

## Die Grundlagen des E-Business

Welche **Entwicklungen** bei den technischen Rahmenbedingungen spielten für das **E-Business** eine besondere Rolle:

- Die Entwicklung der Rechnerleistung
- Die Kraft der Digitalisierung
- Die Zunahme der Vernetzung
- Das Wachstum der Datenmenge

Die **Information** hat zwar seit jeher eine tragende Rolle für die Entwicklung von Branchen gehabt, ist aber jetzt als eine **eigene Branche** zu definieren.

**Schlüsselfaktoren** des rasanten Internetwachstums:

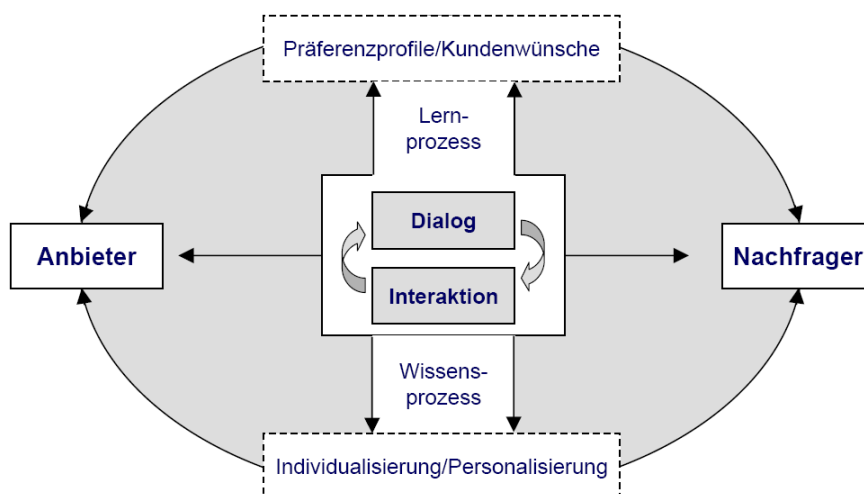
- **Einheitliche Standards:** WWW ist offen für jeden, TCP/IP Standard, weltweite Einigung durch W3C
- **Content-Nutzung:** einfacher Zugang, keine spezifischen Kosten, Konvertierbarkeit
- **Content-Erstellung:** Entwicklung der Browser, Multimediafähigkeit, technische Offenheit
- **Browser:** hoher Komfort durch Maussteuerung, Geschwindigkeit, unkomplizierter Download, Plattformunabhängigkeit

**Schlüsselfunktionen** für Internetaktivitäten:

- **Suche:** verbesserte Leistung der Suche, niedrigere Suchkosten, Bsp. google.de
- **Evaluation:** bessere Vergleichsmöglichkeiten, Abbau von Informationsasymmetrien, Bsp. ciao.de
- **Transaktion:** Verringerung von Transaktionskosten, Beschleunigung des Transaktionsprozesses, Bsp. expedia.de
- **Problemlösung:** Kunden- und problemorientierte Lösungsfindung, Individualität, Bsp. my.ebay.com

Die direkte Kommunikation über Datennetze verspricht zu einem ubiquitären Medium (**anytime/anyplace**) zu werden.

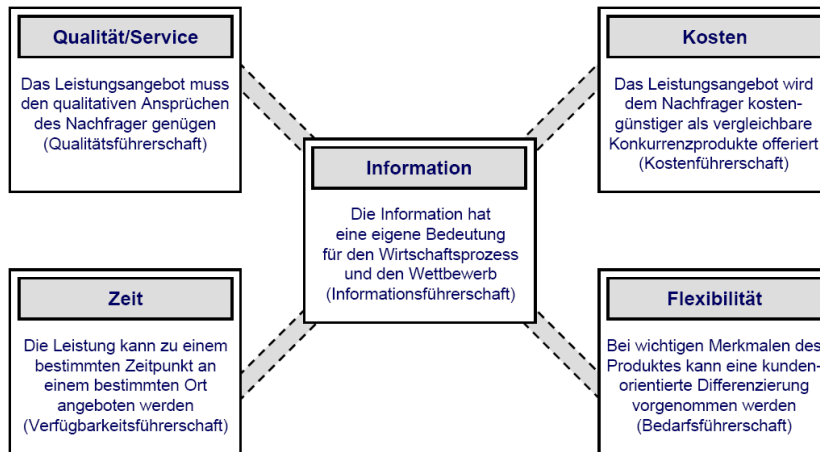
Der **individuelle Informationsaustausch** als Basis des **Wissensaufbaus**:



**Vorteile** des M-Commerce:

Anbieterseite	Nachfragerseite
▪ Zuverlässige Ortsbestimmung der Kunden	▪ Ortsunabhängigkeit und Routing
▪ Ständige Erreichbarkeit der Kunden	▪ Ständige Verfügbarkeit der Dienste
▪ Vereinheitlichung durch wenige Standards	▪ Interaktivität und Individualität
▪ Personalisierung und One-to-One-Beziehung	▪ Multimedialität (Text, Audio und Video)
▪ Erhöhte Sicherheit im Zahlungsverkehr	▪ Geschwindigkeit und Komfort

Der **Wettbewerbsfaktor Information** als Basis der Informationsökonomie:



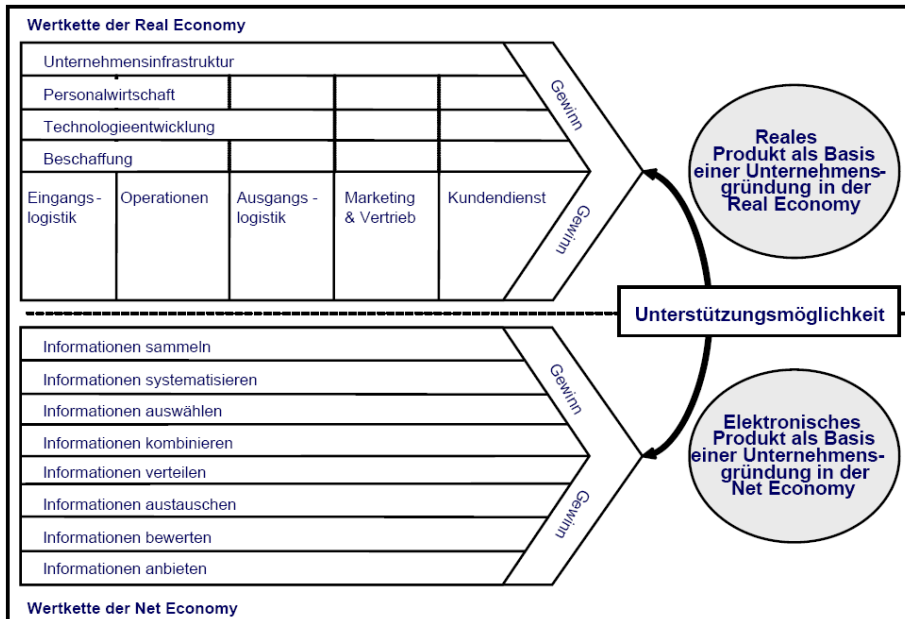
**Elektronische Mehrwerte:**

- **Überblick:** In diesem Fall schafft ein Online-Angebot einen Überblick über eine Vielzahl von Informationen, die sonst nur sehr mühselig zu beschaffen wären → **Strukturierungswert**
- **Auswahl:** In diesem Fall schafft ein Online-Angebot die Möglichkeit über Datenbank-Abfragen für die Nachfrager die gewünschten Informationen/Produkte/Dienstleistungen gezielter und damit effizienter zu identifizieren → **Selektierungswert**
- **Vermittlung:** In diesem Fall schafft ein Online-Angebot die Möglichkeit Anfragen von Anbietern und Nachfragern effizienter und effektiver zusammenzuführen → **Matchingwert**
- **Abwicklung:** In diesem Fall schafft ein Online-Angebot die Möglichkeit ein Geschäft effizienter und effektiver zu gestalten (z.B. Kostenaspekt oder Bezahlmöglichkeit) → **Transaktionswert**
- **Kooperation:** In diesem Fall schafft ein Online-Angebot die Möglichkeit, dass verschiedene Anbieter ihr Leistungsangebot effizienter und effektiver miteinander verzahnen können → **Abstimmungswert**
- **Austausch:** In diesem Fall schafft ein Online-Angebot die Möglichkeit, dass verschiedene Nachfrager effizienter und effektiver miteinander kommunizieren können → **Kommunikationswert**

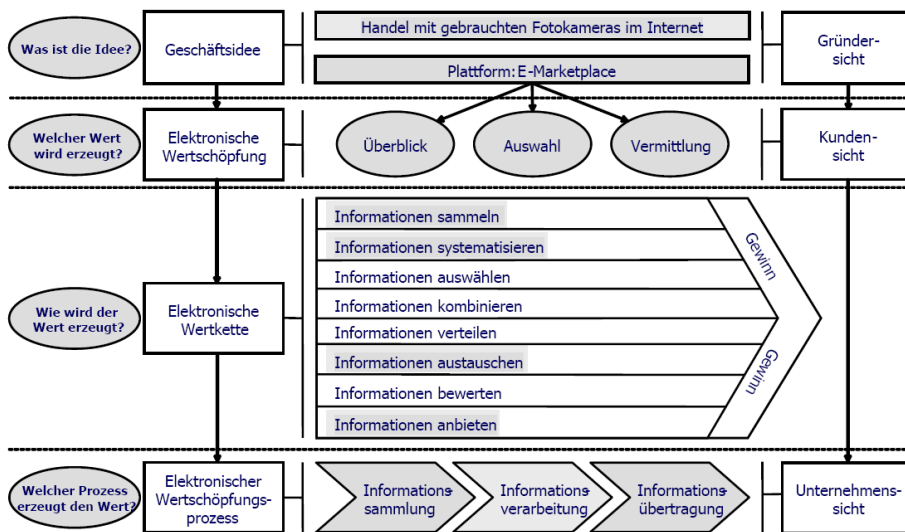
**Form der Informationsvermittlung:**

Zeit	Inhalt	Form
Pünktlichkeit	Richtigkeit	Verständlichkeit
Aktualität	Relevanz	Detailgrad
Alterung	Vollständigkeit	Anordnung
Frequenz	Wirksamkeit	Präsentation
Beschaffungsperiode	Verlässlichkeit	Medium

Die elektronische Wertschöpfungskette:



Der Prozess der elektronischen Wertschöpfung:



Der Informationsdreisprung:

- Im ersten Schritt steht die Informationsgewinnung, bei der es darum geht, relevante Daten als Informationsinput für die weitere Wertschöpfung zu sammeln. Im Ergebnis steht der Aufbau eines nutzbaren Datenbestandes. Dieser Wertschöpfungsschritt kann auch als **Informationssammlung** bezeichnet werden. Ziel dieser Informationssammlung ist insbesondere eine Effektivitätssteigerung: Die einfache, schnelle und umfassende Gewinnung von Informationen über die Ansprüche bzw. Vorstellungen der potentiellen Kunden soll die Basis für die Realisierung eines auf die individuellen Wünsche zugeschnittenen Leistungsangebotes sein. Dabei können Kundeninformationen aktiv in die Produktgestaltung umgesetzt werden.
- Im zweiten Schritt steht die Informationsbearbeitung, bei der es um die Umwandlung des Datenbestandes in ein Informationsprodukt für den Kunden geht. Dieser Wertschöpfungsschritt kann dementsprechend auch als **Informationsverarbeitung** bezeichnet werden. Ziel dieser Informati-

onsverarbeitung ist insbesondere eine Effizienzsteigerung: Die einfache, schnelle und umfassende Verarbeitung von Informationen können unternehmensinterne Prozesse verbessern und kostengünstiger gestalten.

- Im dritten Schritt steht der Informationstransfer, bei dem es um die Umsetzung des neu erlangten oder bestätigten Wissens über die gesammelten, gespeicherten, verarbeiteten und ausgewerteten Daten gegenüber dem Kunden geht. Im Resultat steht ein wertschaffender Informationsoutput. Dieser Wertschöpfungsschritt kann auch als **Informationsübertragung** bezeichnet werden. Ziel dieser Informationsverarbeitung ist insbesondere eine Effektivitätssteigerung: Die einfache, schnelle und umfassende Übertragung von Informationen kann zu einer verbesserten Wahrnehmung der Vorteilhaftigkeit eines Angebots führen. Die relevanten und individuell benötigten Informationen werden dabei vom Empfänger selbst selektiert und aktiv ausgewertet.

**Beispiele der elektronischen Wertschöpfung in der Net Economy:**

	Informations-sammlung	Informations-verarbeitung	Informations-übertragung	Mehrwert
google.com	Daten zu Webseiten und Suchanfragen (=Input)	Abstimmung von Suchwörtern und Webinhalten	Liste mit passenden Webseiten (=Output)	Überblick Auswahl
webmiles.de	Daten zu Produkten, Kunden und Webangeboten (=Input)	Vergabe von Bonuspunkten für Nutzung von Webangeboten	Punkteinformationen, Eintauschoptionen, Kundeninformationen (=Output)	Abwicklung Kooperation
delticom.de	Daten zu Reifen und Kundenanfragen (=Input)	Abstimmung von Anfrage und Angebot	Liste mit passenden Angeboten und deren Online - Bestell - möglichkeit (=Output)	Überblick Auswahl Abwicklung
guentiger.de	Daten zu Produktpreisen und Kundenanfragen (=Input)	Strukturierung von Produktpreisen, Abstimmung von Anfrage und Angebot	Produktinformationen, Preisinformationen, Kundeninformationen (=Output)	Überblick, Auswahl, Vermittlung
travelchannel.de	Daten zu Reisezielen, Buchungsmöglichkeiten und Reiseberichten (=Input)	Abstimmung von Angebot und Nachfrage, Strukturierung von Reiseangeboten und Reiseberichten	Reiseangebote, Zielortinformationen, Reiseberichte (=Output)	Überblick, Auswahl, Abwicklung, Austausch

**Erlösmodelle im E-Business:**

Die Erlöse im E-Business ergeben sich primär aus der direkt angebotenen elektronischen **Kernleistung**. Somit stellt die Kernleistung gerade den elektronischen Mehrwert - eventuell im Zusammenhang mit einem realen Produkt oder Dienstleistung - dar, für den das Geschäftsmodell ursprünglich entwickelt worden ist und welches zu direkten Einnahmen führt. Daneben existieren aber auch indirekte Einnahmequellen, die sich aus dem Angebot der Kernleistung ableiten. Dabei werden über die Kernleistung Informationen generiert, die für Dritte von Interesse sein könnten (z.B. Trendinformationen, Kundendaten, Werbeflächen). Voraussetzung dafür ist, dass diese sog. **Nebenleistungen** wiederum einen elektronischen Mehrwert für den Abnehmer darstellen. Der Abnehmerkreis für diese Nebenleistungen kann sich dabei von dem der Hauptleistung durchaus unterscheiden.

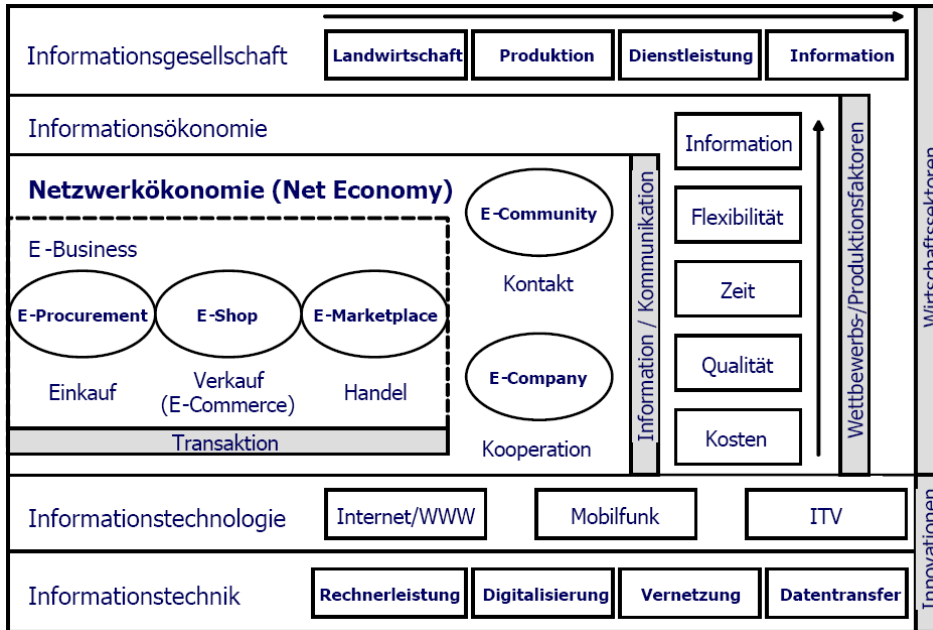
## Formen des E-Business:

	Content	Commerce	Context	Connection
<b>Definition</b>	Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten über Netzwerke	Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen über Netzwerke	Klassifikation, Systematisierung und Zusammenführung von verfügbaren Informationen in Netzwerken	Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken
<b>Ziel</b>	Bereitstellung von konsumentenorientierten, personalisierten Inhalten über Netzwerke	Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen über Netzwerke	Komplexitätsreduktion und Bereitstellung von Navigationshilfen und Matchingfunktionen über Netzwerke	Schaffung von technologischen, kommerziellen oder rein kommunikativen Verbindungen in Netzwerken
<b>Erlösmodell</b>	Direkte (Premiuminhalte) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Transaktionsabhängige, direkte und indirekte Erlösmodelle	Direkte (Inhaltsaufnahme) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Direkte (Objektaufnahme/Verbindungsgebühr) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)
<b>Plattformen</b>	E-Shop, E-Community, E-Company	E-Shop, E-Procurement, E-Marketplace	E-Community, E-Marketplace	E-Marketplace, E-Company, E-Community
<b>Beispiele</b>	genios.de, sueddeutsche.de, manager-magazin.de, guentstiger.de	mytoys.com, amazon.com, trimondo.de, delticom.de	yahoo.de, google.de, atrada.de, chiao.com	autoscout24.de, travelchannel.de, t-online.de, web.de
<b>Mehrwert</b>	Überblick, Auswahl, Kooperation, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Austausch	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Abwicklung, Austausch

## Beispiele für Unternehmensgründungen (E-Venture) in der Net Economy:

	Geschäftsidee	Plattform	Wertschöpfung	Mehrwert	Bausteine
<b>autoscout24.de</b>	Handel mit Gebrauchtwagen über das Internet	E-Marketplace	Informationen sammeln, systematisieren, anbieten, austauschen	Überblick, Auswahl, Vermittlung	Information, Kommunikation, Transaktion
<b>amazon.com</b>	Verkauf von Büchern über das Internet	E-Shop	Informationen sammeln, systematisieren, anbieten, austauschen	Überblick, Vermittlung, Abwicklung	Information, Kommunikation, Transaktion
<b>ciao.com</b>	Testberichte zu Produkten und Dienstleistungen im Internet	E-Community	Informationen sammeln, bewerten, kombinieren, austauschen	Überblick, Bewertung, Auswahl	Information, Kommunikation
<b>portum.de</b>	Online-Software für den Einkauf über das Internet	E-Procurement	Informationen sammeln, systematisieren, verteilen, anbieten	Überblick, Vermittlung, Abwicklung	Information, Kommunikation, Transaktion
<b>konkraft.de</b>	Online-Verbund für die Küchenproduktion über das Internet	E-Company	Informationen sammeln, kombinieren, austauschen, verteilen	Kooperation, Multiplikation, Austausch	Information, Kommunikation

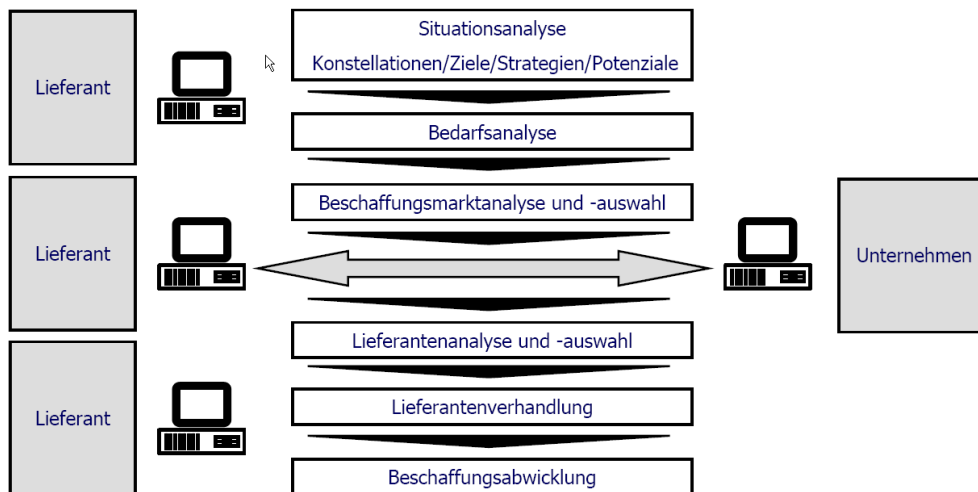
Schalenmodell der Net Economy:



## Die Grundlagen des E-Procurement

Das **E-Procurement** steht allgemein als Begriff für den elektronischen Einkauf von Produkten bzw. Dienstleistungen durch ein Unternehmen über digitale Netzwerke. Damit erfolgt eine Integration innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung bzw. Abwicklung von operativen, taktischen und strategischen Aufgaben im **Beschaffungsbereich**.

Die **Grundidee** des **E-Procurement**:



Hintergrund für die Zunahme des Einsatzes elektronischer Informationstechnologien im Beschaffungsbereich und damit **Kerntreiber des E-Procurement** waren zahlreiche Probleme in der realen Beschaffung, die mit Hilfe der elektronischen Informationsverarbeitung gelöst werden sollten:

- **Routinearbeiten:** 70 % aller Einkaufsvorgänge entfällt auf wiederkehrende Aufgaben geringer Wertschöpfung, wie z.B. Verbuchen von Beschaffungsanträgen, Anfordern von Lieferantenkatalogen und der manuellen Suche nach Lieferanten und Produkten
- **Einkaufsregularien:** bis zu einem Drittel aller zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen werden trotz verhandelter Rahmenverträge außerhalb der formalen Beschaffung und damit abseits von gültigen Regularien eingekauft, so dass es immer wieder zu Einzelfallentscheidungen kommt
- **Beschaffungszeit:** reale Beschaffungsprozesse können bis zu neun Tage dauern, da die einzelnen Ablaufschritte (z.B. Bedarfsformulierung, Genehmigungsverfahren, Lieferantenauswahl oder Eingangskontrolle) unter der Hinzunahme realer Mitarbeiter erfolgt
- **Beschaffungskosten:** der reale Beschaffungsprozess ist unabhängig von den Güterkosten relativ kostspielig, was nicht nur am eingesetzten Personal liegt, sondern insbesondere in der Tatsache begründet ist, dass immer noch ca. 50 % aller Bestellungen papierbasiert sind

Um den Datenaustausch im E-Procurement und damit auch im E-Business effizienter und kostensparender zu machen, sind besonders international nutzbare **Standards** notwendig. Im Vergleich zu proprietären Formaten lassen sich Standards leichter gegenüber Partnern durchsetzen, werden von vielen Produktherstellern unterstützt und benötigen kein schwer zu akquirierendes Know-How.

