

Elektronische Marktplätze im Handels- und Konsumgüterbereich

Wertorientierte Zusammenarbeit im Handels- und Konsumgüterbereich ist keine neue Erfindung und wird schon seit längerem praktiziert. Category Management und ECR sind dafür eindeutige Zeichen. Zur Unterstützung der Collaboration entlang der Wertschöpfungskette benötigen Unternehmen eine gemeinsame Infrastruktur, die Kooperationsprozesse unterstützt. Im vorliegenden Artikel wird untersucht, inwieweit Marktplätze in der Lage sind, als Business-Collaboration-Infrastruktur die Kooperation der Unternehmen im Handels- und Konsumgüterbereich zu unterstützen. Basis für die Analyse bilden strukturelle Kriterien, Geschäftsmodelle, Vermittlungsleistungen, Prozessunterstützung sowie der Einsatz von IT und Standards.

Inhaltsübersicht

- 1 Einleitung
 - 1.1 Collaboration im Handels- und Konsumgüterbereich
 - 1.2 Entstehung und Relevanz von Marktplätzen in der Konsumgüterindustrie
- 2 Definition der Begriffe »Marktplatz« und »Collaboration-Infrastruktur«
- 3 Modell zur Bewertung von elektronischen Marktplätzen
 - 3.1 Charakteristiken von elektronischen Marktplätzen
 - 3.2 Ertragsmodelle
 - 3.3 Vermittlungsleistung der Marktplätze
 - 3.4 Unterstützung von Geschäftsprozessen
 - 3.5 Einsatz von IT und Standards
- 4 Untersuchung von elektronischen Marktplätzen im Handels- und Konsumgüterbereich
 - 4.1 Vorgehen und untersuchte Marktplätze
 - 4.2 Strukturelle Kriterien

- 4.3 Ertragsmodelle
- 4.4 Vermittlungsleistung der Marktplätze
- 4.5 Unterstützung von Geschäftsprozessen
- 4.6 Einsatz von IT und Standards
- 5 Zusammenfassung und Ausblick
- 6 Literatur

1 Einleitung

1.1 Collaboration im Handels- und Konsumgüterbereich

Im Handels- und Konsumgüterbereich entstanden bereits in den achtziger Jahren Initiativen wie z.B. Category Management oder Efficient Consumer Response (ECR), die darauf abzielten, eine engere Zusammenarbeit (»Collaboration«) von Lieferanten und Händlern zu ermöglichen. Während Category Management eine enge Kommunikation und Kooperation zwischen Händler und einem oder mehreren bevorzugten Lieferanten beinhaltet, ist der Ausgangspunkt von ECR die effiziente Erfüllung der Kundenbedürfnisse, indem Geschäftsprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Konsumenten koordiniert und optimiert werden (vgl. [Hogarth-Scott 1999, S. 670 f.]).

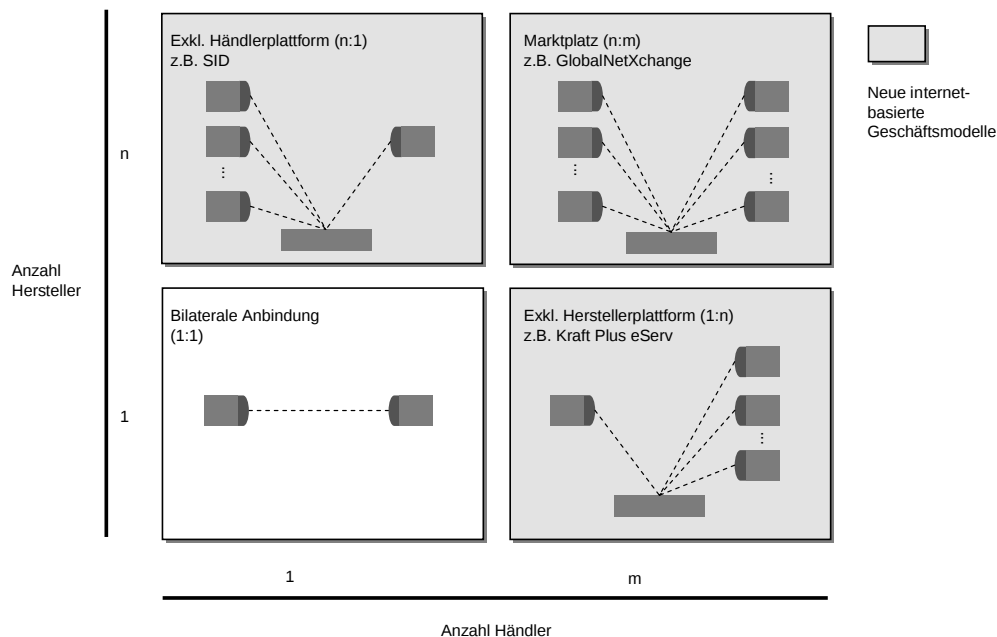
Ein weiteres Beispiel für Collaboration stellen Online Grocers (z.B. Peapod, ShopLink, LeShop etc.) dar. Obwohl die Aktivitäten der reinen Onlinehändler in vielen Fällen nicht von Erfolg gekrönt waren, setzen bestehende Handelsunternehmen vermehrt auf eine »Click-and-Mortar«-Strategie. Zusätzlich ist feststellbar, dass als reine Onlineanbieter von Produkten und Dienstleistungen ausgerichtete Geschäftsmodelle (z.B. der Blumenhändler Valentins, www.valentins.de) den stationären Handel als zusätzlichen, komplementären Verkaufskanal belegen.

