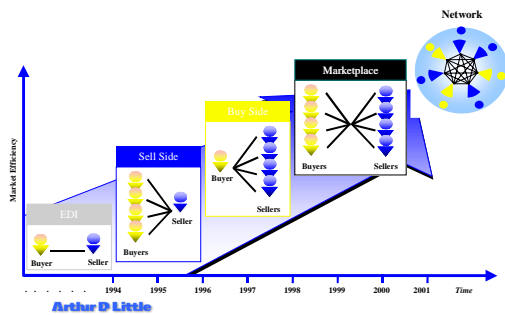
- Das **Auktions-Modell** nutzt Auktions- und Ausschreibungsmechanismen zur dynamischen Preisbestimmung bei komplexen, häufig nach Kundenwunsch spezifizierten Gütern und Dienstleistungen. In der herkömmlichen Form der Verkäufer-Auktion („Forward auction“) werden von den Marktplatz-Teilnehmern unterschiedliche Gebote abgegeben, wobei das höchste Gebot schlußendlich zum Zuge kommt. Plattformen wie *Free Markets* nutzen demgegenüber „Reverse Auctions“, einer von der Käuferseite initiierte Auktion, bei der sich der Preis mit jedem Gebot verringert. In beiden Fällen ist der Initiator der Auktion der hauptsächliche Nutznießer, da mehr Markttransparenz, Reichweite und Preiswettbewerb erreicht werden können.

In Abhängigkeit vom gewählten Geschäftsmodell sind verschiedene Preisstrategien denkbar. So dominieren **Transaktionsgebühren** (als Prozentsatz auf den gehandelten Warenwert oder als Pauschalbetrag pro Transaktion) das Katalog- und Exchange-Modell. Mit zunehmender Nutzung der Plattform wächst naturgemäß auch das Umsatzvolumen; außerdem lassen sich signifikante Skaleneffekte realisieren. Andererseits können Transaktionsgebühren auch zur Umgehung der Plattform motivieren, d.h. Käufer und Verkäufer finden zwar auf der Plattform zusammen, der Geschäftsabschluß erfolgt allerdings zur Vermeidung der Transaktionsgebühren außerhalb des Marktplatzes.

Auktionsplattformen wie *FreeMarkets* fahren demgegenüber häufig zweigleisig: neben Transaktionsgebühren (in diesem Fall als Prozentsatz auf die erzielte Preisersparnis) werden **Mitgliedsgebühren** erhoben, die das voraussichtliche Auktionsvolumen bzw. die erforderliche Beratungsleistung für das zugrundeliegende Ausschreibungsverfahren reflektieren. Mitgliedsgebühren werden sich zukünftig jedoch nur in solchen Fällen rechtfertigen lassen, wo ein echter Zusatznutzen bzw. Mehrwert, z.B. auch durch die Bereitstellung nicht-öffentlicher, proprietärer Informationen, geboten wird. Unter diesen Bedingungen können Sie einen wichtigen Anreiz zur intensiven Nutzung der Plattform darstellen.

Schließlich können **Werbeeinnahmen** generiert werden - aufgrund der eingeschränkten Transaktionsfunktionalitäten für das Publisher-Modell neben Mitgliedsgebühren meist die einzige Umsatzquelle. Hierbei werden allerdings elektronische „Storefronts“ oder die aus dem Consumer-Bereich bekannten Bannerschaltungen alleine zukünftig nicht mehr ausreichen. Notwendig sind vielmehr effiziente, zielgruppenspezifische Maßnahmen (One to One-Marketing). Die sich bildenden industriespezifischen „Communities“ stellen in diesem Zusammenhang eine attraktive Plattform für den Werbetreibenden dar.

Ein Ausblick in die Zukunft: Marktplätze werden sich von Insellösungen zu umfassenden Netzwerken entwickeln.



Daß Marktplätze als wichtiger Katalysator für den Online-Handel zwischen Unternehmen fungieren, ist unbestritten. Da sich Geschäftsbeziehungen in der Praxis jedoch als weitaus komplexer darstellen als das reine Zusammenführen und Aggregieren von Angebot und Nachfrage, werden Marktplätze

sich zunehmend zu Kollaborationsplattformen („Collaborative commerce“) weiterentwickeln müssen, um einen nachhaltigen Effizienzgewinn zu gewährleisten.