Ein elektronischer **Online-Produktkatalog** kann als Menge von logisch zusammenhängenden Katalogdaten betrachtet werden. Dabei lassen sich vier Datenbereiche identifizieren, zwischen denen allerdings zahlreiche Beziehungen existieren:

- **Katalogmetadaten:** Daten über Katalogdaten (Katalogversion, Bezeichnung des Kataloges, Erstellungsdatum, genutzte Sprachen), repräsentieren keine Daten über die im Katalog beschriebenen Produkte
- **Katalogstrukturdaten:** Systematisierung der im Katalog enthaltenen Daten, Beschreibung von Kategorien von Produkten (oft mehrstufig in Form einer Baumstruktur), die auf Käuferseite zur Navigation und Suche im Katalog verwendet wird (**Kataloggruppensystemdaten**). Das ebenfalls im Bereich der Strukturdaten beschriebene **Produktklassifikationssystem** ordnet jedes Produkt eindeutig einer definierten Produktklasse zu (diese kann standardisierte Merkmalsleisten definieren).
- **Produktdaten:** müssen jedes Produkt so beschreiben, dass es aus dem elektronischen Katalog heraus bestellt werden kann und alle nachfolgenden Teilprozesse (Auftragsbearbeitung, Auslieferung, Wareneingang, Rechnungsstellung, Zahlung) unterstützt werden. Zu den Produktdaten gehören **Identifikations-/Beschreibungsdaten**, **Spezifikationsdaten**, **Bestell- und Logistikdaten** sowie **Preisdaten**. Insbesondere bei den Preisdaten handelt es sich um hochkomplexe Informationen (z.B. kundenindividuelle Preise, Sonderpreise, Abhängigkeiten zur Bestellmenge, regionale Faktoren).
- **Produktstrukturdaten:** Abbildung der inneren Struktur von Produkten und der im Produktsortiment bestehenden Beziehungszusammenhänge. Hierzu gehören **Referenzierungsdaten** (Cross Selling, Hinweise auf andere relevante Produkte, wie z.B. Ersatz- oder Zubehörartikel), **Parametrisierungsdaten** (Bestimmung der Merkmale durch den Besteller, deren Werte in einem bestimmten Wertebereich liegen) und **Konfigurationsdaten** (Mass Customization, Entstehung der zu bestellenden Produktes erst durch die Auswahl und Spezifikation ihrer Komponenten)

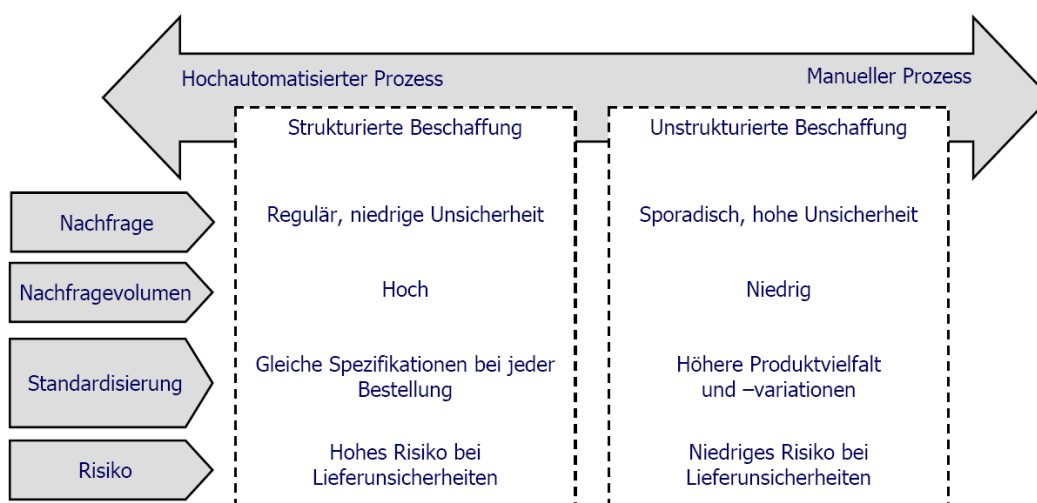
Für eine effiziente Suche müssen die Produkte eines **MSPC** (Multi Supplier Product Catalogue) nicht nur **konsolidiert** (stellt sicher, dass die verschiedenen Lieferantenkataloge in einer einheitlichen Metastruktur zusammengeführt sind; vergleichbare Produkte verschiedener Anbieter werden innerhalb des MSPC derselben Produktgruppe zugeordnet; hier werden insbesondere die Katalogstrukturdaten berücksichtigt), sondern auch **rationalisiert** (ermöglicht eine Vergleichbarkeit der Produkte auf der Ebene der Produkt- und Produktstrukturdaten; syntaktische und semantische Vereinheitlichung der Wertebereiche mit Hilfe eines standardisierten Beschreibungsvokabulars) werden.

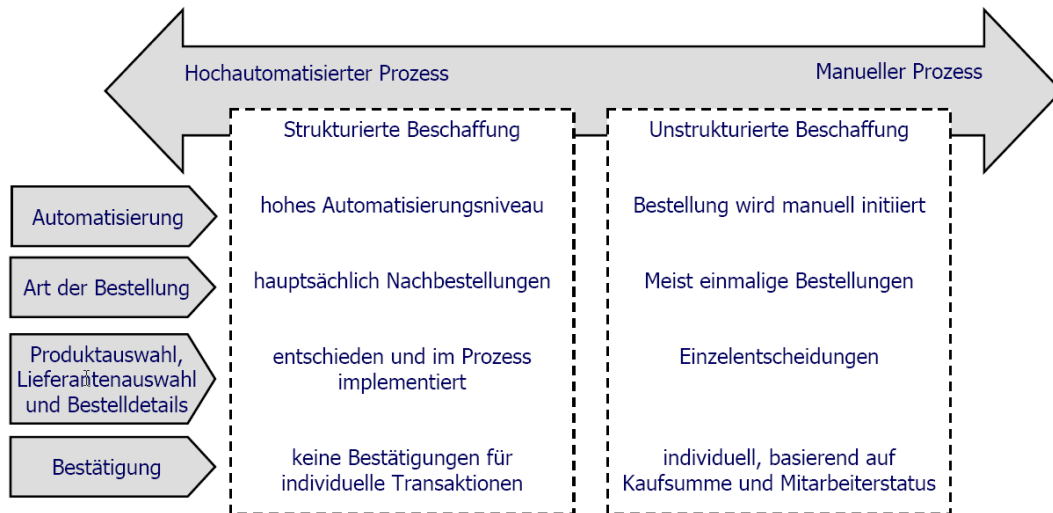
Wichtige Ziele internetbasierter Beschaffungslösungen sind unter anderem, einen dezentralen Einkauf am Arbeitsplatz der Mitarbeiter zu ermöglichen, Kosten zu sparen sowie definierte Rechte an Einkäufer zu vergeben. Ähnlich wie bei den anderen beiden Plattformen des E-Business (E-Shop, E-Marketplace), bei denen elektronische Geschäftsprozesse nach ihrem Veranstalter differenziert werden, lassen sich auch **Systemlösungen** im E-Procurement anhand der Frage identifizieren, wer die resultierenden Geschäftsprozesse durch die Implementierung der Systemlösung ermöglicht. In Abhängigkeit von der Partie, die die Beschaffungslösung in ihrem System erhält, kann zwischen insgesamt **drei Grundmodellen** bzw. Ausprägungen von internetbasierten E-Procurement-Lösungen unterschieden werden:



- **Sell-Side-Modell**
  - Einkaufs-Software und Online-Katalog werden vom Lieferanten zur Verfügung gestellt
  - Optimale Präsentation der Produkte und Integration produktspezifischer Funktionen
  - Dynamische Produkt- und Preiskonfiguratoren
  - Mittels integrierter Systeme Bereitstellung von Bestellhistorien und Auftragsstatus
  - Keine Unterstützung beim elektronischen Vergleich der Angebote verschiedener Anbieter
  - Bedarfsträger muss sich mit den unterschiedlichen Designs und Navigationsstrukturen der verschiedenen Lieferanten auseinander setzen
  - Manuelle Übertragung der Bestellungen in das ERP-System des Beschaffers
  - Unterstützung des Beschaffers beim Sourcing, aber nicht bei unternehmensinternen Verfahren (wie z.B. Genehmigungsverfahren)
  - Aus Sicht des beschaffenden Unternehmens verursachen Sell-Side-Modelle nur geringe Kosten
- **Buy-Side-Modell**
  - Einkaufs-Software und Online-Katalog werden vom einkaufenden Unternehmen betrieben
  - MSPCs ermöglichen lieferantenübergreifende Auswahl der gewünschten Produkte
  - Ermöglicht einmalige und lieferantenunabhängige Abbildung von Regeln für den Beschaffungsprozess und sorgt für die Einhaltung von Rahmenvereinbarungen, Kompetenzen und Genehmigungsabläufen
  - Realisierung häufig als DPS (Desktop Purchasing-Systeme), Zugang über das Intranet
  - Optimale Integration in die bestehende Systemlandschaft des Unternehmens
- **Marketplace-Modell**
  - Einkaufs-Software und Online-Katalog werden vom einem Marktplatzbetreiber (Intermediär) betrieben
  - Nutzung von mehreren einkaufenden und verkaufenden Unternehmen
  - Zugang nicht zwangsweise frei
  - Einheitliche Benutzeroberfläche und Multilieferantenkatalog
  - Ähnlich wie Sell-Side-Modelle unterstützen Marktplatz-Lösungen das einkaufende Unternehmen beim Sourcing, weniger aber beim Genehmigungsprozess

Die **Charakteristika** der **strukturierten und unstrukturierten Beschaffung**:

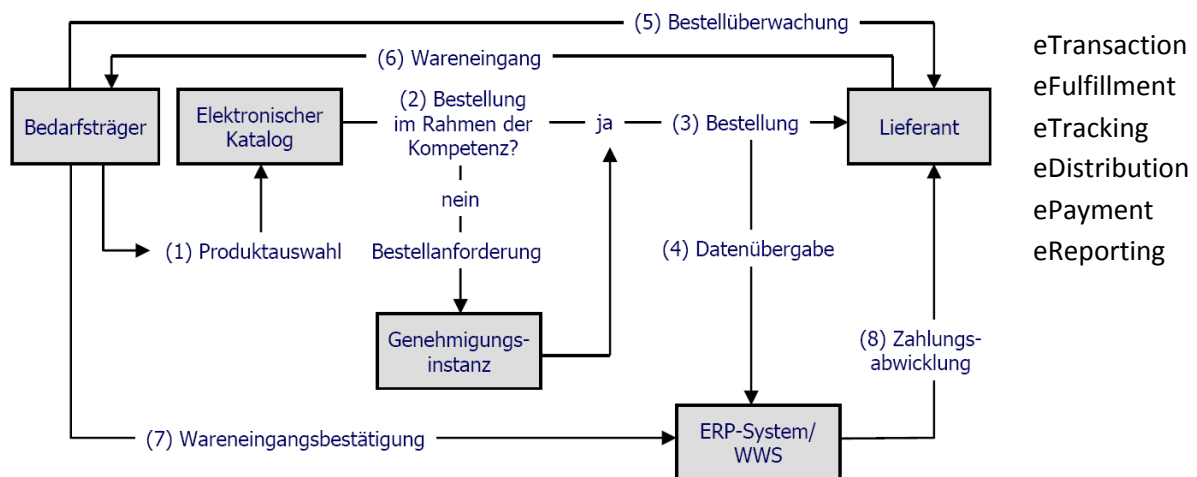




**Strukturierte Beschaffung:** Diese ist, was die Bedarfsidentifikation, Bestellung und Lieferung angeht, durch automatisierte Prozesse gekennzeichnet. Um die hinsichtlich unternehmensspezifischer Bedürfnisse und hoher Bestellvolumina aus Lieferantensuche, Genehmigung, Bearbeitung und Bestellung resultierenden Prozesskosten weitestgehend zu minimieren, verhandeln Unternehmen langfristige Lieferverträge mit ihren Lieferanten und gestalten dementsprechend vordefinierte, strukturierte Prozesse. Beispielgüter sind Schweißdrähte oder kundenspezifische Ersatzteile, die regelmäßig und mit identischen Spezifikationen eingekauft werden. Der Datenaustausch erfolgt häufig über die EDI-Schnittstelle.

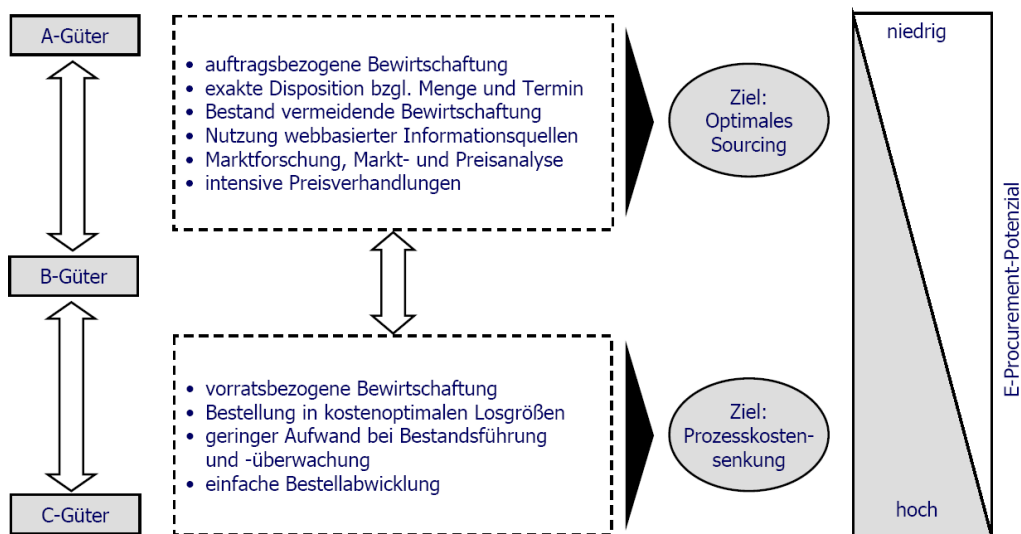
**Unstrukturierte Beschaffung:** Diese liegt bei Produkten vor, die sich nicht für ein automatisiertes Vorgehen eignen. Bei der Bestellung von Büromöbeln beispielsweise gibt es nur wenig Sinn, die Beschaffung an produktspezifische Beschaffungsschritte oder gar einen bestimmten Lieferanten zu binden. Die Bedarfsträger haben dementsprechend einen höheren Freiheitsgrad, was die Auswahl an Produkten und Lieferanten sowie die sonstige Gestaltung des Beschaffungsprozesses angeht. In Abhängigkeit des Auftragsvolumens und des Hierarchiestatus des Angestellten müssen gegebenenfalls allerdings Genehmigungsprozesse durchlaufen werden. Der Datenaustausch erfolgt über diverse Kommunikationskanäle, wie z.B. Fax, Telefon, E-Mail oder Post.

**Vollständige Unterstützung der Beschaffung durch ein DPS:**



## Zwei Arten von Beschaffungsgütern:

- Den **direkten Gütern** werden diejenigen Materialien zugeordnet, die in die direkte Wertschöpfungskette des Unternehmens einfließen. Die Beschaffungsobjekte fließen also direkt und damit unmittelbar in die Produktion oder Bereitstellung höherwertiger Produkte bzw. Dienstleistungen ein, die dem Kunden angeboten bzw. (z.B. bei Handelsunternehmen) für den Wiederverkauf vorbereitet werden.
- Den **indirekten Gütern** hingegen werden Produkte bzw. Dienstleistungen zugeordnet, die nur mittelbar zum Unternehmensziel beitragen. Sie werden von Unternehmen konsumiert, um die primäre Wertschöpfungskette überhaupt zu ermöglichen. Es handelt sich in diesem Zusammenhang demnach hauptsächlich um sog. Gebrauchs- und Verbrauchsmaterial.

Die **ABC-Analyse** im E-Procurement:

Je nach Beschaffungskomplexität, Beschaffungsvolumen und Beschaffungshäufigkeit unterscheidet man dabei zwischen A-, B- und C-Gütern:

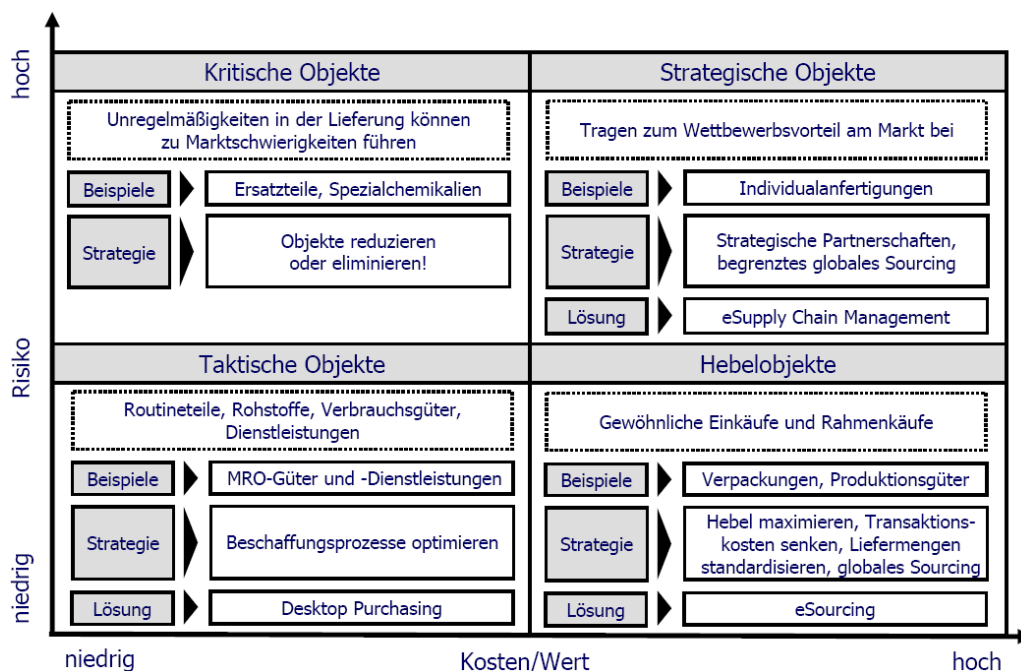
- Bei **A-Gütern** handelt es sich um Produkte mit einem hohen Wertanteil, die nur in geringen Mengen und relativ selten beschafft werden. Die Wirksamkeit der Einkaufsinstrumente ist hier am höchsten, so dass entsprechende elektronische Lösungen primär auf eine Erhöhung der Markttransparenz, eine Verbreiterung der Lieferantenbasis sowie auf eine Intensivierung der Lieferantenbeziehung zielen. Diese Ziele sollen vor allem ein optimales Sourcing hinsichtlich Einstandspreisen und Qualität ermöglichen.
- Bei **B-Gütern** handelt es sich um Produkte mit mittlerem Wertanteil, mittlerer Bestellhäufigkeit und mittlerem Bestellvolumen. Hier empfiehlt sich eine selektive Vorgehensweise in Einkauf und Beschaffung, die sich je nach Wert und Eigenheiten der Produkte an das Management im E-Procurement der A- oder C-Güter anlehnt.
- Bei **C-Gütern** handelt es sich um Produkte mit einem niedrigen Einzelbestellwert, einer hohen Bestellhäufigkeit und einer (kumulierten) hohen Bestellmenge. Die Anforderungen von C-Teilen an ein E-Procurement sind denen der MRO-Materialien (Maintenance, Repair and Operation) sehr ähnlich, so dass diese Güter oftmals als Standardbeispiel für die C-Kategorie genannt werden. Grundsätzlich können C-Güter relativ standardisiert, jedoch nur mit einem relativ hohen Proesskostenanteil beschafft werden. Anders als bei A-Teilen steht bei Ihnen daher insbesondere

die weitgehende Vereinfachung der Einkaufs- und Versorgungsprozesse bzw. eine Senkung der Prozesskosten über ein E-Procurement-System im Vordergrund.

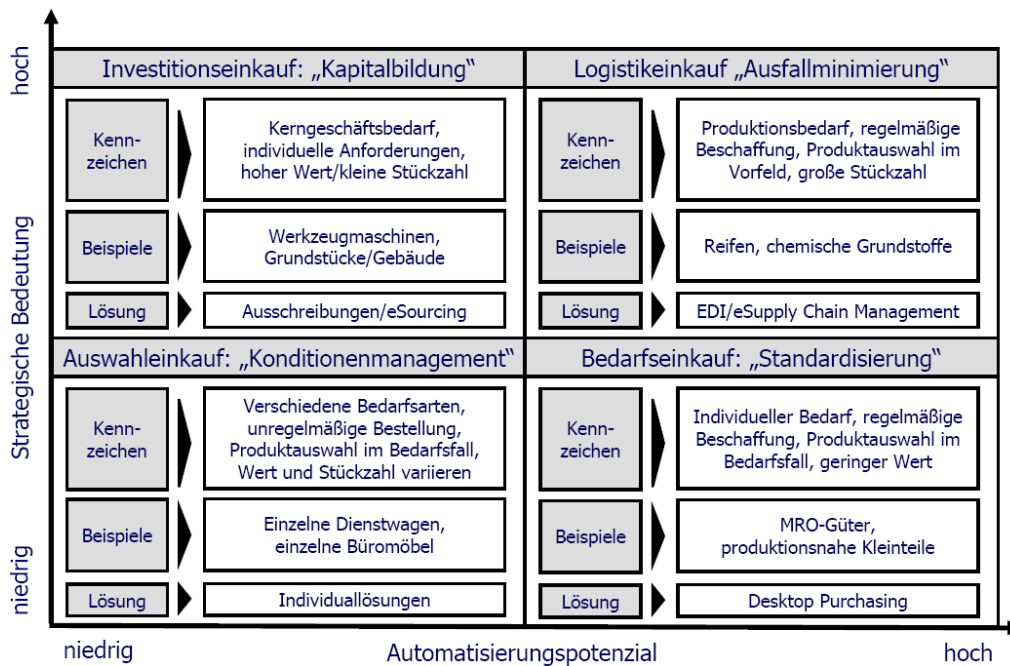
Die **Kosten/Standard-Matrix** im E-Procurement:

- Die **Prozesskosten** (z.B. Personalkosten) ergeben sich dabei aus den einzelnen Arbeitsschritten und –aufwendungen, die gegenwärtig im Unternehmen anfallen, um ein Produkt bzw. eine Dienstleistung zu beschaffen.
- Der **Beschaffungswert** ergibt sich aus der Beschaffungshäufigkeit und den Bestellvolumina einer Gruppe von Beschaffungsobjekten. Hier ist also nicht der Wert eines einzelnen Objektes, sondern vielmehr der summierte Wert aller zu beschaffenden Objekte einer Gruppe gemeint.
- Die **Standardisierbarkeit** widmet sich den Produktcharakteristika. Vor allem standardisierbare und homogene Waren und Dienstleistungen eignen sich aufgrund ihrer geringen Erklärungsbedürftigkeit für die elektronische Beschaffung. Obwohl dies vor allem für C- und MRO-Güter zutrifft, kann auch die Komplexität vieler A- und B-Teile durch Festlegen von Funktions- und Qualitätsmerkmalen weitgehend reduziert werden.
- Eine **optimale Eignung** liegt bei hohen Prozesskosten, niedrigem Beschaffungswert und einer hohen Standardisierbarkeit vor.