Aktuelle Entwicklungen im Handel, wie z.B. Sättigungsgrenzen auf Nachfragerseite, Globalisierungs- und Konzentrationstendenzen oder horizontale Koordination und Integration der Supply Chain zeigen, dass verstärkte Kooperation zu Potenzialen für Handelsunternehmen führt. Produkt- und Prozessinnovationen können jedoch nur gemeinsam von Herstellern und Handelsunternehmen angegangen werden, da diese Maßnahmen die gesamte Supply Chain betreffen. Als multilaterale Lösungen bieten gemeinsam genutzte Infrastrukturen eine entsprechende Plattform für alle Supply-Chain-Partner. Sie sind als Stufe der Entwicklung hin zu Business-Collaboration-Infrastrukturen zu sehen, die der Unterstützung kooperativer Geschäftsprozesse, wie sie bereits im Rahmen der Category-Management- und ECR-Ansätze abgedeckt bestehen, dienen. Erste Ansätze dieser Entwicklung sind z.B. bei elektronischen Marktplätzen (»eMarketplaces«), bei Konzern-Infrastrukturen, Value Added Networks oder eBusiness Integration Broker zu beobachten.

1.2 Entstehung und Relevanz von Marktplätzen in der Konsumgüterindustrie

Innerhalb der Wertschöpfungskette des Handels bieten sich mehrere Möglichkeiten zur vertieften Kooperation zwischen Geschäftspartnern. Je nach Machtkonstellation zwischen den beteiligten Partnern reicht das Spektrum von bilateralen Beziehungen zwischen gleichberechtigten Partnern über von Herstellern oder Händlern dominierten Plattformen bis hin zu Plattformen, an denen zahlreiche Händler und Hersteller beteiligt sind (vgl. [Behrenbeck et al. 2000]) (s. Abb. 1). Die einzelnen Services, die im Rahmen der Geschäftsbeziehungen zur Verfügung gestellt werden, werden in zunehmendem Maße über das Internet mit Hilfe eines Prozessportals (vgl. [Österle 2001]) gebündelt. Bereits seit 1998 hat Sainsbury seinen 4000 Lieferanten mit SID (Sainsbury's Information Direct) ein Internetportal zur Verfügung gestellt, das die gemeinsame Promotionsplanung erlaubt, indem Forecasts, Produktionsplanungen, Wareneingänge, Warenverfügbarkeiten

Abb. 1: Formen der Collaboration im Handel



etc. ausgetauscht bzw. angezeigt werden können. Ein weiteres Prozessportal innerhalb der Konsumgüterindustrie stellt Kraft Plus eServ dar, mit dem Kraft kleineren Handelsunternehmen Merchandising-Informationen, Co-Marketing-Informationen, SCM- und Category Management Services gebündelt anbietet (vgl. [Bruun-Jensen 2000]). Neben diesen Kundenprozessportalen im eigentlichen Sinn entstehen zunehmend elektronische Marktplätze (z.B. GlobalNetXChange, Transora, WorldWide Retail Exchange).

Am Beispiel des Handels- und Konsumgüterbereiches wird im Folgenden untersucht, inwiefern elektronische Marktplätze als Collaboration-Infrastruktur für die Zusammenarbeit mehrerer Handels- und Konsumgüterunternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette dienen. Dazu wird die Funktionalität der Marktplätze anhand des in Kapitel 3 vorgestellten Modells untersucht. Die in Kapitel 4 vorgestellten Ergebnisse bilden die Basis für die in Kapitel 5 dargestellte Zusammenfassung und den Ausblick.

2 Definition der Begriffe »Marktplatz« und »Collaboration-Infrastruktur«

Bei der Definition von Marktplätzen reicht das Spektrum von der klassischen, mikroökonomischen Darstellung als »Market-maker«, die einen Markt herstellen und aufrecht erhalten (vgl. [Spulber 1999]), bis hin zu »commerce sites on the public Internet that allow large communities of buyers and suppliers to »meet« and trade with each other« [Ariba 2000, S. 2]. Vielfach wird unter einem elektronischen Marktplatz ein Ort verstanden, an dem Käufer und Verkäufer Preis- und Produktangebotsinformationen sowie Waren und Dienstleistungen austauschen. Das zugrunde liegende System kann vom Käufer oder Verkäufer, aber auch von einem Intermediär betrieben werden (vgl. [Bakos 1991], [Segev et al. 1999], [Schmid 1993]).

Unter dem Begriff der Collaboration-Infrastruktur wird in der vorliegenden Arbeit eine

Plattform im Sinne des Business Networking verstanden (s. Kapitel 3.4), die für die beteiligten Partner m:n-fähige Kooperationsprozesse basierend auf standardisierten Handelsvereinbarungen, Applikationen, Daten und Informationstechnik bereitstellt (vgl. [Österle 2001]).

3 Modell zur Bewertung von elektronischen Marktplätzen

3.1 Charakteristiken von elektronischen Marktplätzen

Zur Beurteilung der Funktionalität der elektronischen Marktplätze im Handel werden die folgenden Kriterien verwendet (vgl. [Kollmann 2001, S. 40-48, 82-85]):

- *Homogenität und Entscheidungsparameter.* Von einem homogenen Marktplatz spricht man, wenn Kunden alle angebotenen Güter als sachlich gleichwertig ansehen. Sind neben dem Preis auch Mengen oder Verhaltensgrößen (z.B. Beschaffenheit in Form von Farbe, Konsistenz, Verarbeitungsqualität) zur Produktdarstellung notwendig, so spricht man von mehrdimensionalen Entscheidungsparametern und heterogenen Märkten.
- *Offenheit.* Ein offener Marktplatz ist grundsätzlich allen Teilnehmern zugänglich, d.h., es existieren keine Ein- bzw. Austrittsschranken, wie dies bei einem geschlossenen Marktplatz der Fall ist.
- *Fokus.* Horizontale Marktplätze, wie z.B. At-radaPro oder TPN Register (C-Teile und MRO-Güter), sind meistens branchenübergreifende Plattformen, die sich auf bestimmte Produkte sowie einzelne, meist vom Einkauf getriebene Prozesse innerhalb der Value Chain, wie MRO-Procurement, Projektmanagement etc., spezialisieren. Vertikale Marktplätze, wie z.B. Plastics.net oder e-Steel, konzentrieren sich auf Mitglieder bestimmter Industrien sowie Branchen und bieten auf diese zugeschnittene spezielle Lösungen an. Diese umfassen i.d.R. die gesamte Value

Chain und beschränken sich nicht auf bestimmte Produktgruppen.

