

Die Zukunft von Internet-Marktplätzen

Welchen Nutzen können Unternehmen erwarten?

In den vergangenen Wochen und Monaten wurden Chancen und Nutzen von Marktplätzen kontrovers diskutiert. Die einen spekulieren auf positive Veränderungen im Handel zwischen Unternehmen, die anderen sehen einen langsamen und kontinuierlichen Veränderungsprozess, der bestehende Strukturen und Prozesse ergänzen wird.

Was versteht man eigentlich unter einem Marktplatz und wie können Marktplätze beschrieben und kategorisiert werden?

Internet-Marktplätze sind gekennzeichnet von einer Vielzahl an Anbietern und Nachfragern, die auf einem virtuellen Handelsplatz zusammentreffen und dort ihre Ware zum Kauf anbieten oder ihre Nachfrage zu befriedigen suchen. Die einzelnen Funktionen und die Ausgestaltung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen auf den verschiedenen Marktplätzen unterscheidet sich aber zum Teil fundamental.

Die zwei primären Unterscheidungsmerkmale von Marktplätzen finden sich im Warenangebot und den unterschiedlichen Arten des Handels. Das Warenangebot wird generell unterschieden in vertikale und horizontale Angebots- und Nachfragestrukturen, wobei die angebotenen Sortimentsbreiten und -tiefen sehr unterschiedlich sein können. Das zweite Merkmal, die Funktionsweisen des Handels reichen von Auktionen und Reverse Auctions, über Katalog – und Shopsysteme bis hin zu Börsenfunktionen. Alle Funktionsweisen haben ihre spezifischen Stärken und Schwächen. Gerade bei Auktionen und Börsensystemen entstehen aber erst mit einer hohen Anzahl an Teilnehmern bemerkbare Vorteile. Shop- und Katalogsysteme können durch Rabattstaffeln variabel gehalten und so den unterschiedlichen Anforderungen der Nutzergruppen gerecht werden.

Internet-Marktplätze bieten noch Potential

Der Entwicklungsprozess der angebotenen Funktionen auf Marktplätzen lässt sich in die drei Phasen Start-, Ausbau- und Reifephase untergliedern. Bei näherer Betrachtung der existierenden Handelsplattformen zeigt sich, dass die meisten sich derzeit in der ersten und zweiten Entwicklungsstufe befinden. Kaum ein Marktplatz nutzt heute das gesamte Spektrum an Möglichkeiten, die das Internet respektive die Technik bietet.

Handelsplattformen, die sich noch in der ersten Stufe der Entwicklung befinden, bieten meist eine reine Transaktionsbasis an, die von Katalogen der angebotenen Produkte und nachgefragten Leistungen geprägt ist. Zum Teil wird das Transaktionsangebot durch eine dynamische Preisbildung und Portalfunktionen erweitert. Die dynamische Preisbildung ist gekennzeichnet durch einfache Rabattsysteme, die nach Kunden und Einkaufsvolumina differenzieren.

Die zweite Phase ist geprägt von einer Automatisierung der Prozesse und verschiedenen Zusatzleistungen. Bei der Automatisierung steht eine vereinfachte Abwicklung der Käufe und Verkäufe im Vordergrund. Zu diesem Zweck werden die vorhandenen Profile der Kunden genutzt sowie verstärkt auf vergangene Transaktionen Bezug genommen. Die Zusatzleistungen konzentrieren sich primär auf zwei Bereiche, die Finanzierung und verschiedenartige Logistikangebote. Das bedeutet, dass neben der reinen Transaktion weitere Dienstleistungen seitens der Marktplatzbetreiber forciert werden, die eine Abwicklung der angebotenen Leistungen über den Marktplatz attraktiver werden lässt. Bei Finanzierungsangeboten wird die Nachfrageseite gestärkt, indem beispielsweise Absicherungen gegen Lieferungsausfall gewährt oder eine

Finanzierung der getätigten Käufe angeboten werden. Die Anbieter hingegen werden häufig gegen den Ausfall ihrer entstandenen Forderungen abgesichert. Zusätzlich zu der Abwicklung des Warenverkehrs durch Transaktionsmechanismen und einer nachgelagerten Logistikleistung, kommt dem Zahlungsverkehr bzw. dessen Abwicklung eine besondere Bedeutung zu. Angebote von Finanzdienstleistern werden integriert, die ihre Leistungen zu besonderen Konditionen oder den Teilnehmern ein erweitertes Leistungsspektrum zur Verfügung stellen.

Komplexe Projekte planen

Die dritte Ausbaustufe hat bisher nur bei sehr wenigen Marktplätzen bereits Umsetzungsstatus erreicht. Diese Phase zielt auf eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten, die von Marktplatzbetreibern unterstützt und gefördert werden kann, indem die entsprechenden Funktionen zur Verfügung gestellt werden. Bei dieser Zusammenarbeit steht der Austausch von Produktdaten, deren gemeinsame Datenhaltung und eine verstärkte Integration vorhandener Entwicklungsprozesse im Vordergrund. Diese Mechanismen gehen dabei deutlich über den eigentlichen Transaktions- und Lieferprozess hinaus und greifen in den Prozess der Entwicklung ein. Gerade bei Unternehmen im Anlagen-, Maschinenbau und im Bauwesen können diese Tendenzen beobachtet werden. Bei Projektgeschäften zeigen sich schon heute, in der Entwicklungs- und Planungsphase, deutliche Ansätze einer verstärkten Zusammenarbeit mit Hilfe von Internet-Marktplätzen. So werden zum Beispiel Konfiguratoren angeboten, die eine Basis bieten, um gemeinsam mit Partnern komplexe Projekte zu planen und entwickeln. Im Bauwesen werden Ausschreibungen zum Teil nicht erst nach der Planungsphase erstellt, sondern Partner werden bereits bei der Entwicklung der Problemlösungen integriert und beteiligt. Ein weiteres Beispiel finden wir in der Automobilbranche, die einen herstellerübergreifenden Marktplatz initiiert hat. So kann schon zu Beginn das spezifische Wissen der Lieferanten herangezogen werden.