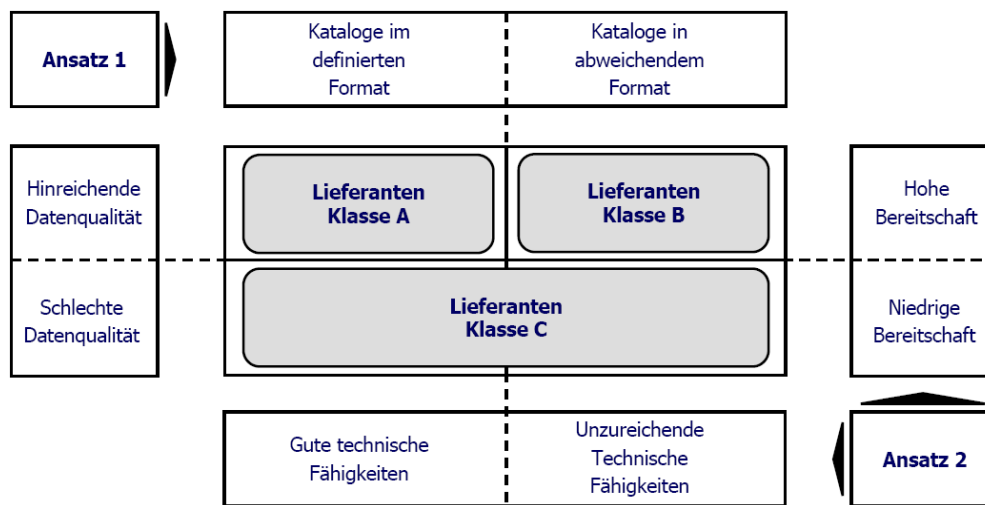
Die **Wert/Risiko-Matrix** im E-Procurement:



Die Strategie/Automatisierungspotential-Matrix im E-Procurement:



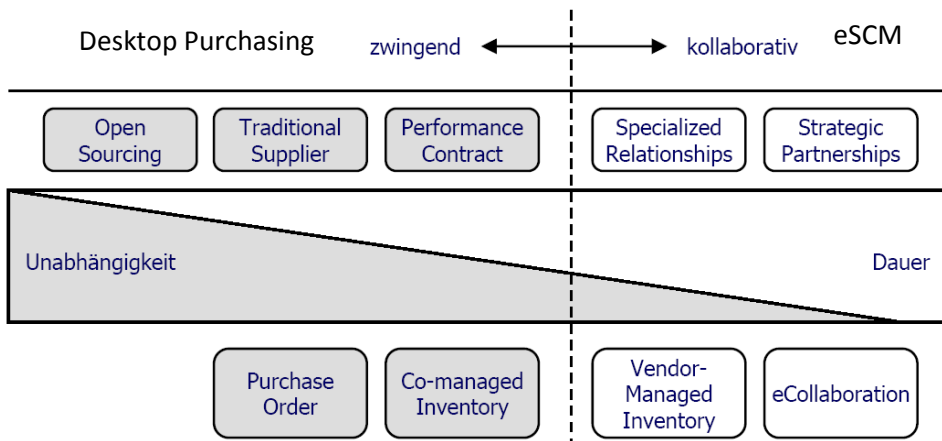
Das Online-Lieferantenportfolio auf Basis technischer Kategorisierungen:



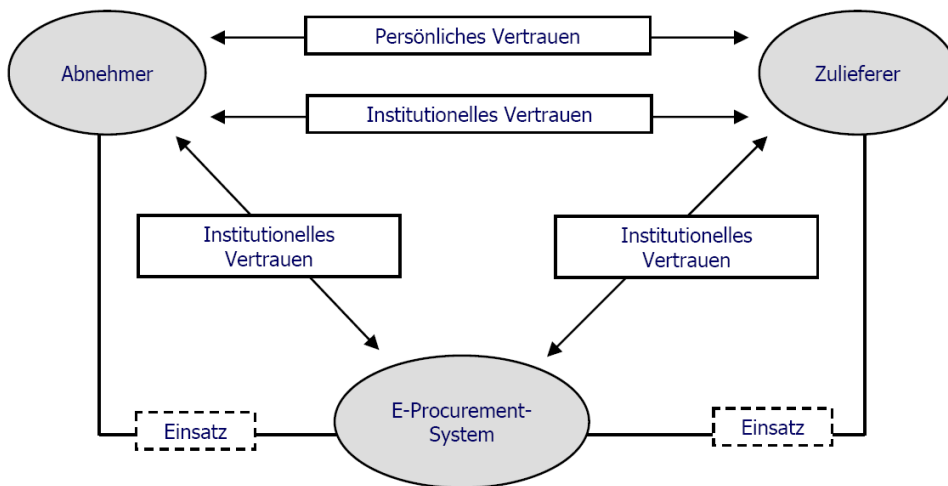
**SCM (Supply Chain Management):** integrierte Planung, Simulation, Optimierung und Steuerung der Waren-, Informations- und Geldflüsse entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom Kunden bis hin zum Rohstofflieferanten.

**SRM (Supplier Relationship Management):** SRM beinhaltet ein selektives, partnerschaftliches, häufig EDV-unterstütztes Lieferantenmanagement, das sich auf den Aufbau, die Ausgestaltung und die Kontrolle von Lieferantenbeziehungen im Sinne einer langfristigen Geschäftsbeziehung erstreckt, um die Nachfrage der eigenen Kunden besser, schneller und effizienter bedienen zu können.

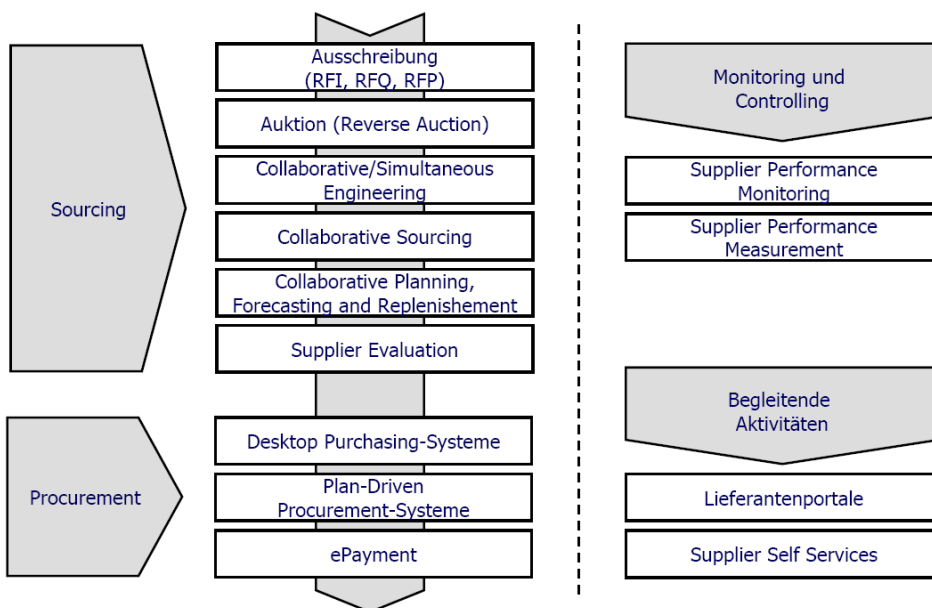
Strategien für Online-Lieferantenbeziehungen:



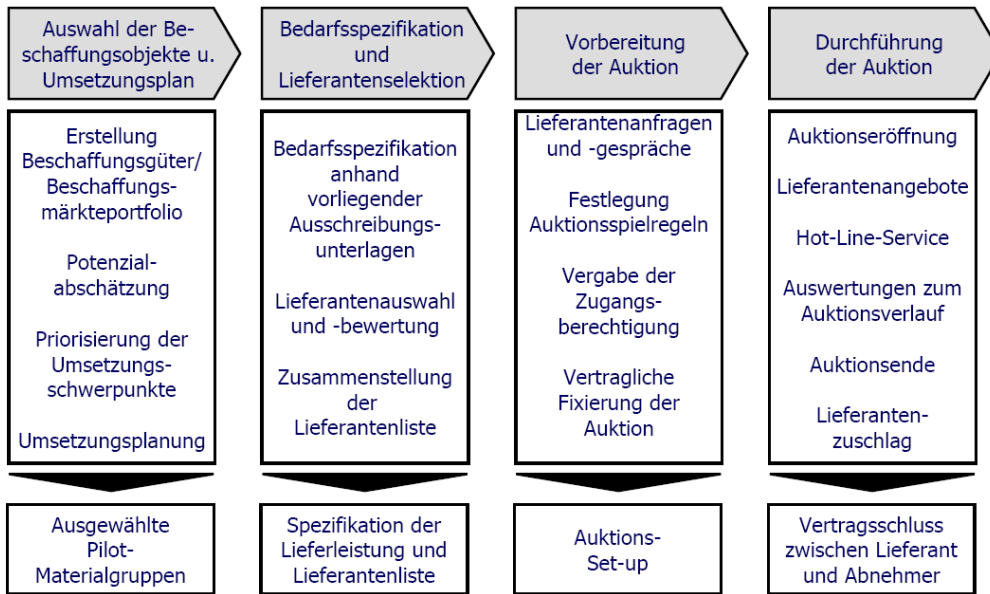
Vertrauensaspekte bei einer Online-Lieferantenbeziehung:



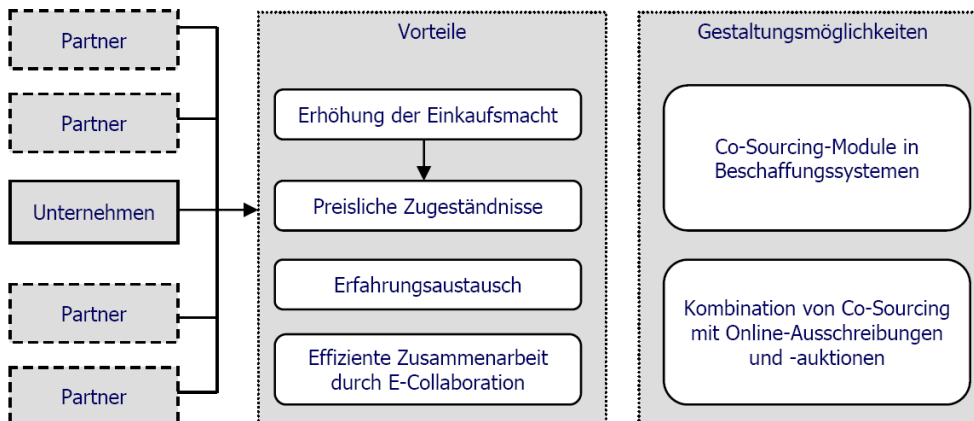
Die Instrumente des eSupplier-Relationship-Management:



Phasen von **Online-Auktionsverfahren** im Beschaffungsmarketing:



Vorteile und Gestaltungsmöglichkeiten von Internet-basiertem **Co-Sourcing**:



**Risikofaktoren** bei der **Implementierung** von **E-Procurement**:

- Die **Technologie** (Systemlösung und Hardware/Infrastruktur) erscheint zunächst als größtes Hemmnis. Sofern die Standards der Hersteller jedoch übernommen werden und eine Modifizierung der Systemlösung nur in wirklich begründeten Fällen erfolgt, ist dieser Bereich beherrschbar. Ein kritischer Punkt ist die Gestaltung von Katalogaustausch und Content Management. Hier muss frühzeitig entschieden werden, welche Partei in welchem Maße für die Pflege der Online-Kataloge verantwortlich ist (einkaufende Organisation, Lieferant oder Dienstleister). Trotzdem ist die Technologie heute schon so ausgereift, dass dieser Punkt **nicht** unbedingt als **besonders kritisch** eingestuft werden muss. Eine Fehlerquelle (z.B. im Schnittstellenmanagement) ist er aber auf alle Fälle.
- Auch die Zusammenstellung des **Projektteams** ist tendenziell als **unkritisch** einzustufen. Dieses muss klar strukturiert und jedes Mitglied mit entsprechender Kapazität ausgestattet sein, um eine Verzögerung der Implementierung zu verhindern. Die Mitglieder des Projektteams müssen sich selbst ergänzen, so dass jeder anderen Mitgliedern helfen kann, spezifische Lösungsmöglichkeiten für Implementierungsprobleme zu entwickeln

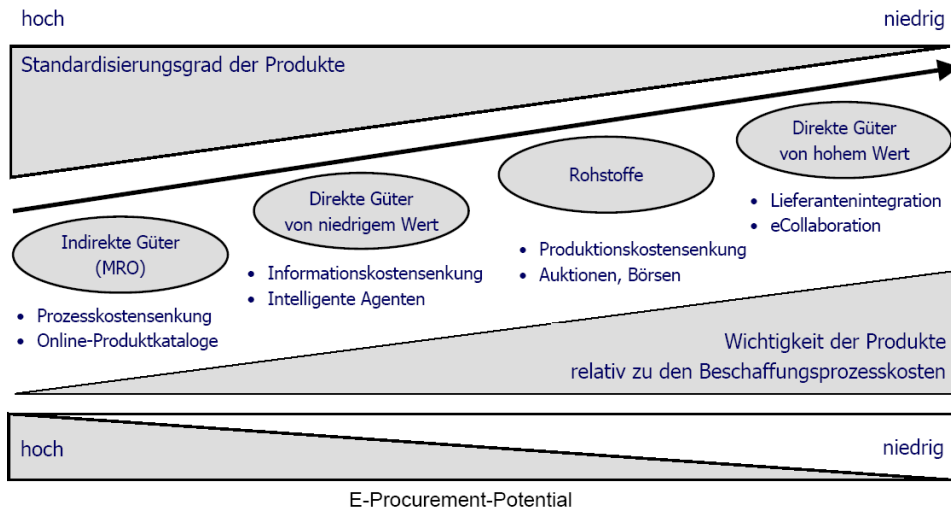
- Für die **Organisation** des einkaufenden Unternehmens bedeutet die Implementierung jedoch eine massive Veränderung. Selbst wenn ein standardisiertes System eingesetzt und ein besonders schlanker Beschaffungsprozess implementiert wird, muss es in allen mit dem Einkaufsprozess verbundenen Abteilungen zu einem schnellen und radikalen Umdenken kommen: Teilprozesse entfallen, der Einkauf zieht sich aus der operativen Beschaffung zurück und Bedarfsträger bekommen mehr Verantwortung. Diese Veränderungen müssen im Rahmen der Implementierung proaktiv begleitet und gefördert werden, das insbesondere auf die Unterstützung durch die Geschäftsführung angewiesen ist. Ein durchaus **kritischer Punkt**.
- Die **Lieferanten** des einkaufenden Unternehmens werden zukünftig die Bestellungen auf elektronischem Wege erhalten. Entsprechend vorbereitet müssen sie sein, so dass es Sinn machen kann, dass einzelne Lieferanten direkt in die Implementierung eingebunden werden. Dazu empfiehlt sich die Erstellung eines Anforderungskataloges, der das Zusammenspiel mit den Lieferanten sowie Katalogaustauschformate, Transaktionsstandards und technische Schnittstellen definiert. Eine Entlastung bietet hier das Outsourcing an einen Online-Beschaffungsagenten, der je nach Vertragsgestaltung sämtliche Aufgaben von der Lieferantenauswahl bis zur Pflege der Online-Kataloge übernimmt.

#### Positive Potenziale einer E-Procurement-Einführung:

- **Elektronischer Katalog:** Durch Online-Katalogsysteme verringert sich erwiesenermaßen die Anzahl von Fehlbestellungen und Bedarfsträger haben einen wesentlich besseren Überblick über die zur Verfügung stehenden Produkte. Die entsprechenden Produktdaten sind durch die elektronische Verarbeitung und Online-Zugriffe auf Lieferantensysteme zudem wesentlich aktueller als dies in Papierkatalogen der Fall ist.
- **Bedarfsanforderung:** Die elektronische Abbildung von Workflows im E-Procurement-System entlastet die Beschaffungsabteilung, die sich vermehrt taktischen und strategischen Einkaufsaktivitäten widmen kann. Zudem führt die elektronische Bedarfserfassung zu einer Vermeidung von Medienbrüchen und damit zu einer Senkung der entstehenden Prozesskosten.
- **Genehmigungsverfahren:** Die elektronisch unterstützte Genehmigung entlastet Kontrollinstanzen (vor allem also leitende Mitarbeiter) und führt zu einer Beschleunigung des Beschaffungsprozesses. Dies begründet sich insbesondere durch die neue Möglichkeit der Automatisierung von beschaffungsbezogenen Entscheidungen, die mit der Einführung von E-Procurement-Lösungen einhergeht.
- **Bestellverfahren:** Auch die elektronische Bestellung an sich entlastet die Beschaffungsabteilung, da die aus der Verwendung von traditionellen Kommunikationsmedien (Post, Fax, Telefon) resultierenden Medienbrüche vermieden werden. Zudem lassen sich Ersatzbestellungen durch die Integration mit Warenwirtschafts- und ERP-Systemen in vielen Fällen automatisieren.
- **Bestellvorgang:** Ebenso wird die Beschaffungsabteilung durch eTracking-Funktionen entlastet, die einen durchgängigen Einblick in den Lieferstatus ermöglichen und somit wesentlich bessere Reaktionszeiten mit sich bringen. Für elektronische Bezahlungsfunktionen gilt dies analog, da zeitintensive Prozesse wie die manuelle Rechnungsprüfung entfallen.



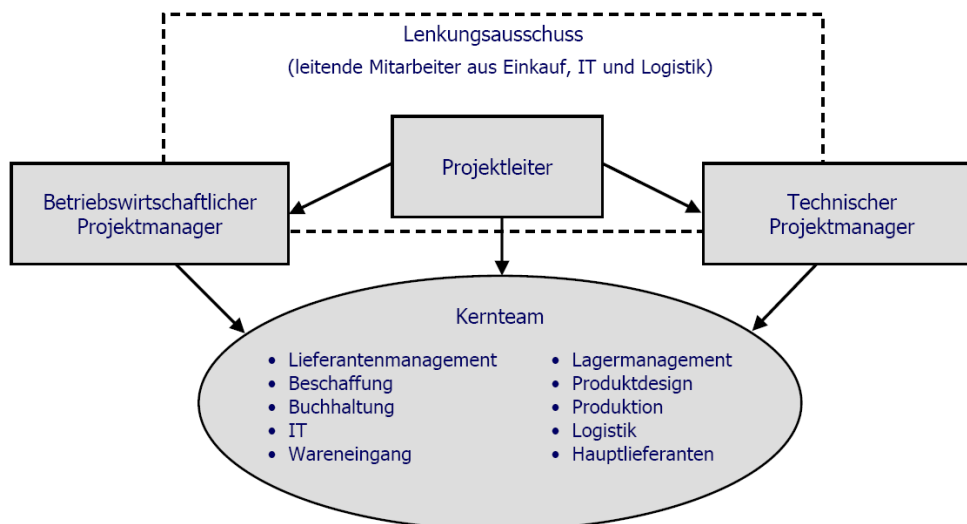
Entwicklung einer **produktbezogenen Implementierung** im E-Procurement:



**Prozessanalyse** zur Darstellung von Veränderungen im E-Procurement:

Prozess	Vor E-Procurement	Mit E-Procurement
Produktsuche	Bedarfsträger suchen Papierkataloge und füllen komplexe Bestellformulare aus	Produktauswahl und -bestellung durch Online-Produktkataloge
Zusageprozesse	Papierbasierte Prüfprozesse für Bestellzusagen zur Unterstützung der Einkaufspolitik	Online-Zusage-Flow; Business-Regeln in E-Procurement-System eingebettet
Dateneingabe	Manuelle Dateneingabe von Bestellungen in das ERP-System nach Annahme der Anforderung	Direkte ERP-Integration; Eliminierung von Zwischenschritten bei der Dateneingabe
Datenübertragung	Mehrheit der Bestellungen werden per Telefon oder Fax übermittelt	Unmittelbare Onlineübertragung von Bestellungen an Lieferanten nach letzter Zusage
Bestellstatus	Prüfung des Bestellstatus per Telefon/Fax	Online-Prüfung des Bestellstatus

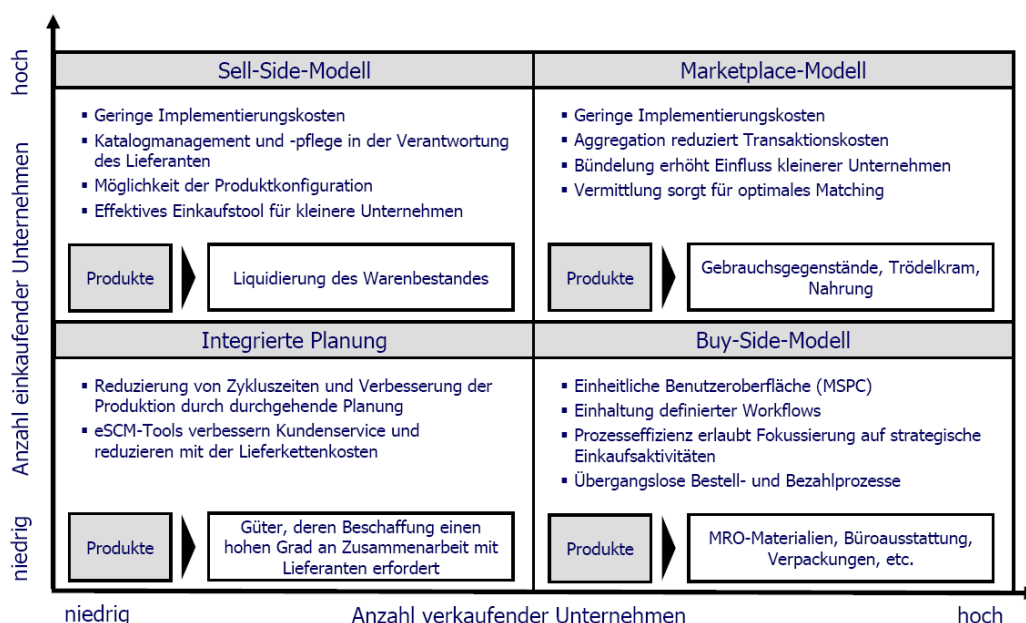
**Projektorganisation** und Teamzusammensetzung im E-Procurement:



**Systemauswahl:**

- Existieren in einem Marktsegment viele Käufer und viele Verkäufer, ist das **Marktplatz-Modell** die sinnvollste Alternative, da sich aus der Bündelung von Angebot und Nachfrage auf beiden Seiten Kostenvorteile ergeben. Zudem bringt die Nutzung eines elektronischen Marktplatzes die geringsten Implementierungskosten mit sich. Marktplätze eignen sich insbesondere für taktische Objekte und Hebelobjekte in der Wert/Risiko-Matrix.
- Stehen einem einzelnen Unternehmen eine Vielzahl von Lieferanten zur Verfügung, sollte es auf das **Buy-Side-Modell** zurückgreifen, da die angebotenen DPS eine einmalige lieferantenunabhängige Abbildung von Regeln für den Beschaffungsprozess erlauben und die Online-Kataloge der Lieferanten in einem MSPC vereinen. Das Buy-Side-Modell erfordert allerdings eine ausreichend große Marktmacht, um unter den Anbietern ein einheitliches Format für den Austausch von Katalogen und Transaktionsdaten durchzusetzen. DPS bieten sich insbesondere für Bedarfseinkäufe der Strategie-Automatisierungs-Matrix an. Zudem bieten viele Buy-Side-Lösungen auch Funktionen zur Durchführung von Online-Ausschreibungsverfahren im Rahmen von Auswahl- und Investitionseinkäufen.
- Das **Sell-Side-Modell** ist angebracht, wenn ein Lieferant auf seiner Webseite Mehrwerte (z.B. zur Produktkonfiguration) anbietet oder ein effizienteres Content Management bewerkstelligen kann. Ähnlich wie der Marktplatz bringt der Einkauf über Sell-Side-Lösungen nur geringe Implementierungs- und Pflegekosten mit sich und bietet sich insbesondere für kleinere Unternehmen mit einer geringen Marktmacht an.
- Arbeiten im Rahmen des Beschaffungsprozesses wenige einkaufende Unternehmen mit wenigen Lieferanten zusammen, sollten diese auf **eSupply Chain Management-Lösungen** zur integrierten Planung zurückgreifen. Dieses bietet sich insbesondere dann an, wenn der Grad der kollaborativen Planung besonders hoch ist und die Optimierung der Supply Chain im Vordergrund des Projektes steht. Dies ist vor allem bei kritischen Objekten bzw. Logistikeinkäufen mit einer hohen strategischen Bedeutung der Fall.

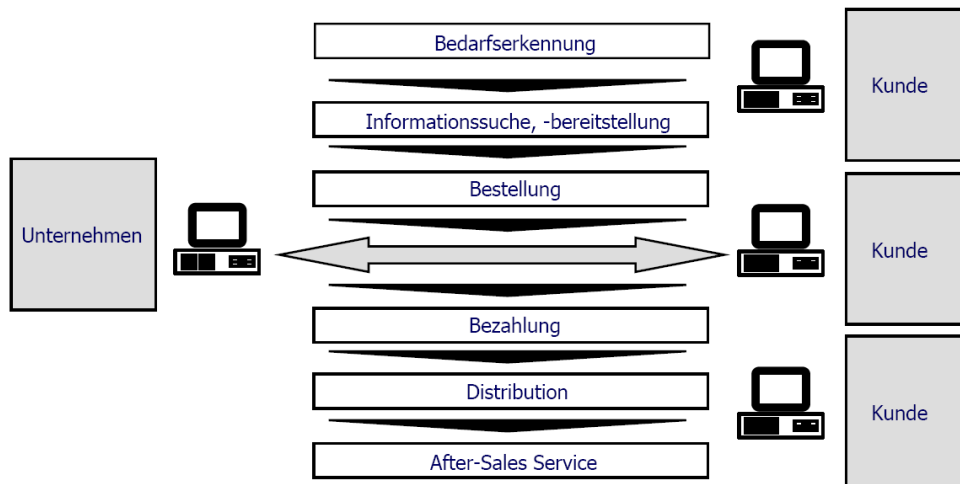
**Wertbeiträge** verschiedener E-Procurement-Lösungen für die **Systemauswahl:**



### Die Grundlagen des E-Shop

Der **E-Shop** steht allgemein als Begriff für den elektronischen Verkauf von Produkten bzw. Dienstleistungen durch ein Unternehmen über digitale Netzwerke. Damit erfolgt eine Integration innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung bzw. Abwicklung von operativen, taktischen und strategischen Aufgaben im **Absatzbereich**.