- **Produkte.** Über die Plattformen werden Transaktionen abgewickelt, die Einkauf, Planung etc. direkter oder indirekter Güter betreffen. Direkte Güter sind Bestandteil des Kerngeschäfts der Unternehmen und werden insbesondere bei Handelsunternehmen weiterverkauft (z.B. Konsumgüter), während sie bei Industrie- und Herstellerunternehmen weiterverarbeitet werden (z.B. Rohstoffe). Indirekte bzw. MRO-Güter werden innerhalb des Unternehmens konsumiert oder genutzt: Indirekte Güter v.a. im administrativen Bereich (z.B. Büromaterial, PCs), MRO-Güter für Wartung, Reparatur und Betrieb von Maschinen und Produkten (z.B. Werkzeuge) (vgl. [Dolmetsch 2000, S. 50 f.]).

3.2 Ertragsmodelle

Der Wettbewerbsvorteil eines Marktplatzes (USP) bestimmt i.d.R. die erzielbaren Erträge und hängt stark von den unterstützten Geschäftsprozessen und der Vermittlungsleistung ab. Mögliche Ertragsquellen sind (vgl. [Kollmann 2001, S. 127], [Sculley/Woods 1999, S. 99-108]):

- **Mitgliedsgebühren.** Gebühr zur grundsätzlichen Berechtigung der Teilnahme am Marktplatz für einen bestimmten Zeitraum.
- **Nutzungsgebühren.** Gebühren für zusätzliche Leistungen, die sich in Bereitstellungsgebühren, z.B. für Datenbanken, und Bearbeitungsgebühren, z.B. für die Nutzung von Benachrichtigungsdiensten, einteilen lassen.
- **Transaktionsgebühren.** Bei erfolgreicher Koordination von Angebot und Nachfrage wird eine Vermittlungsprovision als prozentualer Anteil am Verkaufspreis berechnet. Alternativ kann ein prozentualer Anteil an den Kosteneinsparungen berechnet werden.
- **Posting Fee.** Gebühr für das Aufgeben des Angebots / der Nachfrage.
- **Werbeeinnahmen.** Gebühr für das Platzieren von Werbebannern, die kostenpflichtige Aufnahme in Gelbe Seiten etc.

- **Permission Marketing Fees.** Beim Permission Marketing oder auch Opt-in email-Marketing kann dem Kunden z.B. eine geringere Mitgliedsgebühr berechnet werden, wenn dieser im Gegenzug Werbe-E-Mails abonniert, die speziell auf seine Interessen zugeschnitten sind.
- **Beteiligung an dem durch die Nutzung der Services generierten Umsatz.** Anstatt einer Gebühr, wenn der Marktplatz seinen Nutzern externe, kostenpflichtige Zusatzservices wie News, Marktanalysen etc. im Rahmen von strategischen Partnerschaften anbietet.
- **Software Licensing.** Hat der Marktplatz zur Unterstützung der von ihm angebotenen Funktionalitäten eine eigene Plattformsoftware entwickelt, ist es möglich, diese anderen Marktplätzen anzubieten.

Typischerweise benötigen Märkte, die ein reines Transaktions-Pricing besitzen, ein sehr hohes Transaktionsvolumen. Nur wenige dieser Märkte werden daher überlebensfähig sein. Höheren Erfolg dürften fixe Modelle, die Verrechnung von Zusatzleistungen etc. erzielen.

3.3 Vermittlungsleistung der Marktplätze

Neben der Infrastrukturfunktion besitzen Marktplätze einen Schwerpunkt beim Vermitteln zwischen Anbieter und Nachfrager. Dieser zwischenbetriebliche Handel kann mit Hilfe von Katalogen statisch, bei Börsen und Auktionen dynamisch erfolgen (vgl. [Kollmann 2001, S. 86-89]). Beim *Katalogprinzip* wird aus den Katalogen mehrerer Lieferanten ein Multi-Lieferantenkatalog erstellt, der Kunden einen anbieterübergreifenden Überblick über Produkte, Preise, Konditionen und Qualitäten verschafft. Typischerweise verwenden Kataloge feste Preise. Bei *Börsen* kündigen Anbieter bzw. Nachfrager ihre Verkaufs- bzw. Kaufabsicht (inkl. Preis, Menge, Produktmerkmale) auf dem Marktplatz an. Potenzielle Nachfrager bzw. Anbieter richten ihr Angebot in der Regel nicht direkt an den Partner, sondern zuerst an den Marktplatzbetreiber, der

dieses anonymisiert und ggf. nach einer Prüfung weiterleitet (»Request of Proposal« – ROP). Der Initiator kann dann über die Annahme oder Ablehnung des Angebots entscheiden. Bei *Auktionen* kommt ein offener Preismechanismus zum Einsatz, d.h., dass die abgegebenen Kauf- bzw. Verkaufsgebote sich gegenseitig beeinflussen. Bei der traditionellen Auktion (»Englische Auktion«) überbieten sich die Nachfrager gegenseitig und die Auktion endet entweder nach einer vorher spezifizierten Zeit oder dann, wenn kein höheres Angebot mehr gemacht wurde. Wie beim Börsenprinzip ist einziges Entscheidungskriterium für das Zustandekommen eines Verkaufs bzw. Kaufs der Preis, so dass ein Produkt hinsichtlich Kondition, Menge, Qualität etc. vollständig spezifiziert sein muss.

