

Horst Wildemann

Sinn und Unsinn elektronischer Marktplätze*

Was sind elektronische Beschaffungsmarktplätze?

Auf Beschaffungs-Marktplätzen treffen Anbieter und Nachfrager, also der Einkauf eines Abnehmers und dessen Lieferanten, aufeinander. Im Gegensatz zu traditionellen Shop-Lösungen handelt es sich bei dieser Transaktionsform um organisierte Märkte, die von neutralen Dienstleistern oder den Marktteilnehmern, insbesondere den Abnehmern, selbst betrieben werden. Ein Internet-Marktplatz ersetzt die physische Zusammenkunft von Abnehmer und Lieferanten. Er ist dadurch unabhängig von Ort und Zeit. Markt- und Preistransparenz werden gegenüber der konventionellen Zusammenführung von Abnehmer und Lieferant deutlich erhöht. Ein elektronischer Marktplatz stellt somit einen Transaktionsmittler für Abnehmer und Lieferanten dar. Zentrales Charakteristikum elektronischer Marktplätze ist die Möglichkeit, geschäftliche Transaktionen (Verträge) auf der Plattform selbst zu vereinbaren oder zumindest den Vertragsabschluss in wesentlichen Aspekten vorzubereiten. Zu den geschäftlichen Transaktionsphasen gehören die Informations-, die Vereinbarungs-, die Abwicklungs- sowie die Servicephase. Die Funktionalitäten, die ein Marktplatz seinen Nutzern anbietet, unterstützen diese Transaktionsphasen in unterschiedlichem Umfang.

Was bieten Marktplätze?

Horizontale Marktplätze bieten branchenübergreifende Leistungen an. Sie versuchen, ein umfassendes Leistungsangebot zu schaffen, um möglichst viele Branchen abdecken zu können und dem Einkäufer im Unternehmen ein universelles Tool an die Hand zu geben. Vertikale Marktplätze hingegen konzentrieren sich auf eine Branche und beziehen gegebenenfalls noch verwandte Branchen mit ein. Sie versuchen, ein möglichst umfangreiches Angebot für die Ein- und Verkäufer dieser Branche zur Verfügung zu stellen. Sie erreichen ein hohes Mass an Spezialisierung, welches spezifisches Branchen-Know-how beim Marktplatzbetreiber voraussetzt. Nachteilig erweist sich hier, dass der Einkäufer den Marktplatz wechseln muss, wenn er Leistungen anderer Branchen beziehen will. Marktplätze lassen sich auch durch die auf ihnen angebotenen Funktionalitäten nach den Transaktionsphasen charakterisieren. Für die Informationsphase werden dem Einkäufer Informationen, wie Lieferanten- und Produktverzeichnisse, zur Verfügung gestellt. Außerdem kann er im Dialog mit anderen Benutzern Informationen in (Diskussions-) Foren austauschen. Dieser Funktionalitäten-Block unterstützt die Phase der Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenauswahl im Beschaffungsprozess. In der Vereinbarungsphase erfolgt ein Kontakt zwischen den Marktteilnehmern. Dabei wird die Phase der Anfrage und Verhandlung des Beschaffungsprozesses unterstützt. Hierzu zählen Ausschreibungen, Verhandlungen, gemeinsame Planungen und schließlich Auktionen. In der Abwicklungsphase werden die Geschäftsvorfälle im Sinne der operativen Beschaffung zwischen den Geschäftspartnern abgewickelt. Hierzu zählen nicht nur Bestellungen, bei denen die individuellen Kundenkonditionen berücksichtigt werden, sondern auch die Auftrags-, Liefer- und Zahlungsüberwachung. Die vierte Phase bietet den Marktplatznutzern während der nachfolgenden Produktverwendung die Möglichkeit, mit dem Service des Anbieters Kontakt aufzunehmen, Datenbanken mit Service-Informationen zu konsultieren sowie die Möglichkeit, neueste Software für die Produkte im Download zu beziehen. Ziel vieler Marktplätze, sofern diese nicht als Spezialisten nur ausgewählte Funktionalitäten anbieten, ist, ein möglichst umfassendes Angebot an Funktionalitäten bereitzustellen, so dass der Einkäufer den Marktplatz als seinen "Arbeitsplatz von morgen" nutzen kann.

Wie werden sich Marktplätze zukünftig entwickeln?