Die **Grundidee** des **E-Shop**:



Der elektronische Verkauf (E-Commerce) über einen **E-Shop unterscheidet** sich vom **realen Verkauf** dabei in drei wesentlichen Faktoren:

- Der **Verkäufer** muss nicht physisch präsent sein, der Kontakt erfolgt aus Kundensicht über eine Mensch-Maschine-Beziehung.
- Das gehandelte **Produkt** kann nicht nur physischer, sondern auch digitaler Natur sein.
- Dies hat Auswirkungen auf die zugehörigen **Prozesse**, da teilweise der virtuelle Verkauf mit einer realen Distribution als notwendige Unterstützungsleistung verbunden ist, teilweise die Logistik aber auch rein elektronisch erfolgen kann.

**Probleme des realen Verkaufs:**

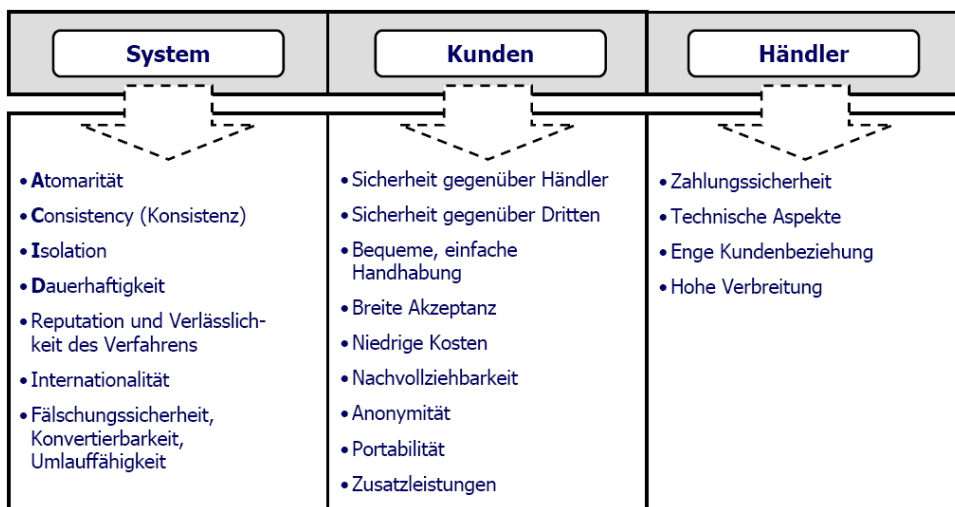
- **Kapazitätsbegrenzungen:** Verkäufer kann u.U. nicht die gesamte Produktpalette seines Sortiments dem Kunden angemessen präsentieren
- **Handelsstrukturen:** Effizienz und Schnelligkeit der Marktbearbeitung leidet unter mehrstufigen Handelsstrukturen
- **Marktanonymität:** Individualität und persönliche Ansprache wertvoller Kunden ist auf klassischen Massenmärkten kaum möglich
- **Intransparenz:** Nachfrager hat keinen Einblick in die Abläufe innerhalb der Handelsstruktur, wirklicher Marktüberblick nur schwierig realisierbar

**Allgemeine Qualitätskriterien** internetbasierter Software:

- **Benutzbarkeit:** Qualität des Angebots aus Sicht des Kunden, somit entscheidend für dessen Akzeptanz. Kriterien: Fehlertoleranz, Lernförderlichkeit, Aufgabenangemessenheit, Erwartungskonformität, Individualisierbarkeit, Selbstbeschreibungsfähigkeit und Steuerbarkeit

- **Barrierefreiheit:** Gibt an, inwiefern ein Internet-Angebot von allen Nutzern unabhängig von ihren körperlichen und/oder technischen Möglichkeiten uneingeschränkt genutzt werden kann
- **Skalierbarkeit:** Bezeichnet das Verhalten des Shop-Systems bezüglich seines Ressourcenbedarfs bei einer wachsenden Anzahl von Nutzern bzw. gleichzeitigen Verbindungen
- **Erweiterbarkeit/Änderbarkeit:** Gibt an, inwiefern es möglich ist, der Plattform zusätzliche Funktionen/Bausteine hinzuzufügen bzw. aktuelle Funktionen an aktuelle Bedürfnisse anzupassen
- **Internationalisierbarkeit:** Bezieht sich auf die länderspezifische Erweiterung und Anpassung der Plattform (Sprache, Währung, Steuersätze, Lieferbedingungen)
- **Sicherheit:** Insbesondere hinsichtlich des Transaktionsprozesses eine unabdingbare Voraussetzung für das Vertrauen der Kunden. Kriterien Datenschutz, Datenintegrität und Verfügbarkeit

**Anforderungsbereiche an die Online-Produktbezahlung im E-Shop:**



**ACID-Anforderungen an Transaktionssysteme:**

- **Atomarität:** Gewährleistung, dass Transaktionen ganz oder gar nicht durchgeführt werden, so dass es bei technischen Unterbrechungen nicht zu Teilzahlungen kommt
- **Konsistenz:** Gewährleistung der Integrität der Daten bei der Übertragung der Zahlungsinformationen
- **Isolation:** Im Internet geleistete Zahlungen innerhalb eines Zahlungssystems dürfen sich nicht gegenseitig beeinflussen, müssen unabhängig voneinander bestehen
- **Dauerhaftigkeit:** Gewährleistung, dass bei einem technischen Ausfall vorhandenes virtuelles Geld nicht verloren geht

**Systemlösungen im elektronischen Verkauf:**

- **Betreiber-Modell:** Entwicklung und Betreuung des E-Shop im eigenen Haus, wobei folgende Aufwendungen berücksichtigt werden müssen:
  - **Webserver:** Serverhousing vs. In-House Hosting, entscheidend ist hierbei das monatliche Übertragungsvolumen
  - **Schnittstellen:** Professionelle Verwaltung der Schnittstellen zu WWS, Call-Centern und CRM-Systemen, einfache Pflege und Übertragung der Artikel- und Bestelldaten
  - **Design:** Eine clever Benutzerführung und ein cleveres Design sind ausschlaggebend für einen erfolgreichen E-Shop

- **Programmierung:** Selbst standardisierte Softwarelösungen müssen konfigurativ an die Bedürfnisse des Shop-Betreibers angepasst werden
- **Unterhalt:** Wiederkehrende anfallende Kosten für die Internetanbindung, Online-Gebühren, Updates, technischer Support, Pflege und Fehlersuche müssen im Budget eingeplant werden
- **Dienstleister-Modell:** Mieten von (Teil-)Komponenten von Dienstleistern. Das **Outsourcing** umfasst im Allgemeinen die Auslagerung von Informations- und Kommunikationstechnologien an externe Unternehmen. Eine spezielle Form des Outsourcings ist die Auslagerung von Software (**ASP = Application Service Providing**), wobei dem Kunden bestimmte Software zur Miete angeboten werden. Überlegungen bei der Auslagerung bestimmter Anwendungen müssen vor allem auch im Hinblick auf den Datenschutz und die Datensicherheit gemacht werden, da im Prinzip jeder Systemadministrator und Programmierer des Providers Zugriff auf Kundendaten hat.
- **Partner-Modell:** Komplette Auslagerung des E-Shop-Betriebs an einen Dienstleister, wobei lediglich die Artikeldaten in den E-Shop des Partners eingepflegt werden. Die nachfolgende Abwicklung des Online-Bestell- und Bezahlprozesses obliegt dann alleine dem Partner, der für seine erfolgreiche Durchführung in der Regel eine Provision erhält. Der Fremdbetrieb eignet sich nur bei geringen Umsatzerwartungen und bei wenigen, sich selten ändernden Artikeldaten (wenn also der Shop als eine Art Nebengeschäft betrieben wird).

#### Prozessanforderungen im elektronischen Verkauf:

- **Kernziele** sind eine **Verbesserung der Einkaufskosten** und **–zeit** bei gleichzeitig **hoher Sicherheit** und **Qualität** für die Einkaufsabwicklung
- **Bedienbarkeit:** Die Nutzung des Shops sollte so einfach wie möglich gehalten werden
- **Zuverlässigkeit:** Stabil laufende und technisch zuverlässige Systemarchitektur
- **Verfügbarkeit:** Der Einkaufsprozess sollte rund um die Uhr verfügbar sein
- **Schnelligkeit:** Angemessene Reaktionszeiten bei Webseitenanfragen und anderen Anfragen durch den Kunden
- **Individualisierbarkeit:** Individualisierung des Informations- und Produktangebots zur Steigerung der Absatzwahrscheinlichkeit

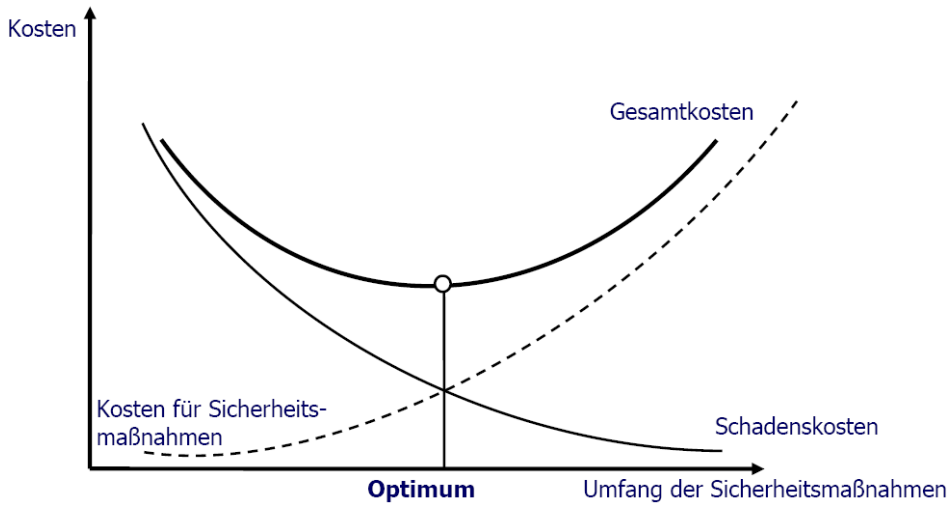
#### Reduzierung der Betreiberkosten:

- **Bereitstellungskosten:** Wegfall von physischen Verkaufsflächen, Mieteinsparungen
- **Betriebskosten:** Hosting deutlich günstiger als Strom und Heizung für realen Shop
- **Informationskosten:** Wegfall von Kopier- und Vertriebskosten, elektronische Verarbeitung von Formularen
- **Personalkosten:** Personaleinsparungen durch automatisch Prozessabläufe
- **Bearbeitungskosten:** laufende Kosten steigen bei maschineller Datenerfassung geringer an
- **Lagerkosten:** Wegfall der Kosten für den Betrieb eines Lagers zur Produktmitnahme

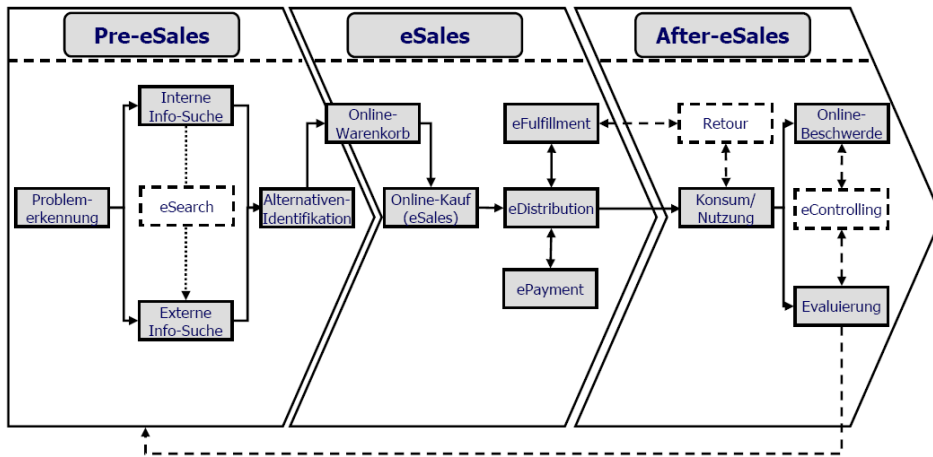
#### Reduzierung der Nutzerkosten:

- **Einkaufskosten:** Entfallen der allgemeinen Anfahrtkosten (z.B. Benzin, Parkgebühren)
- **Suchkosten:** im Internet kostenlose Bereitstellung von Produktinformationen und -vergleichen
- **Transportkosten:** Transportkosten der gekauften Ware können entfallen, dafür entstehen jedoch evtl. Versandkosten

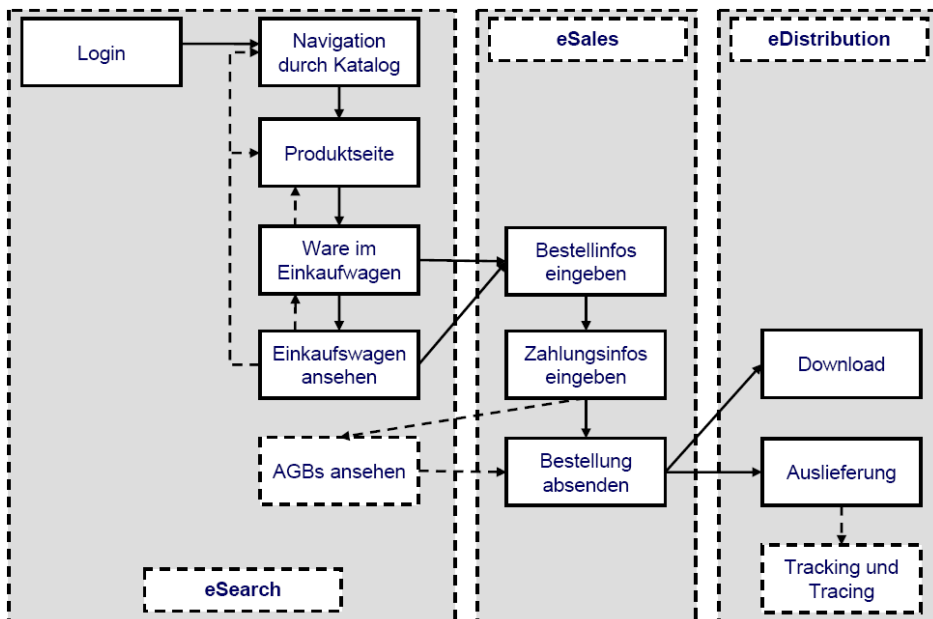
**Optimierungsproblem von Sicherheitsmaßnahmen:**



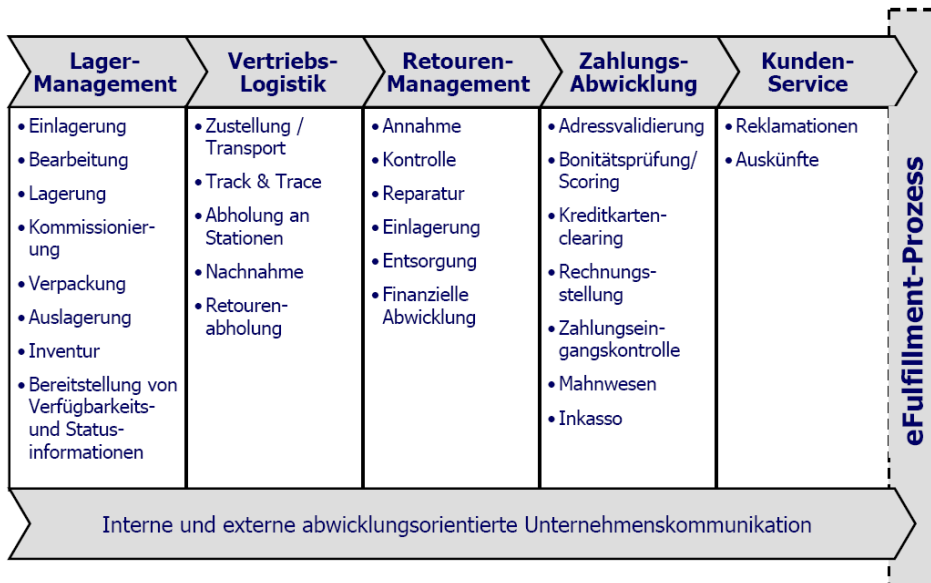
**Prozessbereiche beim Onlinekauf:**



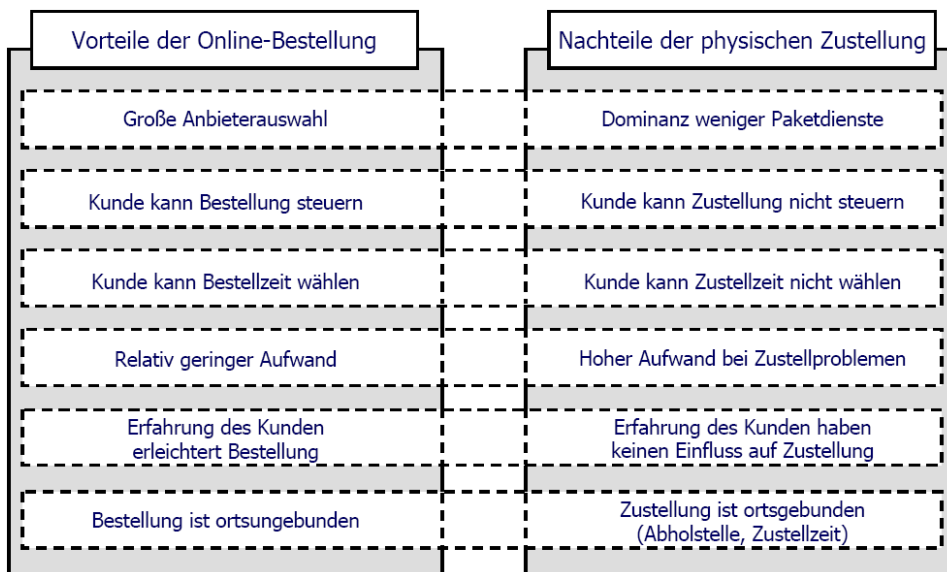
**Der eSearch- und eSales-Prozess bei einem E-Shop:**



Das **eFulfillment** umfasst alle Prozesse, die nach der Bestellung zur Auftragserfüllung durchgeführt werden müssen.



Die **Vorteile**, die durch eine **Online-Bestellung** entstehen, werden meistens durch einige **Nachteile** der **physischen Zustellung** relativiert:



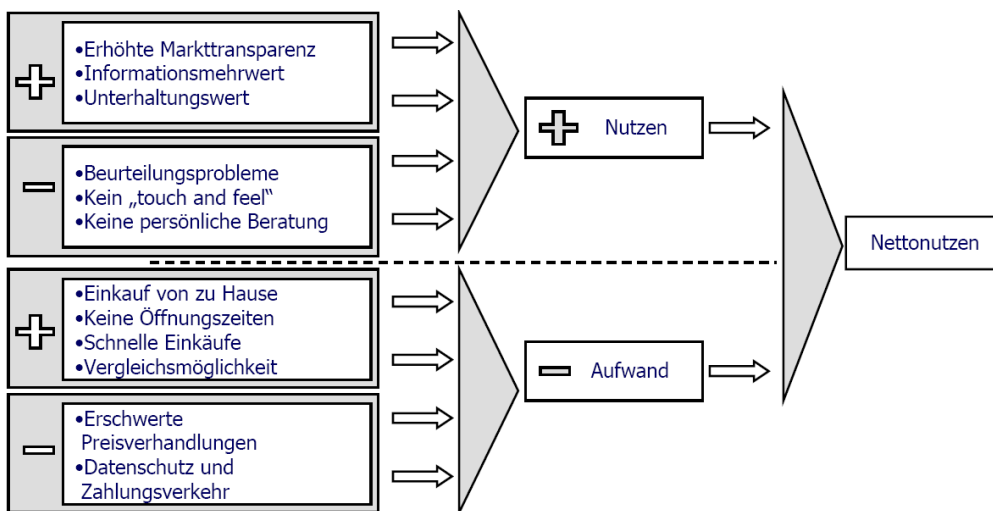
Die **Produkteignungsmatrix** in der Net Economy (**3-B-Modell**)

- **Digitale Beschreibbarkeit:** Dieses Kriterium beurteilt die Möglichkeit der digitalen Informationsdarstellung. Dabei geht es um die Frage, inwiefern sich die Eigenschaften des Produktes (**Produktsicht**) dazu eignen, das Produkt für den Kunden ausreichend zu beschreiben. Beispiele für Produkte, die sich sehr gut digital beschreiben lassen, sind z.B. Autos und Hardware-Komponenten.
- **Digitale Beurteilbarkeit:** Dieses Kriterium beurteilt die Prüfungsmöglichkeit eines Produktes durch den Kunden (**Kundensicht**). In diesem Zusammenhang wird oft auch von dem Selbstbedienungspotenzial eines Produktes gesprochen, da der Kunde allein über das Online-Medium beurteilen muss, ob er das Produkt ohne reale Prüfung kaufen möchte oder nicht. Als Beispiel können

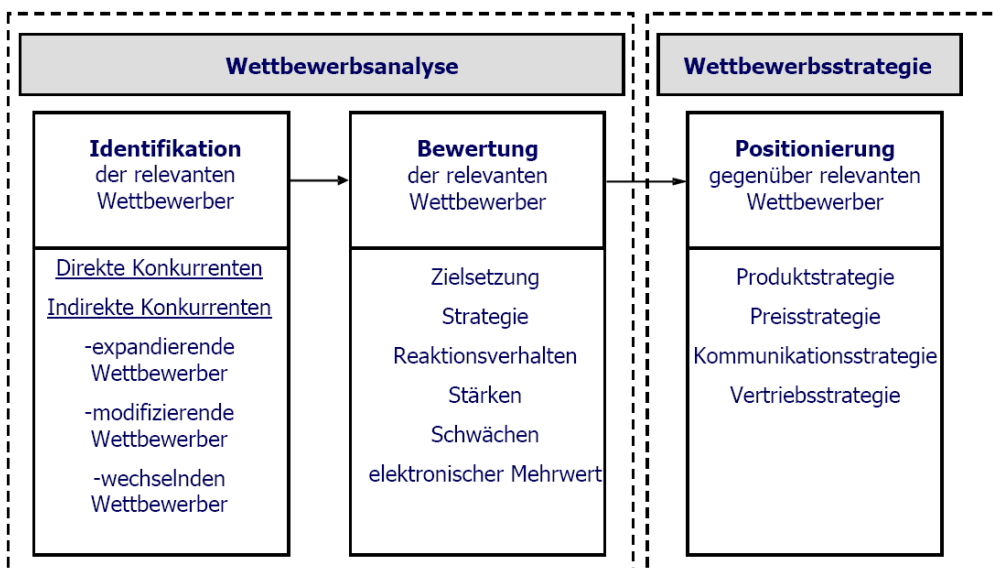
hier Lebensmittel genannt werden, die Kunden gerne anfassen und auf ihre Frische hin prüfen möchten, und somit nicht digital umfassend beurteilbar sind.

- **Digitaler Beratungsaufwand:** Dieses Kriterium beurteilt den Informationsumfang eines Produktes. Einige Produkte können mit nur wenigen Informationen sehr gut beschrieben werden, andere hingegen benötigen umfassendere Informationen, die zum Teil nicht ohne weiteres digitalisierbar sind. Darunter fallen insbesondere Produkte, die erst durch eine Beratungsleistung von Seiten des Anbieters (**Anbietersicht**) umfassend dargestellt werden können. Beispiele dafür sind Versicherungen und Industrieanlagen.
- Eine **optimale Eignung** liegt bei hoher Beurteilbarkeit und Beschreibbarkeit sowie niedrigem Beratungsaufwand vor.