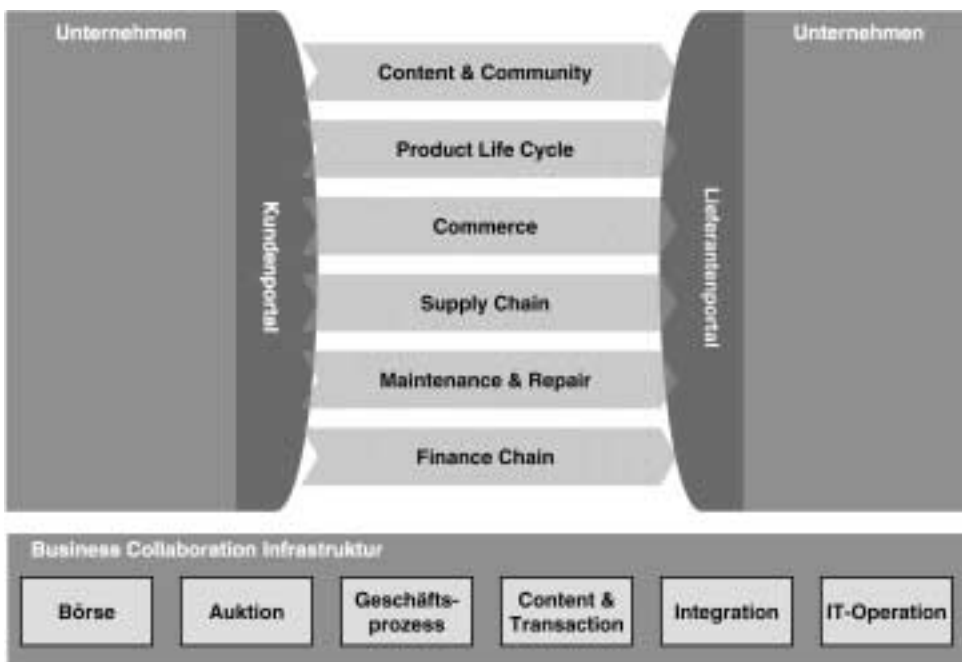
3.4 Unterstützung von Geschäftsprozessen

Neue IT-Systeme, wie z.B. für Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Manage-

ment (SCM) oder Electronic Commerce (EC) bilden den Ausgangspunkt zur Gestaltung der zwischenbetrieblichen Geschäftsbeziehungen sowie zur Integration von Informationen und Prozessen. Dabei hilft eine Business-Networking-Architektur, die Einbettung in die Geschäftsstrategie (Geschäftsarchitektur), die Realisierung auf Prozessebene (Prozessarchitektur) sowie die Implementierung auf Informationssystemebene (Informationssystemarchitektur) konsistent umzusetzen (vgl. [Alt et al. 2001]). Ausgehend von dieser Business-Networking-Architektur sollen die Marktplätze im Handels- und Konsumgüterbereich bezüglich ihrer Fähigkeit beurteilt werden, kooperative Prozesse zu unterstützen.

Im Rahmen der Prozessarchitektur werden die Geschäftsprozesse zwischen Geschäftspartnern allgemein in die sechs Kooperationsprozesse Content & Community, Product Lifecycle, Commerce, Supply Chain, Maintenance & Repair und Finance Chain unterteilt werden können, ganz oder teilweise über Business-Collaboration-Infra-

Abb. 2: Kooperationsprozesse des Business Networking (vgl. [Fleisch/Österle 2001, S. 21])



strukturen unterstützt werden, indem Unternehmen E-Services nutzen, (s. Abb. 2), lässt sich die Funktionalität der Marktplätze im Handel danach beurteilen, welche der Kooperationsprozesse unterstützt werden.

3.5 Einsatz von IT und Standards

Zur Unterstützung der Kooperationsprozesse durch die Business-Collaboration-Infrastruktur werden auf Informationssystemebene Applikationskomponenten, wie z.B. Analysis und Reporting, Collaborative Planning oder Dynamic Trade, eingesetzt. Die Integration der Geschäftsprozesse zwischen den kooperierenden Unternehmen sowie der Business-Collaboration-Infrastruktur bedarf der Integration verschiedener, jeweils betroffener Informationssysteme. Dazu werden insbesondere Standards eingesetzt, die zunehmend von industriespezifischen Konsortien, wie z.B. der Global Commerce Initiative (GCI), entwickelt werden. Ein solcher Standard ist Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR), der Lieferanten, Herstellern und Händlern die gemeinsame Ausführung von Prozessen und den Austausch von Informationen ermöglicht. Die Bestrebungen sind dabei eng verbunden mit vorangegangenen Bemühungen innerhalb des Handels wie z.B. Efficient Consumer Response (ECR), Quick Response oder Vendor Managed Inventory (VMI). Ein weiteres Beispiel ist die Open Applications Group Integration Specification (OAGIS). Neben ebXML und CommerceNet (RosettaNet, Open Buying on the Internet (OBI), eCo-Framework) ist dies der am meisten angewandte und unterstützte XML-Standard für E-Business und Application Integration.

4 Untersuchung von elektronischen Marktplätzen im Handels- und Konsumgüterbereich

4.1 Vorgehen und untersuchte Marktplätze

Im Rahmen einer empirischen Studie wurden insgesamt 31 Marktplätze betrachtet und an-

hand des in Kapitel 3 dargestellten Modells bewertet. Als Grundlage zur Auswahl der betrachteten Marktplätze dienten Literaturquellen, Datenbanken und eigene Internetrecherchen. Kriterien zur Auswahl bildeten die Branchenzugehörigkeit sowie die Voraussetzung, dass innerhalb der gesamten Betrachtungsphase (von Mai bis August 2001) ein aktiver Betrieb vorgewiesen werden konnte. Plattformen, die während der Studie ihre wirtschaftlichen Aktivitäten einstellten (z.B. egarden.com, HotOffTheWire.com), wurden aus der Auswahl entfernt. Die zur Analyse verwendeten Informationen stammen dabei von den jeweiligen Homepages, aus persönlichen Interviews sowie Fragebögen und zugesandtem Informationsmaterial.