Im Jahr 2000, das als Boomzeit der B-to-B-Marktplätze bezeichnet werden kann, gingen allein in Deutschland pro Woche 2 Marktplätze online. Doch was kommt danach? Diese übertriebene Euphorie hinsichtlich des E-Business ebte in den letzten Monate spürbar ab. An die Phase der überzogenen Erwartungen wird sich eine Phase des Pessimismus anschließen, die die Gartner Group bereits 1999 für die Jahre 2001 bis etwa 2004 prognostiziert hatte. Die Durchsetzung neuer Technologien und deren Nutzwert werden darin eher kritisch beurteilt, das Ziel der Prozessvereinfachung und Kostensenkung tritt wieder in den Vordergrund. B-to-B-Marktplätze genießen kein uneingeschränktes Vertrauen ihrer Finanzierungsquellen mehr. Momentan sind keine weiteren Markteintritte von Marktplätzen angekündigt. Marktaustritte dagegen waren in den letzten Monaten zunehmend zu beobachten, die Zahl der Marktplätze, deren hohe Cash-Burn-Rate die Kapitalreserven aufgebraucht hat, nimmt täglich zu. An diese Phase schließt sich eine längerfristige Phase an, die auf Basis realistischer Einschätzungen eine zunehmende Professionalisierung des E-Business bringt. Nach dem beobachtbaren, raschen Abschwung ist es vorstellbar, dass die Phase der Professionalisierung bereits begonnen hat. Die verbleibenden Marktplätze ändern vielfach ihre Geschäftsmodelle und

somit ihre Verwender-Zielgruppen. Die verbleibenden Marktplätze erweitern vielfach ihre Leistungsumfänge, wobei dennoch der Trend der Polarisierung zwischen wenigen großen Marktplätzen und kleinen spezialisierten Marktplätzen anhält. So können sich beispielsweise Auktions-Dienstleister, so auch das universitätsnahe TCW (www.electronic-sourcing.de), aufgrund ihres Experten-Know-how weiterhin als Spezialisten im Feld der Marktplätze behaupten. Prinzipiell will der überwiegende Teil der Unternehmen ihre Nutzung auf wenige Marktplätze konzentrieren. Forrester Research spricht von zwei Drittel der Unternehmen, die nur ein bis zwei Marktplätze benutzen wollen, die Boston Consulting Group von etwa 50% der befragten Unternehmen, die 5 oder weniger Marktplätze nutzen werden. Daraus folgt das Bedürfnis der Nutzer nach wenigen Marktplätzen mit breitem Leistungsspektrum. Die Geschwindigkeit der daraus resultierenden Auslese wird branchenabhängig sein.

Was für Vor- und Nachteile bieten elektronische Marktplätze?

Vielfach werden Marktplätze ausschließlich mit Vorteilen in Verbindung gebracht, die enorme Kosteneinsparungen bei Material- und Prozesskosten bedeuten. Eine solche Bewertung muss jedoch differenziert nach Marktplatz und Einsatzzweck im Unternehmen erfolgen.

Vorteile elektronischer Marktplätze sind - je nach Ausrichtung des Marktplatzes - das große Angebot der gehandelten Güter. Vielfach liegen die Preise der gehandelten Güter auf geringerem Niveau als bei konventionellem Bezug. Die Internet-Technologien ermöglichen die Nutzung der Marktplätze ohne nennenswerte Zusatzinvestitionen, so dass eine kostengünstige Verwendung auch für kleinere Unternehmen möglich ist. Durch die laufende Aktualisierung zentraler Datenbanken sind alle Informationen auf den Marktplätzen tagesaktuell. Marktplätze, die einen guten Ruf und namhafte Referenzkunden haben, genießen hohes Vertrauen bei den Benutzern. Marktplätze müssen für alle Beteiligten, Einkäufer wie Verkäufer, Kostenvorteile durch die Benutzung des Marktplatzes bieten.

Zu den Nachteilen von Marktplätzen sind die Vielfalt und Spezialisierung der Marktplätze zu zählen. Jeder Marktplatz hat ein unterschiedliches Bildschirm-Layout, unterschiedliche Bedienung, unterschiedliche Lieferbedingungen, und der Benutzer muss für jeden Marktplatz eine gesonderte Benutzererkennung einsetzen. Die unternehmensindividuellen Prozesse können von den Marktplatzbetreibern meist nicht berücksichtigt und abgebildet werden. Eine Integration in bestehende ERP- oder Warenwirtschaftssysteme wird von den Marktplatzbetreibern verstärkt weiterentwickelt, da die bisherigen Möglichkeiten auch aufgrund der Vielfalt und der uneinheitlichen Standards hinter den Anforderungen der Abnehmer zurückblieben. Das Controlling wird, wenn es nicht in die unternehmenseigenen Systeme integriert ist, ebenfalls erschwert.

Welcher Marktplatz ist "der richtige" für mich?

Bei der Diskussion zur Benutzung ausgewählter Marktplätze müssen diese gesondert analysiert und deren Einsatz abgewogen werden. Ausgehend vom Einsatzzweck des Abnehmers sind Beurteilungskriterien zu definieren und zu gewichten. Anhand dieser Kriterien kann dann die Ausprägung für den Abnehmer relevanter Aspekte zur Benutzung eines Marktplatzes zur Beschaffung beurteilt werden. Diese Aspekte und Merkmale lassen sich in vier Bereiche unterteilen. Zunächst stehen bei der Bewertung die Funktionalitäten, die ein Marktplatz anbietet, im Vordergrund. Die hinterlegten Produkt- und Lieferantendatenbanken determinieren das auf dem Marktplatz gehandelte Beschaffungsgüterspektrum. Die Teilnehmerzahlen und -namen geben über Verbreitung und Referenzen des Marktplatzes Auskunft. Schließlich muss auch der Bereich der monetären Merkmale in die Bewertung einbezogen werden, da die Realisierung von Kostenvorteilen das grundsätzliche Motiv der Benutzung eines Marktplatzes ist.