Das **Netto-Nutzen-Konzept** im Rahmen der **Online-Produktbewertung**:



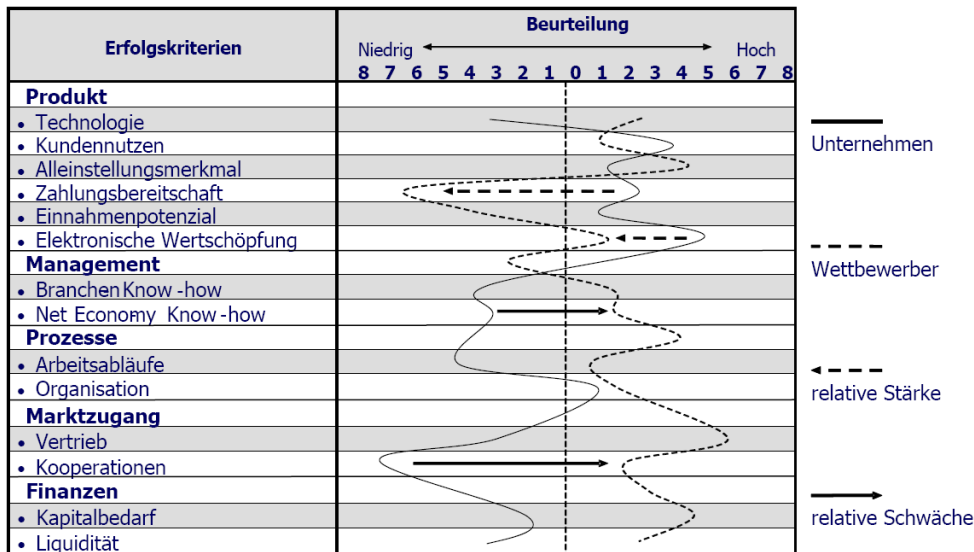
Die **Wettbewerbsanalyse**:



- **Expandierend:** Erweiterung des Angebotsspektrums, Beibehaltung des elektr. Mehrwertes
- **Modifizierend:** Ändern des Angebotsspektrums, Erweiterung des elektr. Mehrwertes
- **Wechselnd:** Verlagerung des Angebotsspektrums, Verlagerung des elektr. Mehrwertes



## Die Stärken-Schwächen-Analyse für die Online-Wettbewerbsanalyse:



## Die Online-Wettbewerbspositionierung für E-Shops:

- **Cost-Leader:** Der E-Shop-Betreiber versucht bei dieser Positionierung seine Online-Produkte günstiger anzubieten als die Online-Konkurrenz. Ziel ist es, über günstige Preise einen hohen (relativen) Marktanteil zu generieren und über den Mengeneffekt die Shopgewinne zu realisieren. Dies kann sich zum einen direkt aus dem Produktpreis (z.B. bessere Einkaufskonditionen), zum anderen aus den niedrigeren Transaktionskosten ergeben (z.B. Prozessautomatisierung), die dann im Resultat zu niedrigeren Endpreisen für die Online-Produkte führen. Dies kann sich aber auch auf niedrigere Lieferkosten beziehen. E-Shop-Betreiber mit dieser Positionierung setzen sehr stark auf den Vertriebsweg durch Preissuchmaschinen und Online-Marketing.
- **Quality-Leader:** Der E-Shop-Betreiber versucht bei dieser Positionierung qualitativ höherwertige Online-Produkte anzubieten als die Konkurrenz. Ziel ist es, diese höherwertigen Angebote auch mit höheren Preisen versehen zu können, um über Margeneffekte einen hohen (relativen) Marktanteil und damit Shopgewinne zu realisieren. E-Shop-Betreiber mit dieser Positionierung setzen sehr stark auf den Vertriebsweg durch Suchmaschinen, eBrandings und One-to-One-Marketing.
- **Topical-Leader:** Der E-Shop-Betreiber versucht bei dieser Positionierung die Informationen zu seinen Online-Produkten auf einem höheren qualitativen Niveau anzubieten als die Online-Konkurrenz. Ziel ist es, über die hochwertigen Informationen eine geringe Preissensibilität bei den Online-Kunden zu erreichen, so dass diese bereit sind, die Informationsqualität über etwas höhere Produktpreise quasi mitzubezahlen und damit erneut über Margeneffekte einen hohen (relativen) Marktanteil und damit Shopgewinne zu realisieren. Neben der schnellen Verfügbarkeit von Produktinformation spielt nämlich auch der Informationsgehalt im Rahmen der Online-Produktdarstellung eine bedeutende Rolle. E-Shop-Betreiber mit dieser Positionierung setzen sehr stark auf den Vertriebsweg einer hohen Reputation z.B. in Verbraucher- oder Meinungsportalen und Viral-Marketing.
- **Speed-Leader:** Der E-Shop-Betreiber versucht bei dieser Positionierung die Informationen zu seinen Online-Produkten schneller anzubieten als die Online-Konkurrenz. Ziel ist es, über schnellere Informationen mehr Online-Kunden zu erreichen und damit einen hohen (relativen) Marktanteil zu generieren und über den Mengeneffekt die Shopgewinne zu realisieren. Diese Ge-

schwindigkeit kann sich zum einen „technisch“ auf die Informationssuche und/oder den –aufruf beziehen (z.B. Ladezeiten), zum anderen „operativ“ auf die Produktverfügbarkeit (z.B. zeitliche Exklusivität) oder die Informationsübermittlung zum Online-Kunden (z.B. E-Mail) beziehen. E-Shop-Betreiber mit dieser Positionierung setzen sehr stark auf den Vertriebsweg einer schnellen und gezielten Informationsübermittlung z.B. über eCustomer Relationship Management und Newsletter- bzw. E-Mail-Marketing.

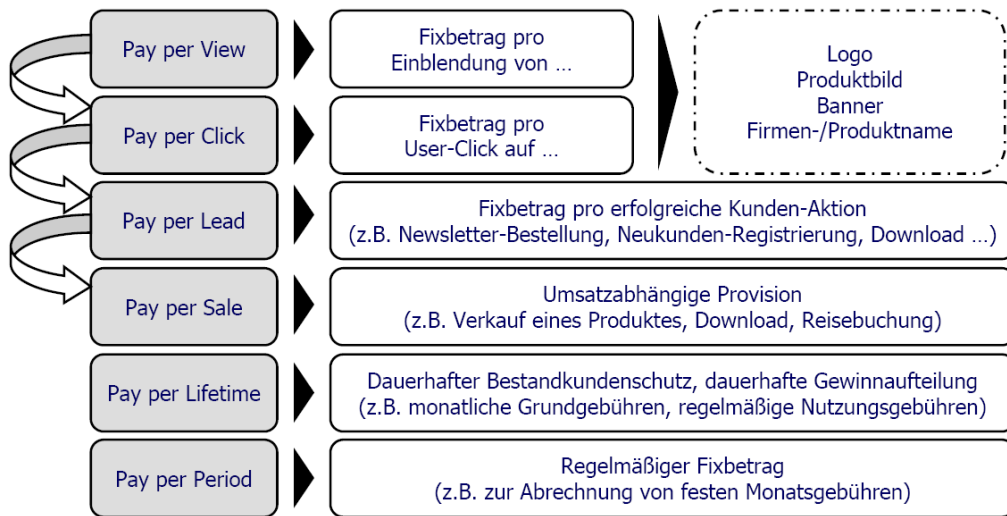
Aspekte eines frühen bzw. späteren **Markteintritts** für E-Shop-Betreiber:

Aspekte	Pro früher Markteintritt	Pro später Markteintritt
Unternehmenspotential	Pionier schafft sich hohe Reputation, nachhaltiges Lernen und frühe Lieferanten- und Vertriebsbindung, Kostenvorteile	Kosten der „Markteröffnung“ sind hoch und werden von Nachfolgern eingespart, technologischer Fortschritt macht Erstlösung obsolet
Kundenbeziehung	Hohe erwartete Kundenbindung, hohe Effizienz beim Einsatz der Marketinginstrumente	Frühe Marktsituation völlig anders als spätere bei hohen Anpassungskosten an die veränderten Bedürfnisse
Konkurrenzbeziehung	Schwierige Imitation	Relativ kostenträchtiger Wettbewerb mit anderen Startup-Unternehmen, geschwächte Pioniere werden durch Nachfolger verdrängt
Regulierungsbedingungen	Keine Regulierungswiderstände	Regulierungswiderstände werden durch Pioniere ausgeräumt

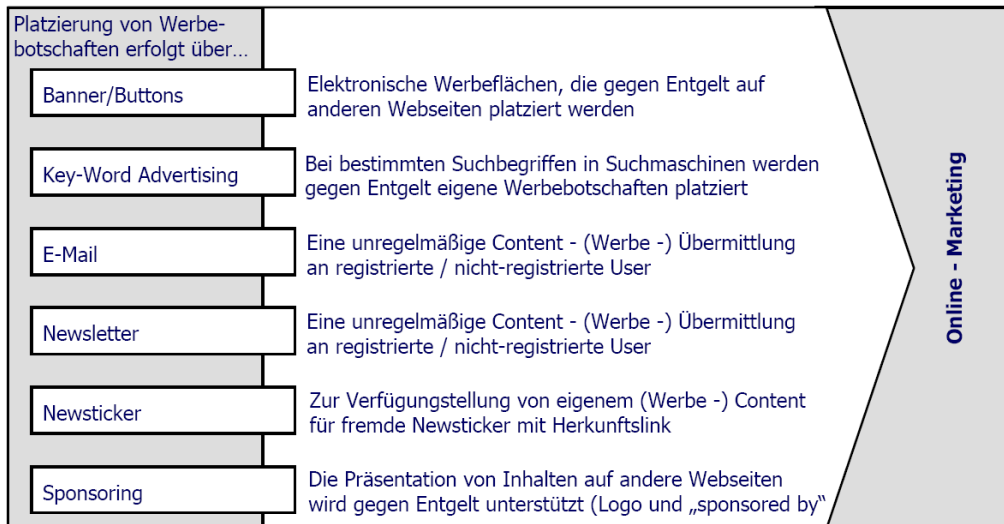
Die **Online-Marktentwicklung** beschreibt die Möglichkeit, den E-Shop bzw. die Online Angebote auch auf andere Bereiche/Branchen zu übertragen und damit die Nutzungs- und Vermarktungsmöglichkeiten zu intensivieren. Im Mittelpunkt der Überlegungen steht die Frage, wie und wo man mit dem E-Shop-Angebot noch aktiv werden kann. Eine entsprechende Darstellung der verschiedenen Online-Wettbewerbsstrategien kann mit Hilfe der **Produkt-Markt-Matrix** von **Ansoff** erfolgen. Ausgehend von einer generellen Strategie im Rahmen des Online-Markteintritts den anvisierten Markt mit dem E-Shop zu durchdringen (Marktdurchdringung), lassen sich dann grundsätzlich drei Bereiche identifizieren, die das Entwicklungspotenzial eines E-Shops hinreichend beschreiben können:

- **Marktentwicklung:** Hier wird versucht aufzuzeigen, dass der E-Shop auch auf andere Märkte, Segmente bzw. Branchen übertragbar ist. Die neuen Märkte oder Segmente können sich dabei beispielsweise auf die Internationalisierung oder die Erschließung neuer Kundengruppen beziehen. Beispiel ist die Expansion von poster.de auf andere Länder.
- **Produktentwicklung:** Hier wird versucht aufzuzeigen, dass über eine Weiterentwicklung bzw. Ergänzung des E-Shops die bestehenden Märkte, Segmente oder Branchen noch besser bzw. weiter zu erobern sind. Diese Form der Entwicklungsfähigkeit zielt entsprechend auf die Erweiterung der Leistungsfunktionen des E-Shops ab. Beispiel ist die Produkterweiterung von amazon.de.
- **Diversifikation:** Hier wird versucht aufzuzeigen, dass über eine Weiterentwicklung bzw. Ergänzung des E-Shops neue Märkte, Segmente oder Branchen zu erobern sind. Dabei lassen sich drei unterschiedliche Formen unterscheiden: Bei der **horizontalen Diversifikation** stehen die neuen Produkte/Leistungen im Zusammenhang mit den bereits bestehenden Produkt- bzw. Leistungsangeboten. Bei einer **vertikalen Diversifikation** erweitert der E-Shop sein bestehendes Angebot um Leistungen, die bis dahin vor (Rückwärtsintegration) oder nach (Vorwärtsintegration) von anderen Unternehmen angeboten wurden. Bei der **lateralen Diversifikation** besteht kein Zusammenhang zwischen der Weiterentwicklung des E-Shops und den ursprünglich hieraus resultierenden Produkten oder Märkten. Es wird in einen völlig neuen E-Shop-Bereich expandiert.

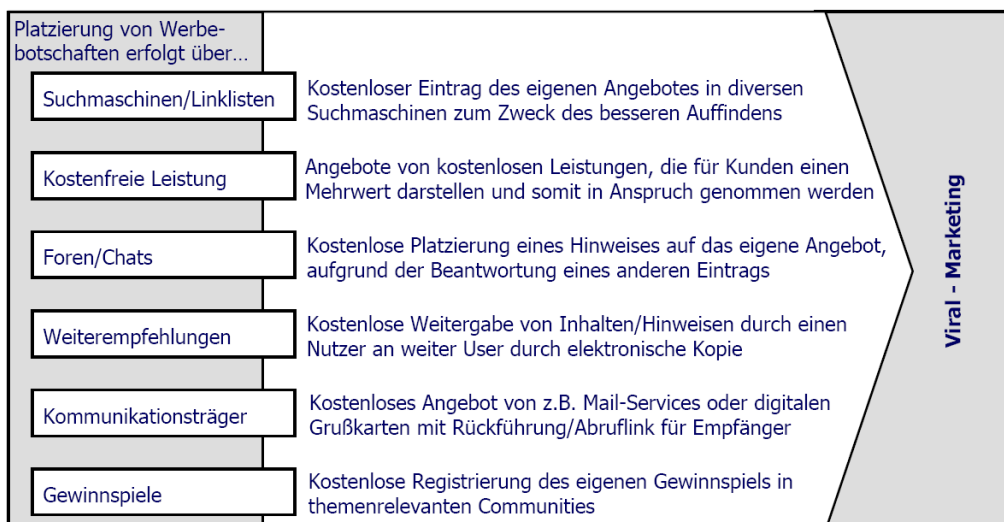
**Vergütungsformen bei Online-Kooperationen:**



**Instrumente für das Online-Marketing:**



**Instrumente für das Viral-Marketing:**



Spezifika des Internets und deren Implikationen für das ePricing:

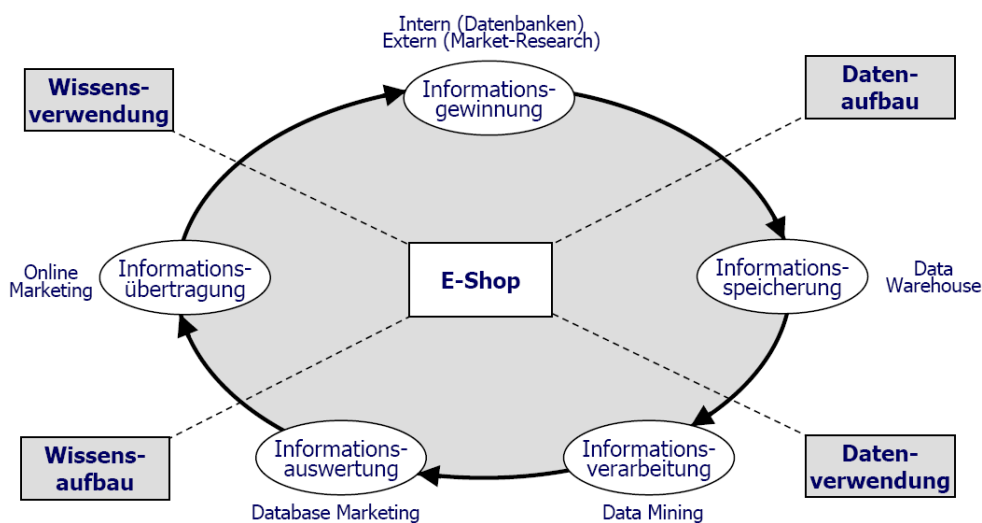


Die verschiedenen **Modelle des ePricing** für E-Shops:

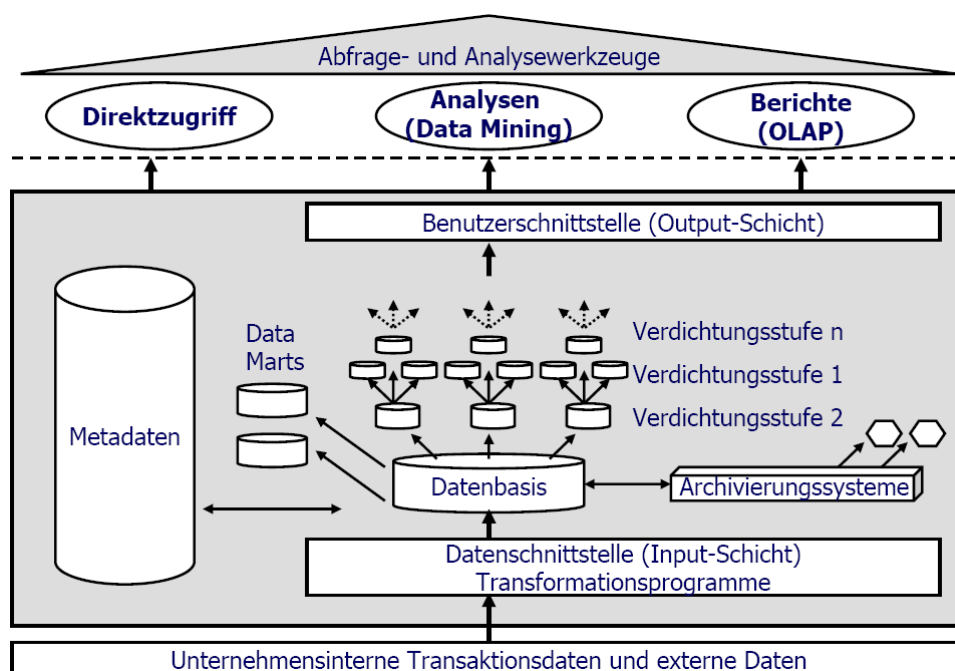
- **Katalog-Pricing:** Katalogpreise sind in der Regel für jedes verkaufte Produkt gleich hoch, deshalb werden diese Preise auch als uniform oder statisch bezeichnet. Da keine dynamische Anpassung oder Differenzierung vorgesehen ist, werden Katalogpreise oft als Einstiegsmethode im E-Shop benutzt. Somit können auch undifferenzierte Preise anderer Absatzkanäle ins Internet übertragen werden und verhindern dadurch die Kannibalisierung dieser aufgrund unterschiedlicher Preisstrategien. Zudem kann zwischen Preisfixierung durch den Anbieter und Preisfixierung durch den Nachfrager unterschieden werden. Üblicherweise werden Preise durch den Anbieter festgelegt, es gibt aber auch die Möglichkeit für Nachfrager den Maximalpreis für eine Leistung vorzugeben. Ein Vermittler, wie zum Beispiel priceline.com, vermittelt den Nachfrager dann zu einem geeigneten Anbieter, der die Leistung für den vorgegeben Preis bereit ist zu erbringen.
- **Preisdifferenzierung:** Bei diesem Pricing-Modell steht die Individualisierung des Angebots im Vordergrund. Je nach Individualisierungsgrad des Angebots kann der E-Shop einzelnen Kunden oder Kundengruppen differenzierte Preise anbieten. Der allgemeinen Preis-Absatz-Funktion zufolge wäre eine Gewinnoptimierung somit möglich, wenn jedem einzelnen Kunden ein auf ihn individuell zugeschnittener Preis offeriert wird und Kunden, die nicht bereit sind die untere Preisgrenze einzuhalten, nicht bedient werden. Unterschiede bei der Preisdifferenzierung gibt es noch hinsichtlich der Selbstselektion. Bei Preisdifferenzierung mit Selbstselektion werden dem Kunden verschiedene Varianten eines Produktes angeboten, die mit zeit- oder mengenbezogenen Preisen versehen werden. Der Kunde kann also selber wählen, welche Variante (also z.B. wie viel oder wann) er kauft und kann somit den Preis beeinflussen. Bei der Preisdifferenzierung ohne Selbstselektion werden die Kunden in unterschiedliche Gruppen eingeteilt, die unterschiedliche Preise zahlen. Die Unterteilung hängt dabei stark vom Produkt und dem Kundenkreis ab. Zum Beispiel fallen Studentenrabatte unter diese Kategorie. Eine Preisdifferenzierung kann jedoch auch zeit-, kunden-, mengen- oder leistungsbezogen sein.
- **Customer-Driven-Pricing:** Wie dem Namen zu entnehmen ist, bestimmt bei diesem Pricing-Modell der Kunde den Preis. Er legt offen dar, wie viel er bereit ist, für ein bestimmtes Angebot zu bezahlen. Der Anbieter kann sich daraufhin überlegen, ob er sein Produkt für den gebotenen

Preis verkaufen möchte, oder nicht. Dieses Modell ist als Preisfindungsmechanismus zum Beispiel bei elektronischen Marktplätzen zu finden. Bei traditionellen Auktionen geben Kunden ihr Preisangebot für das gewünschte Produkt ab und das höchste Gebot erhält den Zuschlag (ebay.de). Zusätzlich gibt es aber auch die Möglichkeit einer Reverse Auction, bei dem die Preisfindung quasi rückwärts abläuft. Beispiele dafür sind Auktionen, bei denen Aufträge für bestimmte Dienstleistungen von Kunden ausgeschrieben werden, für die Unternehmen dann Gebote abgeben können (z.B. quotatis.de). Der Startpreis bildet die vorher vom Kunden festgelegte maximale Preisbereitschaft, die es dann im Verlauf der Auktion zu unterbieten gilt. Nach Ablauf der Auktion kann der Auftraggeber sich den passenden Auftragnehmer aussuchen. Dies muss nicht unbedingt aufgrund des niedrigsten Preises geschehen, sondern kann auch aufgrund weiterer Faktoren, wie Lieferzeit und Qualität, geschehen.