Da nur ein Bruchteil der im Handelsbereich existierenden Marktplätze analysiert werden konnte, sind die Ergebnisse der Studie – auch in Anbetracht der geringen Rücklaufquote von 4 der insgesamt 31 verschickten Fragebögen – nicht auf die gesamte Retail-Industrie pauschal übertragbar. Dennoch bietet sie einen guten ersten Eindruck und Überblick über die momentanen und zukünftig geplanten Aktivitäten sowie über die gegenwärtig von den Marktplätzen unterstützten Prozesse.

4.2 Strukturelle Kriterien

Die Einordnung der untersuchten Ansätze anhand der strukturellen Marktplatzkriterien vermittelt ein homogenes Bild. Alle Marktplätze können als mehrdimensional und heterogen kategorisiert werden, da in allen Fällen nicht nur der Preis als einzige Variable die Beschaffenheit des Guts widerspiegelt, sondern Menge, Qualität, Beschaffenheit etc. immer eine Rolle bei der Koordination von Angebot und Nachfrage spielen. Alle untersuchten Marktplätze sind bis auf einen offen zugänglich, d.h., es existieren keine Ein- bzw. Austrittsschranken. Im Fall von Worldwide Retail Exchange besteht die Teilnahmevoraussetzung für Handelsunternehmen darin, dass der jährliche Umsatz mindestens eine Milliarde US-Dollar betragen muss

– für Lieferanten existieren dagegen keine Beschränkungen. Aufgrund der Fokussierung auf den Handelsbereich sind alle Plattformen als vertikal zu klassifizieren. Dabei werden nicht nur direkte Güter (z.B. Textilien zum Weiterverkauf, Zutaten zur Nahrungsmittelherstellung) zum Wiederverkauf gehandelt, sondern auch indirekte und MRO-Güter (z.B. Büromaterial). Bei 22 der untersuchten Marktplätze werden sowohl direkte als auch indirekte/MRO-Güter gehandelt, neun Marktplätze konzentrieren sich nur auf direkte Güter. Ein reiner Handel mit indirekten Gütern findet nicht auf den untersuchten, sondern auf dafür spezialisierten horizontalen Marktplätzen wie z.B. mro.com statt.

4.3 Ertragsmodelle

Von den insgesamt 31 untersuchten Marktplätzen erheben 15 keine offensichtlichen Gebühren für die Teilnehmer – in zehn Fällen kann aus der Platzierung von Bannern geschlossen werden, dass ein Teil der Einnahmen aus Werbung generiert werden muss. Eine Einnahmengenerierung durch weitere in Kapitel 3.2 genannte Ertragsmodelle konnte nicht festgestellt werden.

Von den durch die verbleibenden 16 Marktplätze erhobenen Gebühren verteilen sich jeweils 30 % auf Mitglieds- bzw. Nutzungsgebühren und weitere 40 % auf Transaktionsgebühren. Dabei erheben diese 16 nicht notwendigerweise nur Gebühren aus einer der drei Kategorien. Reine Mitgliedsgebühren werden nur von zwei Marktplätzen erhoben – dabei reicht die Spanne der Gebühren von 10 US-Dollar pro Monat bis hin zu 100.000 US-Dollar pro Jahr. Die Finanzierung aus reinen Nutzungsgebühren erfolgt bei drei Marktplätzen, reine Transaktionsgebühren verlangen fünf. Diese Transaktionsgebühren stellen dabei einen prozentualen Anteil am Wert der gehandelten Güter dar und rangieren im Bereich von 2 bis 4,5 %.

Die restlichen sechs Marktplätze verlangen eine Kombination der Gebühren. Drei erheben eine Mitglieds- und eine Transaktionsgebühr.

Zwei weitere Marktplätze finanzieren sich aus Mitglieds- und Nutzungsgebühren. Einer der beiden lässt den Teilnehmern die Wahl, entweder einen pauschalen Mitgliedsbeitrag oder eine individuelle Nutzungsgebühr zu zahlen. Der noch verbleibende Marktplatz setzt alle drei Ertragsmodelle ein – die Nutzungsgebühr ist hier eine einmalige Bearbeitungsgebühr, die beim erstmaligen Einrichten eines Benutzerkontos anfällt.

4.4 Vermittlungsleistung der Marktplätze

Die Untersuchung der Vermittlungsleistung beschränkt sich auf 29 Marktplätze, da bei zweien keine Informationen in dieser Hinsicht vorliegen. Nicht in allen Fällen liegen reine Ausprägungen vor, d.h., in einigen Fällen kann der zwischenbetriebliche Handel sowohl statisch als auch dynamisch gestaltet werden. Insgesamt wurden bei 20 Marktplätzen allein Kataloge eingesetzt. In fünf Fällen kommt neben einem Katalog das Auktionsprinzip und in einem Fall das Börsenprinzip zum Einsatz. In zwei Fällen werden Auktions- und Börsenprinzip eingesetzt und nur bei einem Marktplatz werden alle drei Mechanismen angewendet. Somit bieten Marktplätze in nur 9 Fällen einen Mehrwert gegenüber einem herkömmlichen, nun elektronisierten Produktkatalog.

4.5 Unterstützung von Geschäftsprozessen

Ein weiterer Aspekt stellt die Unterstützung der in Kapitel 3.4 dargestellten generischen Makroprozesse durch die Marktplätze dar. In einem ersten Schritt wird analysiert, welche der sechs Makroprozesse unterstützt werden. Alle betrachteten Marktplätze unterstützen den Prozess »Commerce« und mehr als die Hälfte den Prozess »Content Community«. Nur sechs Marktplätze unterstützen den »Supply Chain«-Prozess, drei den Prozess »Product Life Cycle« und zwei den Prozess »Finance Chain«. Der Prozess »Maintenance & Repair« wird nicht unterstützt.