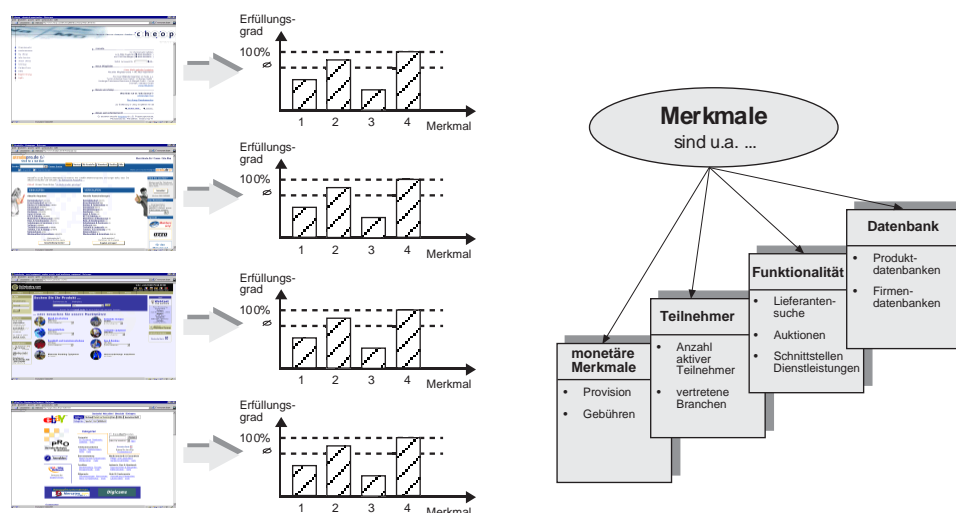


Abbildung: Die Leistungsfähigkeit elektronischer Marktplätze lässt sich anhand des Erfüllungsgrades ausgewählter Merkmale beurteilen.

Anhand der Erfüllungsgrade der Kriterien können die Marktplätze bezüglich ihrer Eignung für den spezifischen Anwendungszweck beim Abnehmerunternehmen verglichen, bewertet und schließlich ausgewählt werden.

Was sind die Hindernisse bei der Einführung eines elektronischen Marktplatzes?

Die Einführung eines Marktplatzes zur Nutzung im Einkauf scheitert vielfach an einer halbherzigen Umsetzung. So werden die Beschaffungsprozesse nicht ausreichend einbezogen, und eine detaillierte Aufnahme und Bewertung von Anforderungen an einen Marktplatz erfolgt nicht. Herkömmliche Genehmigungsprozesse sollen vereinfacht und ein Controlling wirkungsvoll unterstützt werden. Bei der Integration eines Marktplatzes in den Einkauf eines Unternehmens ist eine strategische Neuausrichtung der Beschaffung erforderlich. Diese ist auch davon abhängig, welcher Anteil des Beschaffungsvolumens zukünftig über einen elektronischen Marktplatz beschafft werden kann und soll. Prinzipiell werden durch Nutzung eines Marktplatzes Einkaufsfunktionen zum Marktplatz hin verlagert, so dass eine Integration in den Beschaffungsprozess des Abnehmers um so wichtiger ist. Insbesondere bei operativen Beschaffungsvorgängen gewinnt damit die Integration in bestehende ERP-Systeme an Gewicht, verbunden mit der Definition und Entwicklung dafür erforderlicher Schnittstellen. Diese müssen auf Standards aufsetzen. Verschiedene Standards existieren bereits für den Austausch von Geschäftsdokumenten, wie BMEcat oder OpenTRANS, sowie für Klassifikations- und Merkmalsysteme, wie ecl@ss oder UN/SPC. Problematisch erweist sich allerdings die Standardisierung der damit verbundenen Geschäftsprozesse, weshalb diese in den Fokus zukünftiger Entwicklungen rücken werden. Die rein technische Abwicklung und das Betreiben eines Marktplatzes werden zu einer Commodity, und somit austauschbar, werden. Fallstudien der Technischen Universität München haben gezeigt, dass Bewertung, Nutzungskonzeption und Einführung eines elektronischen Beschaffungsmarktplatzes unter Zuhilfenahme von externem Know-how spezialisierter Berater schneller und kosteneffizienter durchgeführt werden können und in der folgenden täglichen Anwendung auf höhere Akzeptanz stoßen.

Literatur:

Wildemann, H.: E-Technologien - Wertsteigerung durch E-Technologien in Unternehmen, TCW-report 26, München 2001
 Wildemann, H.: Online-Auktionen - Das Konzept zur schnellen und transparenten Preisfindung im Einkauf, TCW-report 36, München 2001

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>