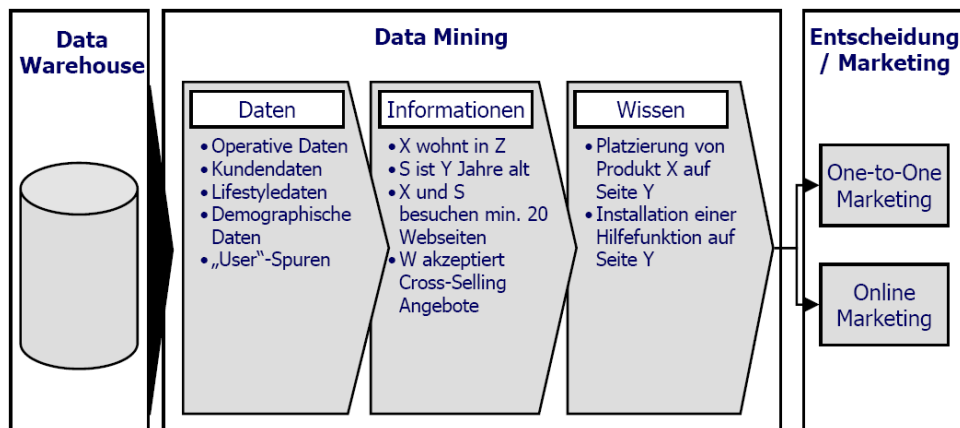
Der **Informationskreisel** für die Kundenbindung bei einem E-Shop:



Die **Data-Warehouse-Architektur** für die Datensammlung:



Data-Mining und Database-Marketing bei einem E-Shop:



#### Aufgaben des Data-Minings:

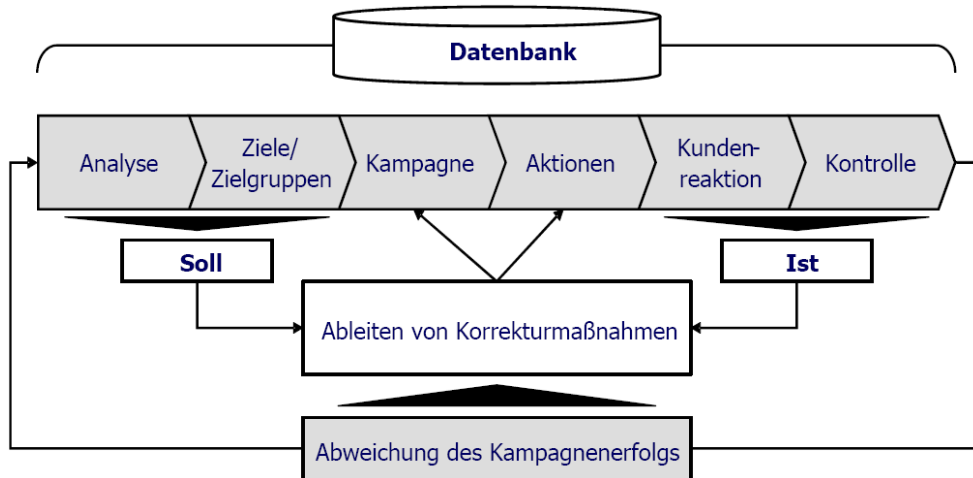
- Die **Klassifizierung** und damit die Zuordnung vorhandener oder neu hinzukommender Datensätze an definierte Klassen (z.B. Kundensegmente)
- Die **Schätzung** nicht bekannter Merkmale (z.B. Interessen)
- Die **Vorhersage** von Verhaltensweisen (z.B. Kundenbedürfnisse, Produktverbesserungen oder zukünftige Umsätze)

#### Ziele des Database-Marketings:

- **Bedürfnisidentifikation:** Durch die verschiedenen Feedback-Möglichkeiten wie z.B. FAQ, Call-Back-Button, Online-Fragebogen und Forum, können Daten über eine breite Masse an Personen gewonnen und in einer Datenbank gespeichert werden. Der E-Shop kann daraufhin den Personenkreis und deren Bedürfnisse anhand von verschiedenen Kriterien einengen bzw. intensiver untersuchen. Auf diese Art und Weise können die Produkte entsprechend erweitert oder angepasst werden.
- **Personalisierung:** Zur Umsatzsteigerung kann aufgrund einer Analyse des Datenbestandes eine auf den einzelnen Kunden zugeschnittene Produkterstellung/-anpassung erfolgen. Die individualisierten Angebote befriedigen vor diesem Hintergrund die Präferenzen von Kunden zielgenauer und erzielen so eine höhere Kundenzufriedenheit.
- **Loyalitätssteigerung:** Durch das Einfließen der gewonnenen Daten in die maßgeschneiderten Produkte wird ein höherer Mehrwert für den Kunden erzeugt. Dieser Mehrwert erzeugt ein Individualitätsgefühl, welches zu einer Steigerung der Loyalität beitragen kann bzw. soll.
- **Reaktivierung:** Anhand der Kundendatenbank kann festgestellt werden, wann Kunden zur erneuten Nutzung bzw. zum Upload einer bestimmten Produktfunktion aufgefordert werden können. Dies könnte aber auch die Benachrichtigung zu komplementären Produktinnovationen implizieren.

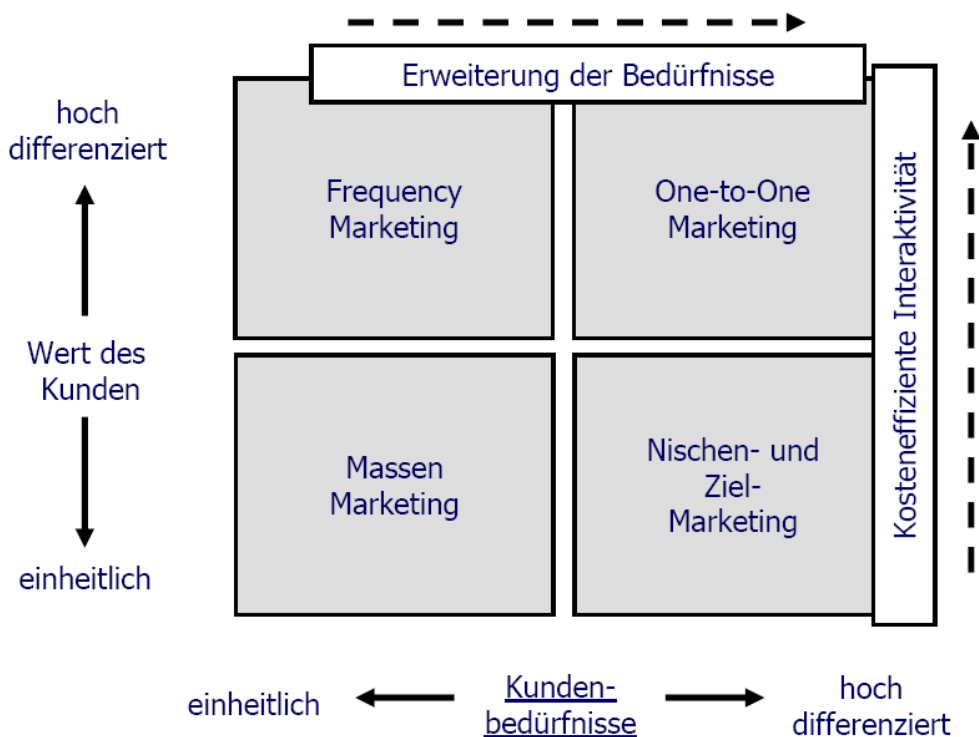
Das **Database-Marketing** geht insofern über das Data Mining hinaus, als dass auch die Reaktionen der Kundenkommunikation unmittelbar in eine weitere tiefergehende Analyse eingehen, um u.a. die Kundensegmentierung besser vornehmen bzw. die Produktgestaltung und –entwicklung genauer planen zu können.

Der **Regelkreis** des **Database-Marketings**:



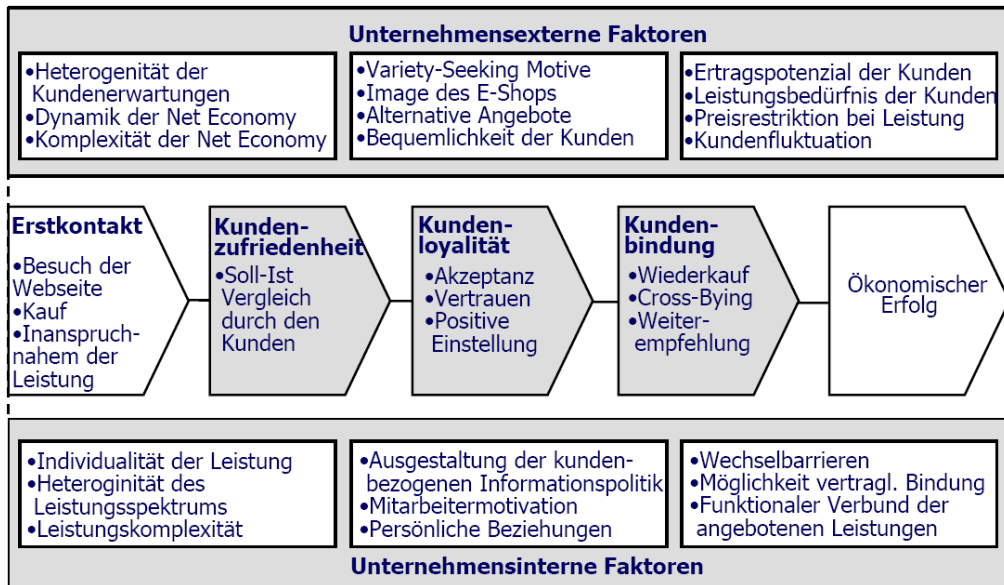
Wie die Bezeichnung "One-to-One" schon signalisiert, wird im Zuge eines umfassenden **One-to-One-Marketing**-Konzeptes die Erreichung einer „Eins-zu-Eins“-Beziehung zum Kunden angestrebt. Dabei geht es um eine möglichst individuelle und interaktive Auseinandersetzung mit den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden von Seiten des Unternehmens, um den Kunden auf Grund der im Laufe der Beziehung gewonnenen Erkenntnisse personalisierte Angebote zu unterbreiten.

Ergebnis des Customer Profiling: **One-to-One Marketing**:





Die **Wirkungskette** der **Kundenbindung** bei einem E-Shop:



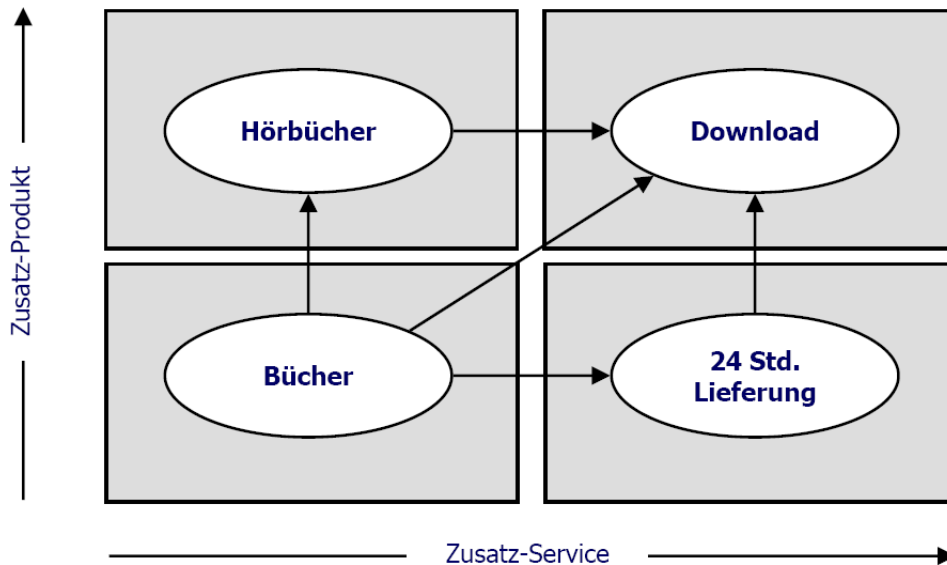
**Risikofaktoren** bei der Implementierung eines E-Shops:

- Die **Technologie** der E-Shops (Hardware/Software) erscheint besonders im Hinblick auf die umfangreichen und unumgänglichen Systemanforderungen als Risikofaktor, da erst die Erfüllung der Anforderungen in ihrer Gesamtheit zu dem Erfolg des E-Shops beitragen kann. Auch der Aufbau der Systemarchitekturen und die gewählte Lösung der Implementierung spielen hierbei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Allerdings sind die Technologien heute im Allgemeinen schon so ausgereift, dass dieser Punkt **nicht** unbedingt als **besonders kritisch** eingestuft werden muss.
- Der **Betreiber** des E-Shops sollte durch seine Kompetenzen und Fähigkeiten dazu beitragen, dass die Produktanalyse fachmännisch und professionell durchgeführt wird, um daraus ein wettbewerbsfähiges, in seinem eigenen Shop anzubietendes Angebot abzuleiten. Dasselbe gilt gleichermaßen für die Nachfrageranalyse und die Strategieanalyse, da hier das erworbene Wissen über den Markt und dessen Teilnehmer bzw. Nachfrager dazu beiträgt, eine ausgewogene und wohlüberlegte Strategie zu verfolgen, die langfristig über Erfolg oder Misserfolg entschieden kann. Somit ist der Betreiber mit seinen fehlenden Fähigkeiten und Kompetenzen als durchaus **kritischer Risikofaktor** zu betrachten.
- Das **Angebot** des E-Shops kann wiederum als besonders kritischer Risikofaktor betrachtet werden, da erst durch ein wettbewerbsfähiges Angebot der Markt so bearbeitet werden kann, dass auch genügend Umsätze generiert werden, die den Fortbestand des E-Shops garantieren. Je nach E-Potenzial eignen sich manche Angebote zwar sehr gut für den Online-Verkauf, allerdings sind hier die Marktanteile der meist schon vorhandenen Märkte auch schon stark abgegriffen. Weiterhin muss sich das Angebot über das Internet optimal bewerben lassen, um die für den Erfolg des E-Shops notwendige kritische Nachfragermasse erreichen zu können. Daher stellt das Angebot einen weiteren **kritischen Risikofaktor** dar.
- Die **Prozesse** innerhalb eines E-Shops (Online-Prozessgestaltung) erscheinen zunächst als hoch komplexer und kritischer Risikofaktor. Allerdings lassen sich die Prozessanforderungen durch gut strukturierte und wohlüberlegt Anordnung der Bausteine relativ leicht erreichen. Abläufe und Schnittstellen müssen zwar professionell gehandhabt werden, sie sind jedoch in der Regel weitestgehend vordefiniert und festgelegt. Die einmalige Implementierung der wichtigsten Prozesse

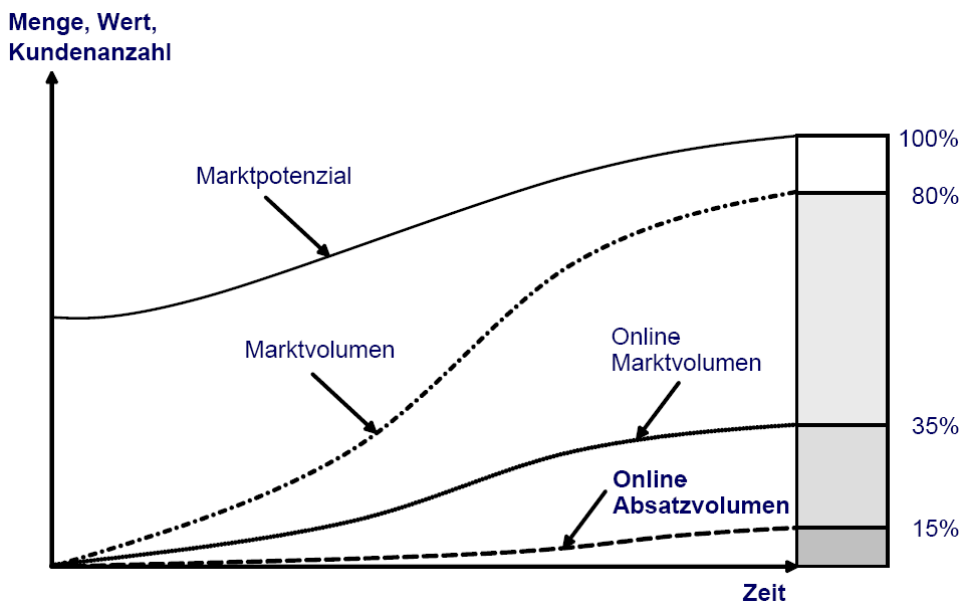


ist daher zwar besonders aufwändig, wenn diese vom Shop-Betreiber selber installiert werden müssen, der Unterhalt sowie notwendige Anpassungen sind aber mit wenigen Handgriffen durchgeführt. Daher stellen die Prozesse einen eher **unkritischen Risikofaktor** dar.

Der **Entwicklungspfad** für das Produkt- und Serviceangebot in einem E-Shop:

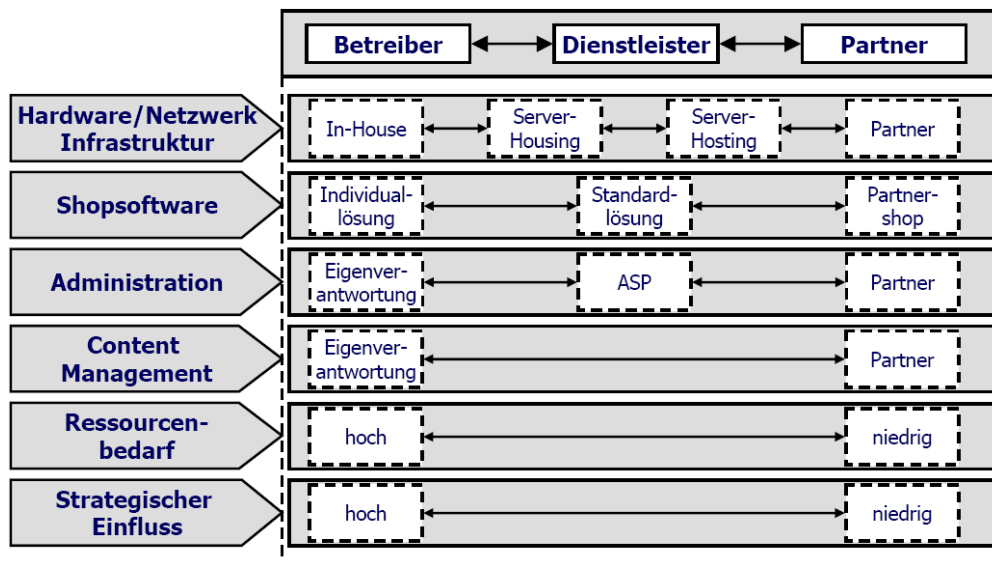


Die **Marktanalyse** für einen E-Shop:



- **Marktpotenzial:** Beschreibt die Gesamtheit aller möglichen Absatzmengen/-erlöse eines Marktes. Es geht davon aus, dass alle mit der erforderlichen Kaufkraft ausgestatteten Zielkunden das Produkt kaufen würden.
- **Marktvolumen:** Beschreibt nur die tatsächlich realisierten Umsätze in einer Bezugsperiode.
- **Online-Marktvolumen:** Repräsentiert nur die Umsätze, die über das Internet oder andere elektronische Online-Medien innerhalb einer Periode abgewickelt werden.
- **Online-Marktanteil:** Spiegelt für einen E-Shop am Ende das Verhältnis des eigenen Online-Absatzvolumens am gesamten Online-Marktvolumen in Prozent wieder.

Wertbeiträge verschiedener E-Shop-Lösungen für die Systemauswahl:



Bei der **Unternehmensausweitung** wird in der Regel auf das **Betreiber-** oder **Partner-Modell** zurückgegriffen:

- Da eine umfangreiche und groß angelegt Unternehmensausweitung auf das Internet meistens nur dann geplant ist, wenn auch die nötigen finanziellen Ressourcen dazu zur Verfügung stehen, kann davon ausgegangen werden, dass sich in dieser Situation das **Betreiber-Modell** aus finanzieller Perspektive eher anbietet, als die anderen Modelle. Zusätzlich gilt es hier die strategische Ausrichtung ständig selber zu kontrollieren und bestimmen zu können, da sich Falschentscheidungen nicht nur auf den E-Shop auswirken, sondern auf das gesamte dahinter stehende Unternehmen.
- Eine weitere Alternative ist das **Partner-Modell**. Dieses Modell bietet sich allerdings nur an, wenn der E-Shop zunächst als eine Art Testprojekt gehandhabt wird und dem Shop keine strategisch wichtige Bedeutung zukommt. Zwar sind die Kosten, die zur Bezahlung des Partners anfallen nicht zu unterschätzen, sie halten sich jedoch bei kleineren Projekten im Rahmen und stellen somit keine großen Kostenfaktoren dar. Die komplette Auslagerung ist vor allem dann sinnvoll, wenn der Shop z.B. nur für kurze Zeit zum Einsatz kommt (z.B. im Rahmen eines einmaligen Events) oder nur ein sehr kleines und beständiges Angebot über den Shop angeboten werden soll.

Bei der **Unternehmenseinführung** wird in der Regel auf das **Betreiber-** oder **Dienstleister-Modell** zurückgegriffen:

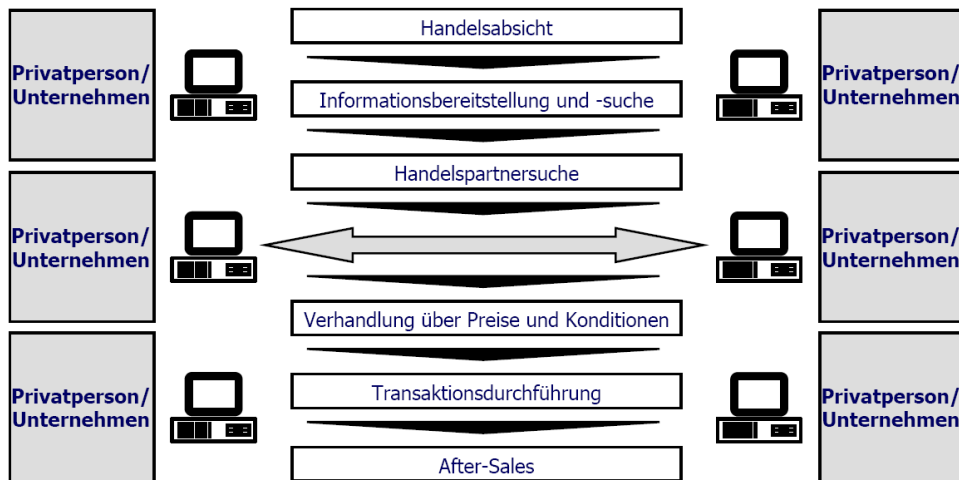
- Stehen dem neu gegründeten Unternehmen umfangreiche Geldmittel und das nötige Know-How zur Verfügung, so kommt das **Betreiber-Modell** zum Einsatz. Fraglich ist jedoch, ob die Einschätzung der Kosten und besonders auch der finanziellen Aufwendungen für den Unterhalt und die Pflege des Systems richtig eingeschätzt werden können. Zudem müsste die Gründerperson/-gruppe nicht nur über sämtliche betriebswirtschaftlichen und branchenspezifischen Kenntnisse verfügen, sondern auch detailliertes technisches Wissen. Erst wenn dies der Fall ist, lohnt sich der komplette Eigenbetrieb eines E-Shops.
- In den meisten Fällen wird jedoch ein **Dienstleister-Modell** verwendet, da hier nicht das gesamte Systemmanagement und damit das technische Know-How auf den Schultern der Gründer liegt.

Durch Outsourcing oder Auslagerung von Software können zwar wichtige, aber auch strategisch unkritische Komponenten an eine Dienstleister abgegeben werden, damit sich der Gründer auf sein Angebot und die Markteinführung konzentrieren kann.

## Die Grundlagen des E-Marketplace

Der **E-Marketplace** steht allgemein als Begriff für die marktliche Organisation des elektronischen Handels von Produkten bzw. Dienstleistungen durch einen Marktplatzbetreiber über digitale Netzwerke. Damit erfolgt eine Integration innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung bzw. Abwicklung von operativen, taktischen und strategischen Aufgaben im **Handels- bzw. Marktbereich**.