Alle zehn Marktplätze, die einen Makroprozess unterstützen, konzentrieren sich auf den

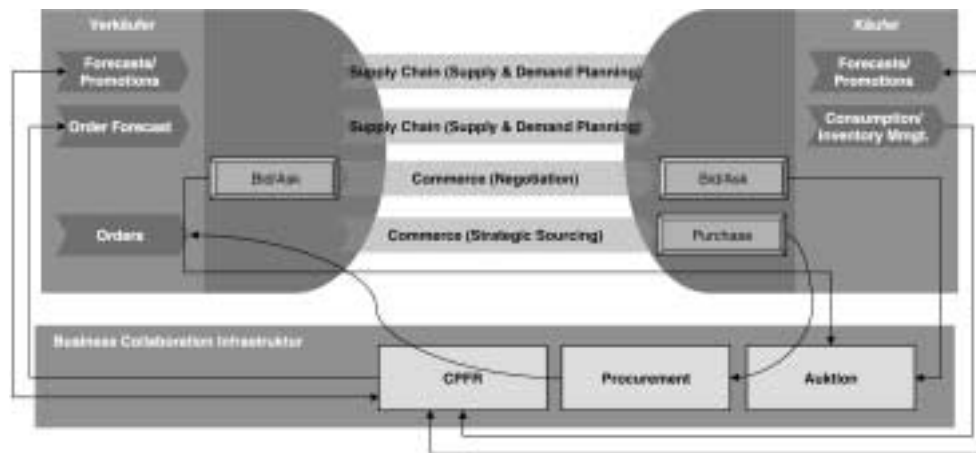


Abb. 3: Prozessunterstützung einer Collaboration-Infrastruktur (vgl. [Syncra 2001, S. 7])

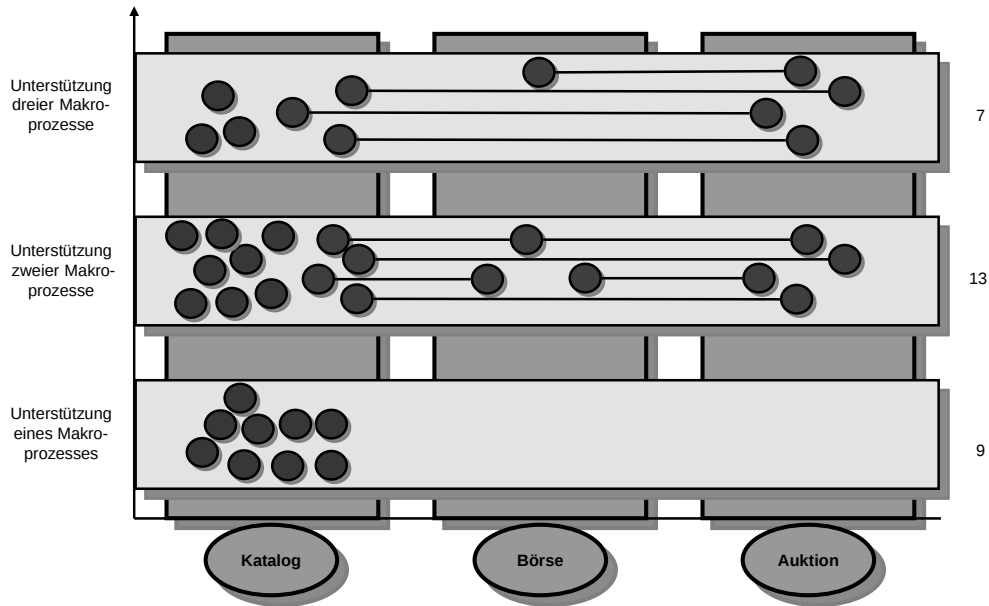
Prozess »Commerce«. Von den 13, die zwei Makroprozesse unterstützen, beschränken sich 11 auf die Prozesse »Commerce« sowie »Content Community«. Sieben sind in der Lage, drei Makroprozesse zu unterstützen, nur einer unterstützt vier Makroprozesse. Fünf dieser Marktplätze konzentrieren sich auf die Prozesse »Commerce«, »Content Community« sowie »Supply Chain«.

Somit kann festgestellt werden, dass die Unterstützung des Commerce-Prozesses im Mittelpunkt bei den Betreibern der untersuchten Marktplätze steht. Bei der Unterstützung weiterer Prozesse stellt »Content Community« einen nächsten Schwerpunkt dar. Zusätzliche Prozessunterstützungen, die sich z.B. auf die Supply Chain konzentrieren, sind kaum zu finden.

Innerhalb der einzelnen Makroprozesse existieren jeweils mehrere Mikroprozesse, die die Zusammenarbeit von Unternehmen im Sinne des Business Networking näher charakterisieren. Gab die Analyse der unterstützten Makroprozesse einen ersten Eindruck über die Funktionalitäten von Marktplätzen im Handels- und Konsumgüterbereich, so liefert die Betrachtung der Mikroprozesse ein detaillierteres Bild. Bis auf einen Marktplatz unterstützen alle

den Mikroprozess »Catalog/Content Management«, also die Verteilung von Produkt- und Dienstleistungsinformationen up- und downstream innerhalb der Supply Chain. Auch der am zweithäufigsten unterstützte Prozess »Negotiation«, die zwischenbetrieblichen Verhandlungen zu Waren-, Preis- und Garantiespezifikationen gehört dabei dem Makroprozess »Commerce« an. Der am dritthäufigsten unterstützte Prozess »Partner Profiling« gehört dem Makroprozess »Content Community« an, der bei den unterstützten Makroprozessen an zweiter Stelle rangiert. An nächster Stelle werden mit »Strategic Sourcing« sowie »Market Research« zwei weitere Mikroprozesse unterstützt, die ebenfalls zu den am häufigsten unterstützten Makroprozessen »Commerce« und »Content Community« gehören. Der Mikroprozess »Supply and Demand Planning«, der in vier Fällen unterstützt wird, gehört dem am dritthäufigsten unterstützten Makroprozess »Supply Chain« an.