Gemeint ist hiermit die nahtlose Einbettung in die Wertschöpfungskette des Unternehmens und die durchgehende elektronische Unterstützung von Geschäftsprozessen. So soll beispielsweise die von Ford, General Motors und Daimler-Chrysler unter Beteiligung von Renault/Nissan entwickelte Internet-Plattform *Covisint* die Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und Zulieferern umfassend optimieren. Durch die Anwendung von EDI-Systemen zwischen Automobil-Herstellern und ihren Zulieferern besteht in der Automobilbranche eine traditionell starke Affinität zum Thema „Collaborative commerce“. Die bereits dargestellten eProcurement-Funktionalitäten sowie ein verbessertes Zuliefermanagement (Supply Chain Management), u.a. der elektronische Austausch von Bedarf- und Produktionskapazitätsanforderungen, sollen manuelle Beschaffungsprozesse automatisieren und den Zulieferprozess insgesamt rationalisieren.

Im Bereich der gemeinsamen Produktentwicklung („Collaborative engineering“) wird *Covisint* Standards zur Verfügung stellen, aufgrund derer Pläne und Produktentwürfe zugänglich gemacht werden können, wodurch es den Produktentwicklungsteams ermöglicht wird, über das Internet zusammenzuarbeiten. Teilnehmer werden in der Lage sein, technische Änderungen in Echtzeit vorzunehmen und Pläne und Spezifikationen unmittelbar einem weltweiten Design-Team zugänglich zu machen.

Plattformen wie *Covisint* werden jedoch zukünftig nicht auf die Grenzen einer Industrie beschränkt bleiben, sondern sich zunehmend mit anderen Marktplätzen vernetzen. In der Praxis zeigt sich nämlich, daß ein Unternehmen vielfach komplexe Geschäftsbeziehungen in mehrere Branchen - in der Rolle als Käufer oder Verkäufer und häufig in unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette - unterhält. Im übrigen ist der Aufbau von Geschäftsbeziehungen zu mehreren Plattformen sowie die notwendige Integration mit Back End-Prozessen aus Sicht der Marktplatz-Teilnehmer aus Zeit- und Kostengründen kaum akzeptabel.

Führende Technologie-Provider wie *i2* arbeiten vor diesem Hintergrund bereits heute an entsprechenden Lösungen, die horizontale und vertikale Plattformen nahtlos miteinander verknüpfen. Auch das „Global Trading Web“ von *Commerce One* folgt dem gleichen Trend.

VerticalNet liefert einen Vorgeschmack auf den Marktplatz der nächsten Generation: eine Multi-Branchen-Plattform, die Unternehmen bei einmaliger Nutzer-Registrierung den nahtlosen Zugriff auf derzeit 55 vertikalen Handelsplattformen ermöglicht. Getrieben von der zu erwartenden Konsolidierung könnten Mega-Marktplätze dieses Formats also schon bald das Angebot mehrerer vertikaler Plattformen aggregieren und damit die eBusiness-Landschaft nachhaltig verändern.

Übersicht der genannten Marktplätze

Horizontale Marktplätze

www.btmarketsite.net

www.conextrade.com

www.eceurope.com

www.works.com

Vertikale Marktplätze/ Auktionsplattformen

www.chemconnect.com

www.covisint.com

www.freemarkets.com

www.metalsite.net

www.neoforma.com

www.portum.com

www.verticalnet.com

Service Provider

www.bureauveritas.com

Technology Provider

www.commerceone.com

www.i2.com

www.vignette.com

Weiterführende Informationen von Arthur D. Little

Webpage	www.adl.com
eBusiness-Publikationen	„Demystifying the eDimension“ „Demystifying the eDimension II“

Kontaktaufnahme

Arthur D. Little International, Inc.
eBusiness Center (EBC)

Dr. Matthias von Bechtolsheim
Telefon: +49 611 71 48 115
eMail: bechtolsheim.m@adlitttle.com

Oliver Müller
Telefon: +49 211 8609 526
eMail: mueller.oliver@adlitttle.com