Die **Grundidee** des **E-Marketplace**:



Hintergrund für die Zunahme des Einsatzes elektronischer Informationstechnologien im Handelsbereich und damit **Kerntreiber für den E-Marketplace** waren zahlreiche Probleme im realen Handel, die mit Hilfe der elektronischen Informationsverarbeitung gelöst werden sollten:

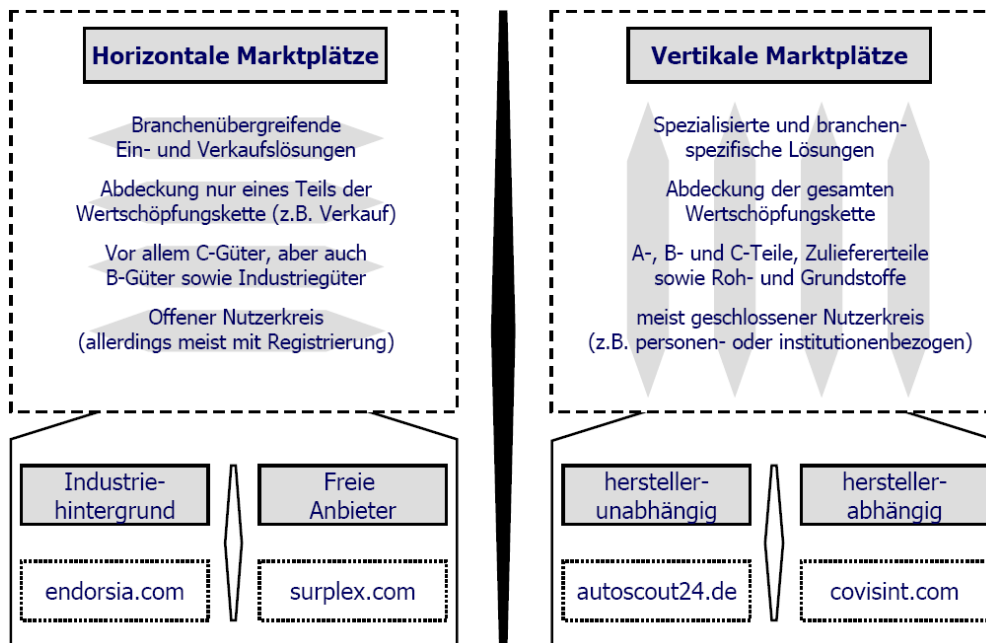
- **Kapazitätsbegrenzungen:** Im realen Handel sind die Handelsflächen eines Marktplatzes begrenzt, da die zur Verfügung stehende Handelsfläche durch räumliche Gegebenheiten und Abgrenzungen bestimmt ist. Mit Rücksicht auf die limitierte Handelsfläche muss der Marktplatzbetreiber sich für eine Auswahl an Objekten entscheiden, die er auf seinem Marktplatz (z.B. Messehallen) zum Handel zulässt und hat u.U. nicht die Möglichkeit, jedem Anbieter zu ermöglichen, die gesamte Objektpalette seines Sortiments den Nachfragern angemessen zu präsentieren.
- **Vermittlungsrestriktionen:** In der Regel stellen Marktplatzbetreiber lediglich den Handelsraum zur Verfügung. Die Vermittlungsaufgabe im realen Handel konzentriert sich somit darauf, den Kunden einen Überblick über Handelspartner und -objekte zu verschaffen, ohne dass jedoch auf den individuellen Transaktionswunsch eingegangen wird. Eine konkrete Vermittlungsleistung für das einzelne Transaktionsobjekt wird dabei nicht geboten.
- **Markttransparenz:** Aufgrund der vielen Akteure auf der Anbieter- und Nachfragerseite und dem daraus resultierenden unübersichtlichen Gesamtmarkt ist es für den Einzelnen nicht oder nur unter sehr hohen (Opportunitäts-)Kosten möglich, sich eine Marktübersicht zu verschaffen. Dies unterminiert einen effektiven Preiswettbewerb unter konkurrierenden Anbietern, was die Nachfrager dazu zwingt, Transaktionen auf einem hohen Preisniveau zu tätigen.
- **Koordinationsineffizienzen:** Einem Anbieter ist es in der Regel nicht möglich, zu allen potenziellen Nachfragern direkte Beziehungen zu unterhalten. Im umgekehrten Fall ist es für den Nachfrager ebenso schwierig, alle Anbieter zu identifizieren und zu kontaktieren. Darüber hinaus kann der Nachfrager nicht von jedem Anbieter selbst einzeln ein Angebot einholen und prüfen. Dies

müsste er allerdings, um sicherzustellen, dass er den bestmöglichen Preis erhält. Im Ergebnis kann kein idealer Transaktionspartner gefunden werden und es kommt entweder zu gar keinem Leistungsaustausch oder es müssen weniger bedarfsgerechte Objekte gekauft werden.

Die mehrdimensionalen **Systemanforderungen** an einen E-Marketplace:



Die Unterschiede zwischen **vertikalen** und **horizontalen E-Marketplaces**:



In Abhängigkeit von der Partei, welche die Marktplatzlösung in ihrem System hält bzw. maßgeblichen Einfluss auf das Marktplatzzeschehen ausübt, können zwischen den beiden Extrema „E-Shop“ und „E-Procurement“ insgesamt **drei Grundmodelle** bzw. Ausprägungen von **internetbasierten E-Marketplace-Lösungen** unterschieden werden:

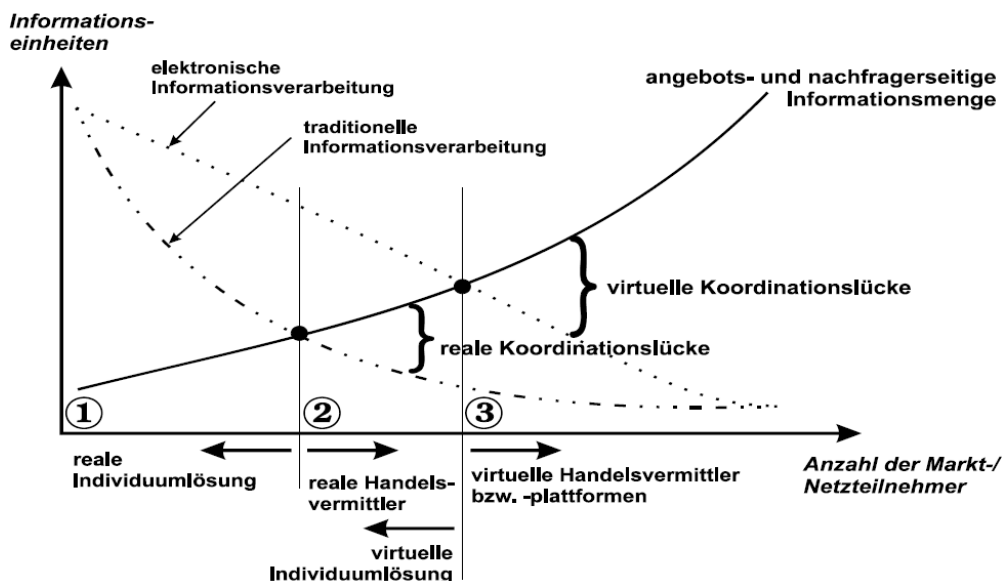
- **Anbieter-Modell** (z.B. opodo.de):
  - Ziel ist Gewinnerhöhung der Anbieter
  - Informationsorientierte E-Marketplaces statt Marktplätze mit Preisvergleichsfunktionen

- Betreiberertrag abhängig von Anzahl der Anbieter
- Entstehen insbesondere in Märkten mit hoher Marktmacht und –konzentration der Anbieter
- Möglichkeit der Bildung eines höherwertigen E-Marketplace durch Informationsvorsprung
- **Nachfrager-Modell** (z.B. covisint.com):
  - Ausrichtung auf preisorientierte E-Marketplaces
  - Maximierung des Nutzens und Senkung der Kosten
  - Durch Zusammenschluss zu sog. Nachfragerkonsortien erhöht sich die Nachfragermacht
- **Makler-Modell** (z.B. autoscout24.de):
  - Entsteht meist in polypolistischen Märkten mit vielen Anbietern und vielen Nachfragern
  - Ziel ist der größtmögliche geldliche Vorteil durch handelsorientierte E-Marketplaces
  - Unterschieden wird zwischen Marktplätzen mit und ohne aktiven zentralen Betreiber
  - Für die Anbieter ergibt sich ein neu geschaffener Absatz- und Vertriebskanal, für die Nachfrager eine erhöhte Markttransparenz
  - Objektivität beim Produktvergleich und der Strukturierung der Angebote

**Funktionale Merkmale** eines Marktplatzsystems:

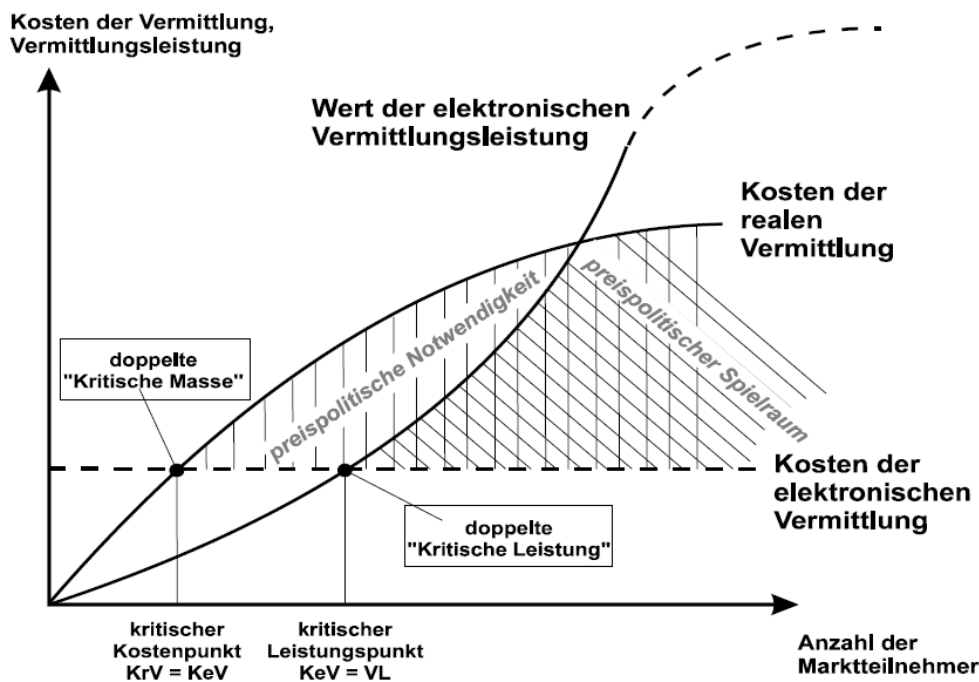
- **Multilieferantenkatalog:** MSPCs zur Vergleichbarkeit von Angeboten für Nachfrager
- **Auktionsmodul:** Bereitstellung von Aktionsfunktionen (z.B. Reverse Auctions)
- **Anbieter-/Nachfragerlisten:** Informationslisten über Anbieter von/Nachfrager nach Produkten
- **Aggregierte Bestellungen:** Bestellungen verschiedener Anbieter aggregieren
- **Transaktionsunterstützung:** Neben der reinen Koordination Unterstützung der Transaktionen
- **Content Management:** Pflege der Angebote durch Marktplatzbetreiber oder Anbieter
- **Produktsuche:** Anbieten von Suchfunktionen mittels Klassifizierungssystemen
- **Verfügbarkeitsprüfung:** Ermitteln der Verfügbarkeit von angeforderten Produkten
- **Business Rules:** Steuern von Geschäftsprozessen
- **Benutzerverwaltung:** Benutzerprofile, Biet- und Bestellhistorien, Individualisierungseinstellungen
- **Zugangskontrollen:** Schutz vor sensiblen Daten
- **Reporting-Funktionen:** Bei B2B-Marktplätzen zur Evaluation von Offerten, Preisen und RFQs

Die **Koordinationslücke** der realen und elektronischen Handelsebene:



Die individuelle Informationsverarbeitung endet relativ schnell bei einem Anstieg der Anzahl der Marktteilnehmer, so dass ab einem gewissen Punkt eine reale Marktlösung vorzuziehen wäre (zwischen Sektor 1 und 2). Grund ist der **reale „Information Overload“**, bei dem das Individuum die steigende Informationsmenge ohne übergreifende Selektion nicht mehr bewältigen kann. Aufgrund der höheren Verarbeitungskapazität des Individuums auf der elektronischen Handelsebene mit Hilfe der Computertechnik kann dieser Wechsel verschoben werden, sodass je nach Marktkonstellation die reale Marktplatzlösung noch durch eine individuelle elektronische Informationsverarbeitungslösung substituiert werden kann. Hierzu kann sich das Individuum den elektronischen Selektionsmöglichkeiten des Internets bedienen (z.B. Suchmaschinen), um die relevanten Informationen zu filtern. Der fortlaufende Ansturm auf das Internet als Handelsmedium führt aber nun wiederum zu einem exponentiellen Anstieg an elektronischen Informationseinheiten. Diese Masse an digitalen Handelsinformationen macht es erneut schwierig, den geeigneten Transaktionspartner zu finden (**elektronischer „Information Overload“**). Es entsteht somit zunehmend auch hier die Notwendigkeit, elektronische Marktlösungen einzuschalten, um die vorhandene, elektronische Koordinationslücke zu schließen.

Die **Online-Matchingquantität** und **-qualität** bei einem E-Marketplace:

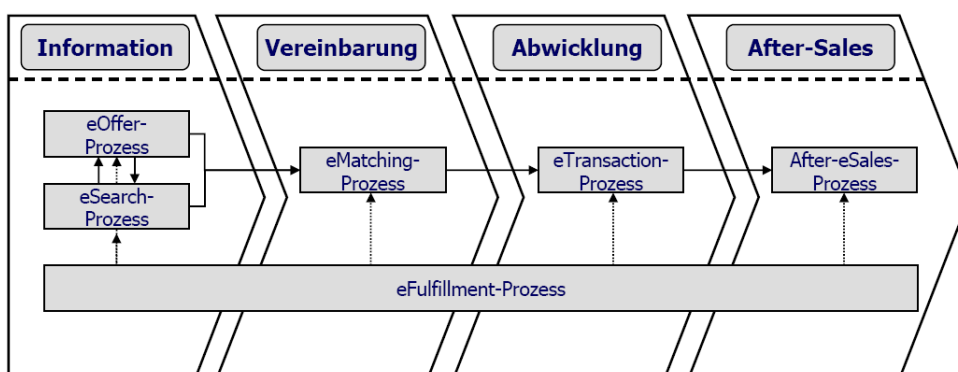


- **KeV:** Aufwendungen für ein Matching unabhängig von der Anzahl der Marktplatzteilnehmer und aufgrund der elektronischen Datenverarbeitung konstant
- **KrV:** Kosten für die Suche nach einem Transaktionspartner werden solange addiert, bis der Passende gefunden wurde; abnehmende Steigung begründet durch Segmentierungsmöglichkeiten bzw. Erfahrungs- und Effektivitätseffekten
- **WeVL:** u-förmiger Anstieg, da das Koordinationspotenzial und damit die Koordinationswahrscheinlichkeit mit der Menge der Marktplatzteilnehmer gerade am Anfang stark steigt; abnehmender Grenzwert, da ab einem gewissen Punkt ein zusätzliches Angebots- und Gesuchpaar einen verminderten Mehrwert für das Gesamtergebnis darstellt
- **Kritischer Kostenpunkt:** Bis zu diesem Punkt dominieren meisten langfristige Geschäftsbeziehungen, welche die Suche nach anderen Transaktionspartnern unnötig macht. Ab einer gewissen

Situation wird aber der Wunsch nach einer Auswahlmenge immer größer und entsprechend müssen mehrere potenzielle Transaktionspartner analysiert werden. Hier kommt dann zunehmend die Vorteilhaftigkeit des E-Marketplace gegenüber realen Intermediären zum Tragen, da die Vermittlung über den E-Marketplace kostengünstiger wird als die reale Einzelabstimmung mit den vorhandenen Marktplatzteilnehmern. Für das Management des E-Marketplace bedeutet dies, dass es der Marktplatzbetreiber schaffen muss, grundsätzlich günstiger als alternative Vermittlungsmöglichkeiten auf der realen Handelsebene zu sein. Daher werden erst ab dem kritischen Kostenpunkt die Teilnehmer ein Interesse daran haben, auf die elektronische Plattform zu kommen. Wenn die Teilnehmer dann auf dem Marktplatz erscheinen, muss sich der Marktplatzbetreiber in einem ersten Schritt insbesondere auf die mengenmäßige Ausgeglichenheit von Angebot und Nachfrage konzentrieren (**quantitatives Problemfeld**). Die Teilnehmer werden die Nutzung zunächst davon abhängig machen, ob sich entsprechend ausreichend Gegenspieler auf der anderen Marktseite des Marktplatzes befinden. Daher ergibt sich für das Management zunächst ein Schwerpunkt auf der Realisierung der **doppelten kritischen Masse**.

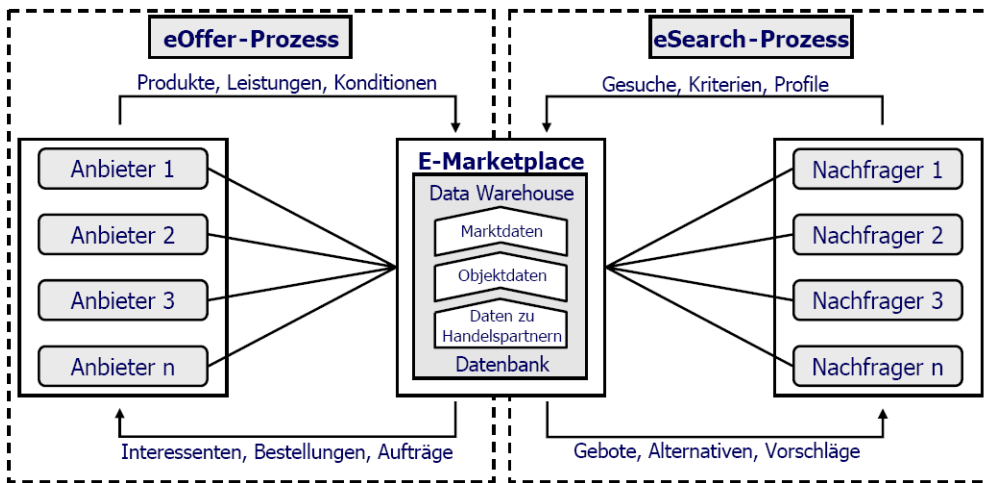
- **Kritischer Leistungspunkt:** Hier bekommen die Teilnehmer für die Kosten der elektronischen Vermittlung einen entsprechenden Wert an Vermittlungsleistung. Der Schnittpunkt liegt bei der graphischen Betrachtung rechts vom kritischen Kostenpunkt, da die Wahrscheinlichkeit der Vermittlung in Relation zu den günstigeren Kosten eines E-Marketplace umso höher ausfällt, je mehr Marktplatzteilnehmer vorhanden sind. Der Marktplatzteilnehmer muss in einem zweiten Schritt in einer Ausweitung des Teilnehmerportfolios auch auf die inhaltliche Ausgeglichenheit von Angebot und Nachfrage achten (**qualitatives Problemfeld**), da sonst Vermittlungsanfragen unbefriedigt bleiben. Verfügt er auch über eine gewisse Menge an qualitativ zuzuordnenden Teilnehmern und kann er dadurch einen Großteil der Koordinationsanfragen tatsächlich befriedigen, dann rechtfertigen sich die Kosten der Inanspruchnahme ( $KeV = VL$ ). Für das Management bedeutet dies, dass erst ab dem kritischen Leistungspunkt die Teilnehmer ein Interesse haben werden auf der Plattform zu bleiben. Die Teilnehmer werden die Bindung an den Marktplatz davon abhängig machen, ob die Kosten auch eine entsprechende Vermittlungsleistung rechtfertigen. Daher ergibt sich für das Management im zweiten Schritt ein Schwerpunkt auf der Realisierung der **doppelten kritischen Leistung**.

Die **Prozessbereiche** einer Online-Koordination über einen E-Marketplace:



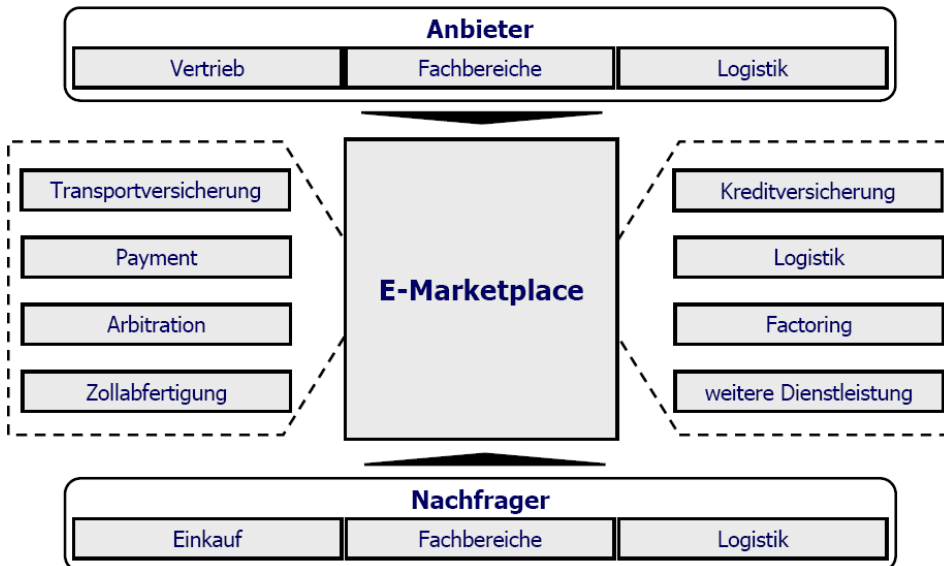


**eOffer- und eSearch-Prozesse** auf einem E-Marketplace:



- **Objektdaten:** preisbezogene Informationen (Höchst- und Tiefstpreise), Mengenrabatte, Preissegmentierungen, detaillierte Informationen über die Objekteigenschaften
- **Daten zu Handelspartnern:** Teilnehmerdaten (Anschrift, Ansprechpartner, Referenzen, wirtschaftliche Leistungskraft), Kreditwürdigkeit, Zahlungsmoral, Produktionsdaten (Sortimentsbreite, Unternehmenskapazität, Produktionsflexibilität)
- **Marktdaten:** Marktstruktur (Organisation, Prozesse, Demographie, Marktseitenbesetzung), technische Marktdaten (Kapazität, Volumen), Markttiefe, Liquidität, Volatilität

**eFulfillment-Prozesse** auf einem E-Marketplace:



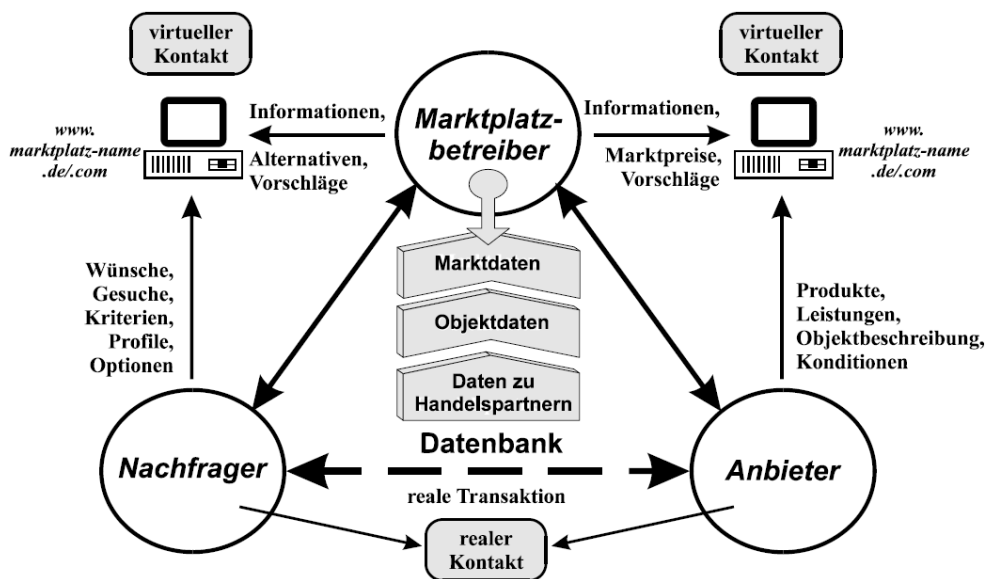
Als Intermediär zwischen Anbietern und Nachfragern besitzt der Marktplatzbetreiber das Potenzial und die Chance, sein Leistungsangebot zur ganzheitlichen Abwicklung der Markttransaktionen um die verschiedensten Dienstleistungen zu erweitern und somit sowohl eine höhere Kundenbindung zu schaffen als auch neue Einnahmequellen zu erschließen. Aus Kundensicht garantieren diese zusätzlichen Services eine schnelle, bequeme und vor allem günstige Abwicklung der Transaktion und erhöhen folglich den Kundennutzen deutlich.

Beispiel einer Identifikation der **Dominokunden** bei einem E-Marketplace:

Handels-analyse	Perspektive	Auftraggeber	Auftragnehmer
Engpass	Kundenverhältnis	Mitglied bei dem Marktplatz	Mitglied bei dem Marktplatz
	Marktplatzprozess	Stellt Auftrag ein	Bietet auf Aufträge
	Gesamtprozess	Realer Leistungsempfänger (Kunde des Auftragnehmers)	Realer Leistungserbringer
	Frequenz	Unregelmäßiger und seltener Bedarf für Marktplatz-Nutzung	Regelmäßiger und wiederkehrender Bedarf für Marktplatz-Nutzung
	Transparenz	Direkt sichtbar	Nur indirekt sichtbar
	Umsatzsicht	Nutzt den Marktplatz kostenlos	Zahlt für erfolgreiche Transaktionen
Ergebnis	Domino-kunde		

Der Dominokunde ist bei einem E-Marketplace die Marktpartei, die zuerst eingeworben werden sollte, damit die andere Partei den Marktplatz nutzt und somit bildlich automatisch als Dominostein mitfällt. Im Vordergrund steht dabei der Aspekt der direkten Sichtbarkeit, d.h. die Frage, ob ein Marktplatzbesucher, wenn er die Plattform betritt, attraktive Angebote vorfindet, die ihn dazu veranlassen, den E-Marketplace nutzen zu wollen.