Die Marktplätze, die nur einen einzigen Mikroprozess unterstützen, konzentrieren sich ausnahmslos auf »Catalog/Content Management«. Unter den sieben, die zwei Mikroprozesse unterstützen, wird in sechs Fällen »Catalog/Content Management« sowie »Partner Profiling«, also die Erhebung, Verhandlung und Optimierung der Verwendung von Kunden- und Partnerdaten, unterstützt. Wiederum sieben



Marktplätze unterstützen drei Mikroprozesse, vier davon die Prozesse »Content/Catalog Management«, »Partner Profiling« sowie »Negotiation«. Zehn Marktplätze sind in der Lage, mehr als drei Mikroprozesse zu unterstützen. Vier davon unterstützen vier Mikroprozesse, sechs unterstützen fünf Mikroprozesse.

Die Unterstützung von Mikroprozessen durch einen Marktplatz wird in Abbildung 3 am Beispiel von Transora dargestellt. Durch den Einsatz von Syncras Produkt Xt stellt Transora für die teilnehmenden Unternehmen Infrastrukturfunktionen zur Verfügung, die die dargestellten Mikroprozesse Supply & Demand Planning, Negotiation sowie Strategic Sourcing unterstützen.

In Abbildung 4 wird die Korrelation zwischen institutionalisierter Vermittlungsleistung (vgl. Kapitel 4.4) sowie den unterstützten Makroprozessen dargestellt. Es fällt auf, dass in den Fällen, in denen nur ein Makroprozess – nämlich »Commerce« – unterstützt wird, lediglich das Katalogprinzip zum Einsatz kommt. Mit zunehmender Prozessunterstützung durch die Marktplätze läuft der Handel dynamisch ab, häufig kann der Nutzer eines Marktplatzes unter verschiedenen Vermittlungsleistungen auswählen.

Abb. 4: Zusammenhang zwischen Vermittlungsleistung und unterstützten Prozessen

4.6 Einsatz von IT und Standards

Basierend auf den der Studie zugrunde liegenden Informationen wurde untersucht, welche IT-Applikationen und Standards bei den einzelnen Marktplätzen zum Einsatz kommen. Nur in wenigen Fällen wurde explizit die eingesetzte Software genannt, aber anhand der durch den Marktplatz unterstützten Prozesse können Rückschlüsse auf die IT gezogen werden. Bei der Mehrzahl der Marktplätze kann aufgrund fehlender Angaben bzw. mangels umfassender Funktionalitäten – 17 der untersuchten Marktplätze stellen z.B. nur ein schwarzes Brett oder einen Produktkatalog zur Verfügung, mit deren Hilfe zu Anbietern bzw. Nachfragern Kontakt aufgenommen wird, während die weitere Prozessabwicklung offline geschieht – geschlossen werden, dass keine Applikationen, wie CRM- oder SCM-Systeme, verwendet werden. In insgesamt 25 Fällen kommen lediglich Datenbanken oder eigenentwickelte Systeme zum Einsatz, die keine Integrationsmöglichkeiten in die Back-End-Systeme ermöglichen. In den bereits erwähnten 17 Fällen, in denen die Geschäftsprozesse fast

komplett offline bzw. ohne den Marktplatz als Intermediär abgewickelt werden, macht eine Integration z.B. in ein ERP-System wenig Sinn. Bei lediglich sieben der untersuchten Marktplätze sind Applikationen von Standardsoftwareanbietern im Einsatz, die kooperative Prozesse zwischen mehreren Unternehmen ermöglichen und auch eine Back-End-Integration erlauben.

In Abbildung 5 ist der Zusammenhang zwischen den von den Marktplätzen unterstützten Prozessen und der Integrationsmöglichkeit dargestellt. Lediglich sieben der untersuchten Marktplätze bieten die Möglichkeit, eine Back-End-Integration der Geschäftsprozesse vorzunehmen. Von diesen unterstützen Transora, CPGMarket, GlobalNetXChange und World-Wide Retail Exchange die meisten der innerhalb der Business-Networking-Architektur dargestellten Mikroprozesse.

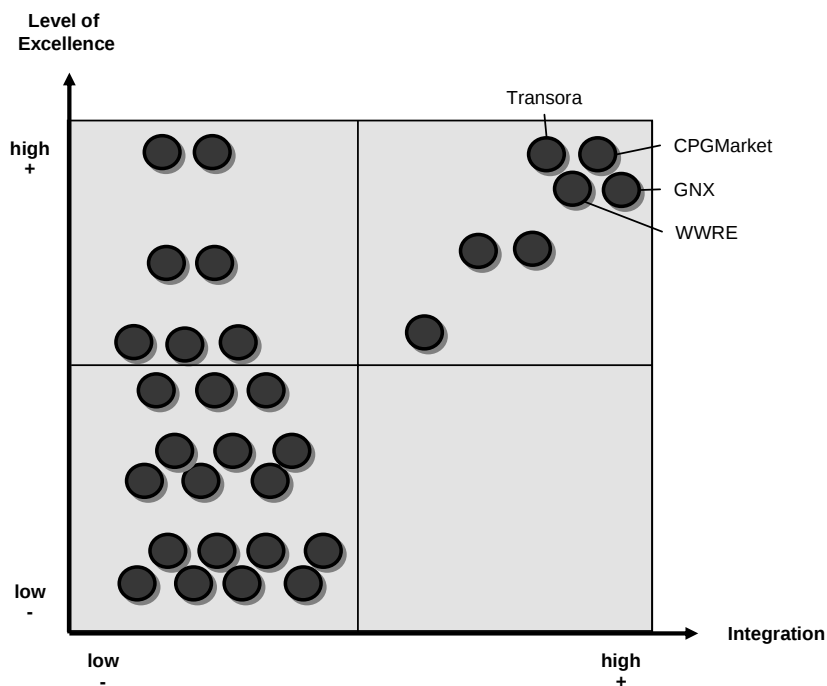
Marktplätze aus dem Handels- und Konsumgüterbereich anhand des vorgestellten Modells analysiert. Auf der Grundlage dieses Modells wurde untersucht, inwiefern diese in der Lage sind, kooperative Makro- und Mikroprozesse abzudecken, um Collaboration der Handels- und Konsumgüterunternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette zu unterstützen, und welche IT-Systeme bzw. Standards dabei zum Einsatz kommen.