Aber erst wenn ein alltäglicher Umgang mit den bisher gebotenen Leistungen erlernt wurde und sich Vertrauen zwischen Betreibern und teilnehmenden Partnern entwickelt hat, werden die hier besprochenen Möglichkeiten eine Chance haben, in der Realität, auf einer breiten Basis, eine bedeutende Rolle zu spielen.

Gestiegene Anforderungen der Kunden

Produkte und Dienstleistungen reichen alleine immer weniger aus, um die gestiegenen Anforderungen der Kunden zu befriedigen. Aus diesem Grund findet sich ein erweitertes Spektrum an Informationen zu den Produkten, der Branche und anderen Bereichen wieder. Diese Informationen beinhalten Nachrichten, Fachpublikationen und Analysen, die dem Kunden bei der Entscheidungsfindung, Produktauswahl und der Auswahl der angeschlossenen Lieferanten dienen.

Mit dem Ausbau der Handelsplätze werden sich zwangsläufig neue Anforderungen ergeben. Marktplätze werden diesen Anforderungen Rechnung tragen und diese auch aus Eigeninteresse weiter vorantreiben. Im Mittelpunkt dieser Veränderungen steht eine verstärkte Integration von Einkaufs- und Verkaufsprozessen, wodurch den Betreibern die Rolle einer zentralen Anlaufstelle und die Betreuung von Prozessen zugeschrieben werden wird. Der Nutzen im Handel wird gestärkt durch eine steigende Transparenz der Preise und die Einführung und Unterstützung durch dynamische Preisveränderungen. Dadurch wird sich aber auch das Einnahmenmodell der Betreiber verändern, welches heute hauptsächlich aus Gebühren der Teilnahme und der Transaktionen zusammensetzt.

Erschließung neuer Absatzkanäle

Welchen Nutzen und Mehrwert bringen die beschriebenen Leistungen für Unternehmen? Ergeben sich daraus Veränderungen für traditionelle Handelsbeziehungen, oder können diese neuen Angebote ohne Reibungsverluste in bestehenden Strukturen integriert werden?

Die Vorteile, die sich für Lieferanten ergeben, sind meistens die Erschließung neuer Absatzkanäle und die Senkung der Vertriebskosten. Auf der Abnehmerseite kommt in vielen Fällen eine erweiterte Auswahl, einfacheren Zugang zu den gewünschten Produkten und eventuelle Preisvorteile zum Tragen. Diesen positiven Effekten auf beiden Seiten stehen aber auch Nachteile entgegen, die nicht neu sind, aber durch eine steigende Transparenz und die Geschwindigkeit des Internets verstärkt werden. Ein höherer Preisdruck durch einfachere Vergleichbarkeit und veränderte Bedingungen bei dem Absatz von Commodities brechen zum Teil tradierte Handelsbeziehungen auf.

Betrachtet man nun Auswirkungen und Nutzen aus Sicht von Kunden und Lieferanten, die vor der Frage stehen, ob die Teilnahme an dem Handel auf einem der etablierten Marktplätze Nutzen stiften kann, so ist festzustellen, dass die Einflussfaktoren von Unternehmen zu Unternehmen sehr individuell ausgeprägt sein können. Die Entscheidung eines Unternehmens, an einem etablierten Marktplatz zu partizipieren oder andere Wege einzuschlagen hängt von verschiedensten Faktoren ab. Dabei spielen insbesondere die Marktposition, die Marktmacht und die jeweiligen Einflussfaktoren in den betroffenen Segmenten eine entscheidende Rolle. Bei der Beschaffung haben Einkaufsvolumina und die Anzahl der möglichen Lieferanten starken Einfluss auf diese Entscheidung. Welche Schritte können aber konkret eingeschlagen werden, um Pro und Contra in einem sinnvollen Rahmen evaluieren zu können. Folgende Fragen sollten zu diesem Zweck herangezogen werden: Wie groß sind die potentiellen Vorteile? Welche Risiken stehen bei der Ausführung im Wege? In welchem Zeitraum können die ersten Gewinne erwirtschaftet werden? Welche Trends sind bei Wettbewerbern und im Markt erkennbar? Aus diesen Ergebnissen lässt sich eine adäquate Konzeption definieren, die neben der Technik auch die Organisation und deren Prozesse einbezieht sowie kurz- und langfristige Perspektiven beinhaltet.

Mehrwert durch Internet-Marktplätze

Der Mehrwert, der durch die Nutzung von Marktplätzen entsteht, kann nicht geleugnet werden. Allerdings sollte kritisch überprüft werden, welche Auswirkungen und Veränderungen im eigenen Unternehmen durch den Handel über Internet-Marktplätze entstehen. Nicht selten kommt es vor, dass interne Strukturen einen Wandel blockieren und so einer Öffnung zu neuen Ansätzen im Wege stehen. Hier sind alle beteiligten Parteien gefordert, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit eine wirkungsvolle und nutzenschaffende Integration vollzogen werden kann.

In der Realität ist festzustellen, dass bereits heute sehr tragfähige Modelle von Marktplätzen existieren, die zum einen die vorhandenen Chancen ausschöpfen und zum anderen für Unternehmen eine deutliche Senkung der Kosten und einen Zugewinn bei den Ertragszahlen zu verzeichnen haben.

Harald T. Wirths
Mitglied des Vorstands der
four for business AG
harald.wirths@4fb.de