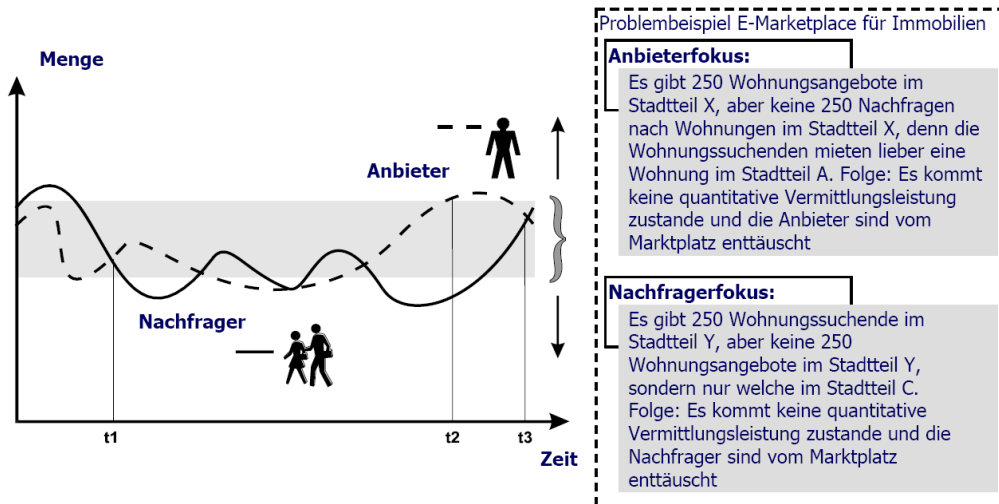
**Tripolare Struktur eines E-Marketplace:**



Das Basisprodukt eines E-Marketplace basiert somit auf dem Input der Anbieter (Produkthinweise, Leistungen und Konditionen) und Nachfrager (Wünsche, Gesuche, Kriterien und Profile), die Informationen zu ihren Transaktionsabsichten in die Datenbank einstellen. Im Ergebnis steht der Output des Marktplatzbetreibers, der eine effektive und effiziente Zuordnung der passenden Transaktionspartner ermöglichen soll (Markttransparenz, Senkung der Transaktionskosten, Marktausdehnung). Das Unternehmen „E-Marketplace“ ist von der Teilnahmebereitschaft (Akzeptanz) anderer abhängig und erbringt unabhängig hiervon keine originäre Leistung (sklavischer Akzeptanzaspekt).

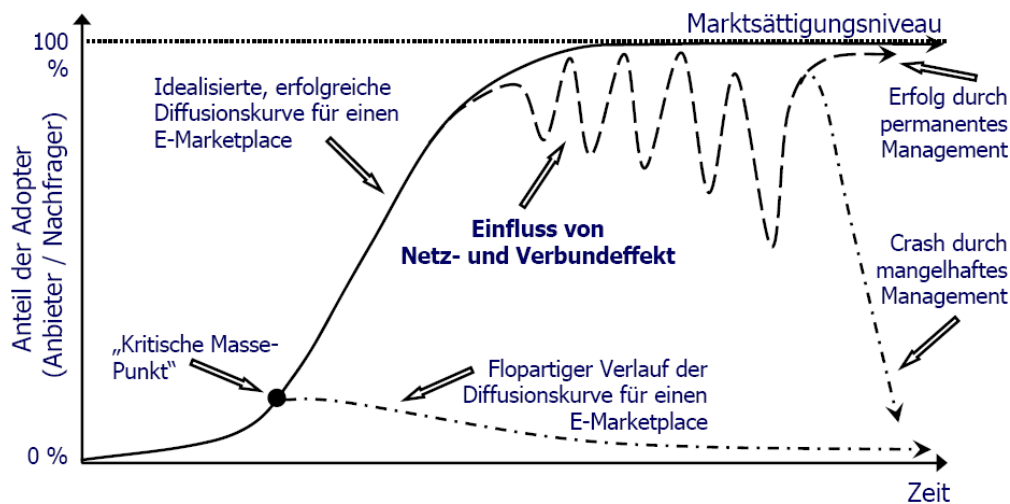
Auf einem E-Marketplace entsteht aus der Sicht des Marktplatzbetreibers aufgrund des bilateralen Koordinationsansatzes eine **doppelte kritische Masse**, die sich zunächst in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis befindet: Für die Anbieterseite muss eine bestimmte Menge an Nachfragern/Gesuchen vorhanden sein, damit sie den Marktplatz nutzen. Gleichzeitig muss eine bestimmte Menge an Anbietern/Angeboten gegeben sein, damit Nachfrager den Marktplatz nutzen.

Das Konzept des **Gleichgewichtskorridors** für einen E-Marketplace:

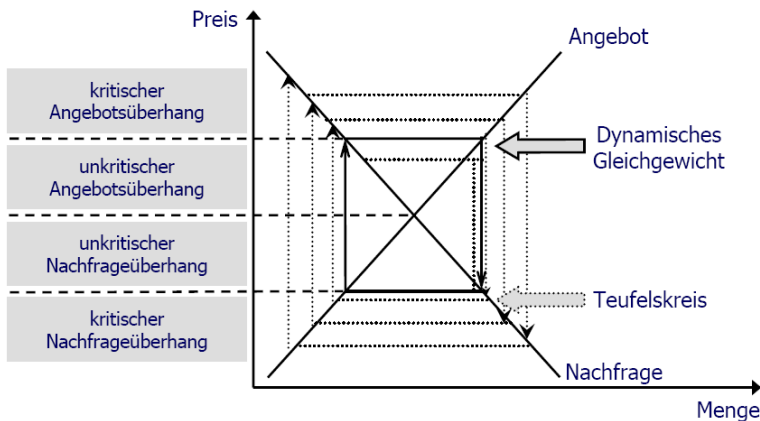


Während zum Zeitpunkt t1 ein Gleichgewicht erreicht wird, erfordert t2 den aktiven Eingriff des Marktplatzbetreibers. Hierbei könnte durch Werbung und Kommunikation auf der Nachfragerseite in t3 wieder ein Gleichgewicht erreicht werden.

Der **Diffusionsverlauf** bei elektronischen Marktplätzen:

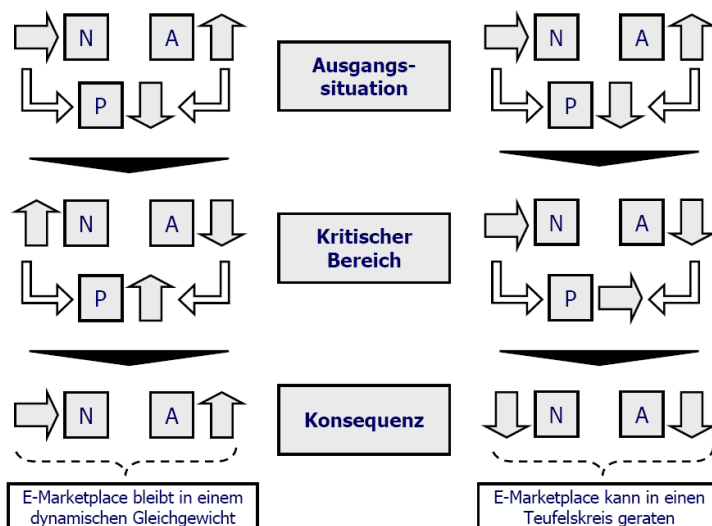


**Preis Anpassungsprozesse** auf einem E-Marketplace:



Im Fall des Handels auf elektronischen Marktplätzen führen die zu beobachtenden hohen Verkaufspreise und Absatzerfolge zu einer steigenden Zahl von Anbietern, da diese erwarten, ebenfalls diese hohen Verkaufspreise erzielen zu können. Jedoch führt die gestiegene Anbieterzahl – wie lange Zeit bei ebay.de zu beobachten – zu Überangebot und Preisverfall, da viele Bieter schnell weder aussteigen, wenn kein Schnäppchenpreis mehr zu erzielen ist und sich einer anderen Auktion zuwenden. Eine Folge sind Anbieterpreiskämpfe, mit den bekannten Resultaten. Erfolgreiche Angebote und niedrige Verkaufspreise resultieren indes in einer Reduktion des Angebotes – sei es durch Abwanderung oder Pleiten der Anbieter. Das Verhalten der Anbieter ist nicht eben „bauernschlau“, denn entweder überschätzen sie den Preis und es ist ein Überangebot zu beobachten, oder umgekehrt. Deshalb konvergiert der Regelmechanismus zwischen Angebot, Nachfrage und Preis nicht, sondern mündet in ein indifferentes dynamisches Gleichgewicht. Somit entsteht eine instabile Marktsituation, die Angebot, Nachfrage und Preis kontinuierlich schwanken lässt (siehe Abbildung oben). Aus Betreibersicht stellt diese Dynamik bezüglich der Partizipation von Anbieter- und Nachfragerseite nicht zwangsläufig ein Problem dar. Sinkt der Preis aufgrund eines Angebotsüberhangs und der resultierenden Preiskämpfe, ist von einer erhöhten Teilnehmerzahl auf der Nachfragerseite auszugehen. Diese wiederum führt zu konkurrierenden Nachfragern um das relativ knappe Angebot und somit wiederum zu einem steigenden Preis, der die ursprüngliche Attraktivität für Anbieter wieder herstellt und diese auf den E-Marketplaces zurückkehren lässt.

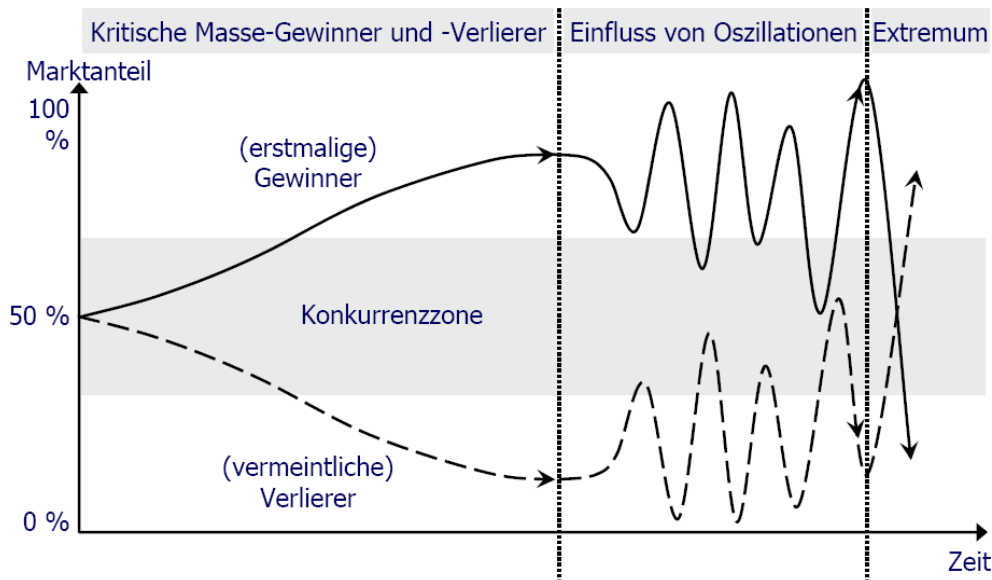
**Regelmechanismus** zwischen Angebot und Nachfrage:



Eine deutliche Reduktion der Anbieter- bzw. Angebotszahl kann die Attraktivität des Marktplatzes so sehr senken, dass der niedrigen Preise zum Trotz keine Nachfrager auf die Plattform kommen, da das dort vorzufindende Angebot nicht ihrem Anspruchsniveau bzgl. Auswahlmenge und Qualität entspricht. Da sich die Nachfragerzahl nicht erhöht, resultiert ebenfalls kein Preisanstieg, der Anbieter veranlassen könnte, auf die Plattform zurückzukehren.

- **Virtuos Circle:** Objktanbieter ↑, vermittelnde Objektangebote ↑, Auswahlmenge für das Matching ↑, Matching-Ergebnis ↑, Nachfragerzufriedenheit ↑, Menge an Objektnachfragern ↑, Attraktivität des Marktplatzes ↑, Objektangebote ↑, usw.
- **Vicious Circle:** Objktanbieter ↓, vermittelnde Objektangebote ↓, Auswahlmenge für das Matching ↓, Großteil der Transaktionsgesuche bleiben unbefriedigt, Nachfragerzufriedenheit ↓, Menge an Objektnachfragern ↓, Attraktivität des Marktplatzes ↓, Objektangebote ↓, usw.

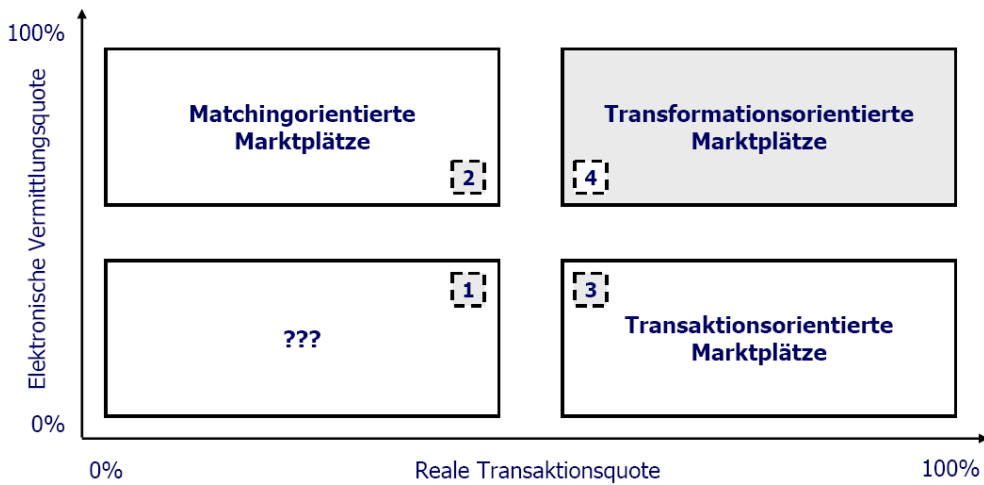
**Konkurrenzaspekte im oszillierenden Spannungsfeld der Online-Masseeffekte:**



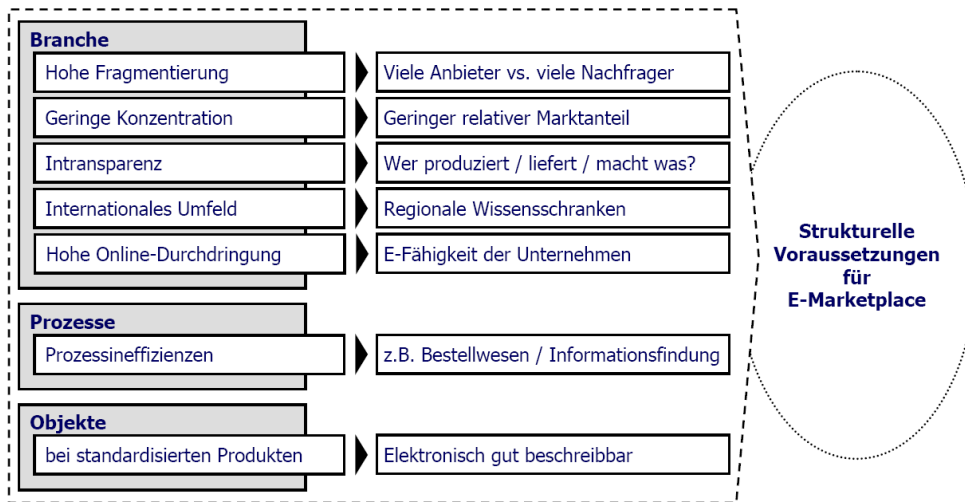
**Die Anforderungen der Online-Marktplatztelnehmer an einen E-Marketplace:**

Aspekt	Erwartungen der Anbieter	Erwartungen der Nachfrager
<b>Nutzungsbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersichtliche Seitengestaltung</li> <li>• Einfache Benutzerführung</li> <li>• Einfache Eingabe von Objektdaten</li> <li>• Download von Einstellformularen</li> <li>• Intelligente Online-Schnittstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersichtliche Seitengestaltung</li> <li>• Einfache Benutzerführung</li> <li>• Einfache Eingabe von Suchkriterien</li> <li>• Konkrete Hilfestellungen</li> </ul>
<b>Datenbank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantität der vorhandenen Nachfrager</li> <li>• Absolute Zahl an „echten“ Kaufabsichten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der eingestellten Objekte</li> <li>• Aktualität der Angebote</li> <li>• Menge an Informationen zu den Objekten</li> </ul>
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provision für Vermittlung</li> <li>• Gebühr für Objekteinstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Kosten</li> </ul>
<b>elektronische Koordinationsleistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von Nachfragern mit hoher Übereinstimmung von Suchwunsch und Objekt und einem echten Kaufinteresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von Angeboten mit hoher Übereinstimmung von Suchwunsch und Objekt</li> <li>• Vollständige Datensätze</li> <li>• Direkte Kontaktmöglichkeit</li> </ul>
<b>reale Koordinationsleistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbieter erwartet:</li> <li>1. einen tatsächlichen Besuch vor Ort</li> <li>2. informierte Nachfrager</li> <li>3. interessierte Nachfrager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfrager erwartet:</li> <li>1. Bestätigung der Angaben/Objektbeschreibung vor Ort</li> <li>2. Bestätigung der Erwartungen</li> <li>3. Bestätigung der Kaufkonditionen</li> </ul>
<b>Konkurrenzaspekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität</li> <li>• Qualität der Vermittlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität</li> <li>• Ortsungebundenheit</li> <li>• Elektronische Selektionskriterien</li> <li>• Keine Kosten für Vermittlung</li> </ul>

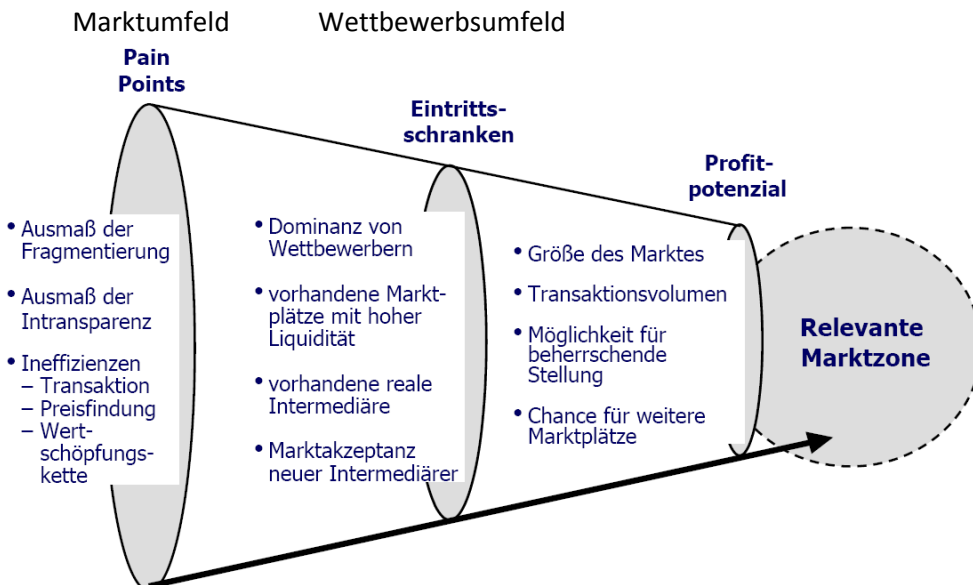
Die **Wettbewerbsmatrix** für einen E-Marketplace:



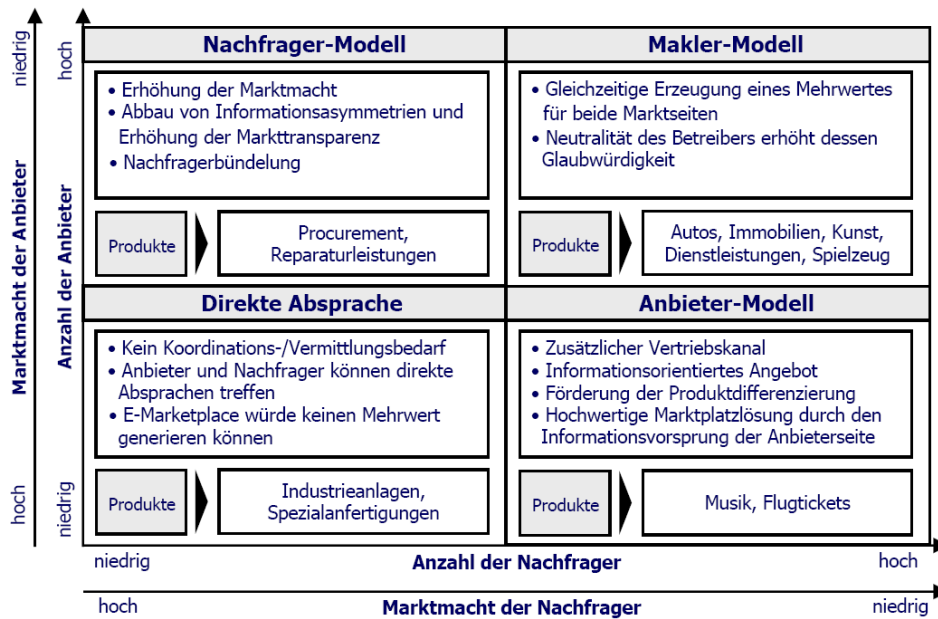
**Strukturelle Voraussetzungen** für den Erfolg eines E-Marketplace:



**Zielmarktanalyse** für den Aufbau eines E-Marketplace:



## Wertbeiträge verschiedener E-Marketplace-Lösungen für die Systemauswahl:



- Existieren in einem Marktsegment viele Anbieter und viele Nachfrager und ist folglich die Marktmacht nicht auf wenige große Anbieter oder Nachfrager konzentriert, ist das **Makler-Modell** die sinnvollste Alternative, da in diesem Umfeld eine hohe beidseitige Fragmentierung vorliegt, bei der ein unabhängiger Makler die Intermediationsfunktion besser als anbietende oder nachfragende Marktteilnehmer erfüllen kann. Die Koordination/Vermittlung des Marktplatzbetreibers bringt für beide Marktparteien in gleichem Maße Vorteile. Für die Anbieterseite wird ein neuer Absatz- bzw. Vertriebskanal geschaffen und für die Nachfragerseite kann die Markttransparenz erhöht werden.
- In Märkten mit hoher relativer Marktmacht und –konzentration auf der Anbieterseite, aber vielen, fragmentierten Teilnehmern auf der Nachfragerseite, können Anbieter den in der Regel bei Marktplatzlösungen entstehenden Produkt- und Preistransparenzen und dem resultierenden Kostendruck mit einem anbieterinduzierten Marktplatz entgegenwirken. Anstelle von E-Marketplaces mit überwiegender Preisvergleichsfunktion zielt das **Anbieter-Modell** auf die Gestaltung von informationsorientierten, die Produktdifferenzierung fördernde Lösungen. Aufgrund des Informationsvorsprungs über Produktangebot, -preise und –konditionen haben kooperierende Anbieter das Potenzial, höherwertige Marktplatzlösungen mit spezifischen Zusatzangeboten zu generieren als neutrale Betreiber.
- Hohe Suchkosten und fehlende Markttransparenz führen zu suboptimalem Nutzen und Preis auf der Nachfragerseite. Das **Nachfrager-Modell** ist daher besonders in einem Umfeld einzusetzen, indem viele Anbieter aktiv sind, über deren Angebot sich die Nachfrager nur mit großem Aufwand informieren können. Für die Nachfragerseite ergibt sich der Vorteil, dass die konkurrierenden Anbieter in einen effektiven Preiswettbewerb um die Nachfrager treten müssen. Durch den Zusammenschluss erhöht sich ebenfalls die Marktmacht der Nachfrager weiter.
- In Marktsegmenten, in denen wenige Anbieter auf wenige Nachfrager treffen, erscheint die Etablierung eines E-Marketplace wenig sinnvoll. Die strukturellen Voraussetzungen für den Erfolg eines E-Marketplace sind nicht gegeben. Da kein Koordinations- bzw. Vermittlungsbedarf besteht, kann ein Marktplatz keinen Mehrwert schaffen. An die Stelle einer Marktplatzlösung rückt in diesem Umfeld eine **direkte Absprache** zwischen Anbieter und Nachfrager.