Es hat sich gezeigt, dass nur wenige Prozesse der insgesamt sechs generischen Makroprozesse im Sinne des Business Networking von Marktplätzen unterstützt werden bzw. dass nur wenige in der Lage sind, mehrere Makroprozesse zu unterstützen. Von den untersuchten Marktplätzen unterstützen lediglich drei den Makroprozess »Product Life Cycle« und sechs den Prozess »Supply Chain«, also Bereiche, in denen durch den Wechsel von persönlicher Zusammenarbeit hin zu einer IT-Unterstützung, z.B. durch das Web, Ineffizienzen verringert und Kostenein-

5 Zusammenfassung und Ausblick

Ausgehend von den Tendenzen, die sich innerhalb des Handels zeigen, wurden bestehende

Abb. 5: Zusammenhang zwischen unterstützten Prozessen und Integrationspotenzial



sparungen bis zu 8 % (Product Life Cycle) bzw. 30 % (Supply Chain) realisiert werden könnten (vgl. [Bruun-Jensen 2000]).

Zu beobachten ist auch, dass Marktplätze zunehmend untereinander kooperieren. So suchten sich z.B. GlobalNetXChange mit TradingProduce.com und WorldWide Retail Exchange mit Agribuys jeweils einen Marktplatz im Nahrungsmittelbereich, um den eigenen Teilnehmern zusätzliche Services anbieten zu können. Transora und GlobalNetXChange wiederum sind eine Partnerschaft eingegangen und haben eine elektronische Verbindung realisiert, mit deren Hilfe Unternehmen des einen mit Partnern des anderen kooperieren können.

Die Mehrzahl der untersuchten Marktplätze bietet momentan nicht die von den Handels- und Konsumgüterunternehmen benötigten Leistungen bzw. ist nicht in der Lage, als Plattform zur Abwicklung von Kooperationsprozessen zu dienen. Lediglich vier industriegesponserte Marktplätze, CPGMarket, Transora, GNX und WWRE, unterstützen zahlreiche kooperative Prozesse und haben somit die besten Chancen, sich in Zukunft zu einer leistungsfähigen Business-Collaboration-Infrastruktur zu entwickeln.

6 Literatur

- [Alt et al. 2001] Alt, R.; Cäsar, M.; Leser, F.; Österle, H.; Puschmann, T.; Reichmayr, C.: Business Networking Architektur. Arbeitsbericht Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2001.
- [Ariba 2000] Ariba: B2B Marketplaces in the New Economy. Ariba, Mountain View, 2000.
- [Bakos 1991] Bakos, J. Y.: A strategic Analysis of Electronic Marketplaces. In: MIS Quarterly, 15 (1991) 3, S. 295-310.
- [Behrenbeck et al. 2000] Behrenbeck, K.; Menges, S.; Roth, S.; Warschun, M.: B2B-Geschäftsmodelle im Konsumgütersektor. In: Absatzwirtschaft, 43 (2000) 11.
- [Bruun-Jensen 2000] Bruun-Jensen, J.: e.customer.org: Betting on Internet Exchanges – A Strategic Perspective. Roland Berger Strategy Consultants, New York, 2000.
- [Dolmetsch 2000] Dolmetsch, R.: eProcurement: Einsparungspotentiale im Einkauf. Springer-Verlag, Berlin u.a., 2000.
- [Fleisch/Österle 2001] Fleisch, E.; Österle, H.: Vom elektronischen Schaufenster zum Prozessportal. In: io management, 70 (2001) 4, S. 18-24.
- [Hogarth-Scott 1999] Hogarth-Scott, S.: Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millenium? In: British Food Journal, 101 (1999) 9, S. 668-682.
- [Kollmann 2001] Kollmann, T.: Virtuelle Marktplätze: Grundlagen – Management – Fallstudien. Vahlen, München, 2001.
- [Österle 2001] Österle, H.: Geschäftsmodell des Informationszeitalters. In: Österle, H.; Fleisch, E.; Alt, R.: Business Networking in der Praxis. Springer-Verlag, Berlin, 2001, S. 17-38.
- [Schmid 1993] Schmid, B.: Elektronische Märkte. In: Wirtschaftsinformatik, 35 (1993) 5, S. 465-480.
- [Sculley/Woods 1999] Sculley, A. B.; Woods, W. W. A.: B2B Exchanges – The Killer Application in the Business to Business Internet Revolution, ISI Publications, Hong Kong, Bermuda, 1999.
- [Segev et al. 1999] Segev, A.; Gebauer, J.; Färber, F.: Internet-based Electronic Markets. In: Electronic Markets, 9 (1999) 3, S. 138-146.
- [Skinner 1999] Skinner, S.: Business to Business – Investment Perspective. Durlacher Research Ltd., London, 1999.
- [Spulber 1999] Spulber, D. F.: Market microstructure: intermediaries and the theory of the firm. Cambridge University Press, Cambridge, 1999.
- [Syncra 2001] Syncra: Transforming B2B exchanges into collaborative trading communities, <http://www.transora.com/en/pdf/exchangetocolab.pdf>, 03.08.2001.

Dipl.-Kfm. Marc A. Cäsar
Dr. Rainer Alt
Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Müller-Friedberg-Str. 8
CH-9000 St. Gallen
{Marc.Caesar, Rainer.Alt}@unisg.ch

Jörg U. Grau
Hewlett Packard (Schweiz) AG
In der Luberzen
CH-8902 Urdorf
joerg_grau@hp.com