

## Grundlagen

### Einfluss neuer I&K-Technologie: die Paradigmen des elektronischen Handels

- Technologieparadigma: analoge Medien und digitales Multimedia
  - multimediale Kommunikation mit digitalisierten Informationen, die einen interaktiven medienübergreifenden und damit höchst effektiver Datenaustausch ermöglichen
- Informationsparadigma: passive und (inter-)aktive Kommunikation
  - gegenseitiges „Nehmen (Pull) und Geben (Push)“ von Individualinformationen aller Akteure
- Marktparadigma: „one-to-one“- und „all-to-all“-Ansprache
  - Möglichkeit sowohl einer Individual-, Massen- oder Marktplatzkommunikation über ein und dasselbe Medium „Datennetz“ zu realisieren

### Differenzierungsmerkmale zwischen realer und elektronischer Handelsebene

- Digitalisierung, Integration, Konvergenz, Individualisierung, Virtualisierung, Globalisierung

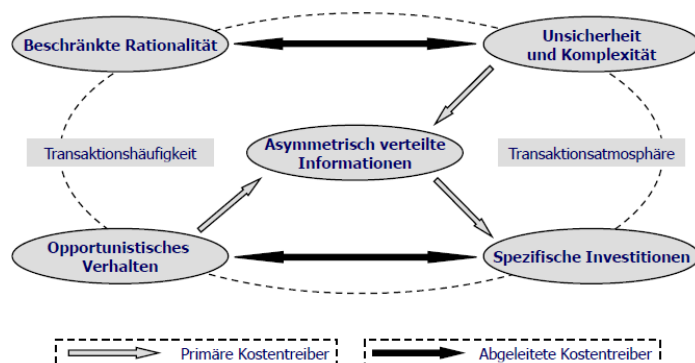
### Eigenschaften eines elektronischen Marktplatzes

- Unabhängigkeit von Zeit und Ort gilt nur für den Informationsaustausch, ist aber beim realen Transaktionsakt der daran hängt nicht unbedingt gegeben (z.B. Tickets für ein bestimmtes Spiel)
- asynchrone Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager
- Anzahl der benötigten Kontakte verringert sich durch Intermediär → höhere Effizienz
- Handelsprozess: Handelsabsicht → Informationsbereitstellung und -suche → Handelspartnersuche → Verhandlung über Preise und Konditionen → Transaktionsdurchführung → After-Sales

### Theoretisches Fundament: Transaktionskostenansatz

- Anbahnungskosten: Kosten für Beschaffung von Informationen über einen potenziellen Partner und dessen Geschäftsbedingungen
- Vereinbarungskosten: Ressourcenkosten für Verhandlungen
- Abwicklungskosten: Kosten für die Prozesssteuerung
- Kontrollkosten: Kosten für die Überwachung von Terminen, Qualität und sonst. Vereinbarungen
- Anpassungskosten: Kosten durch nachträgl. Änderungen von Qualitäten, Quantitäten, Terminen

### Wirkungszusammenhänge der Einflussfaktoren des Markt-Hierarchie-Versagens



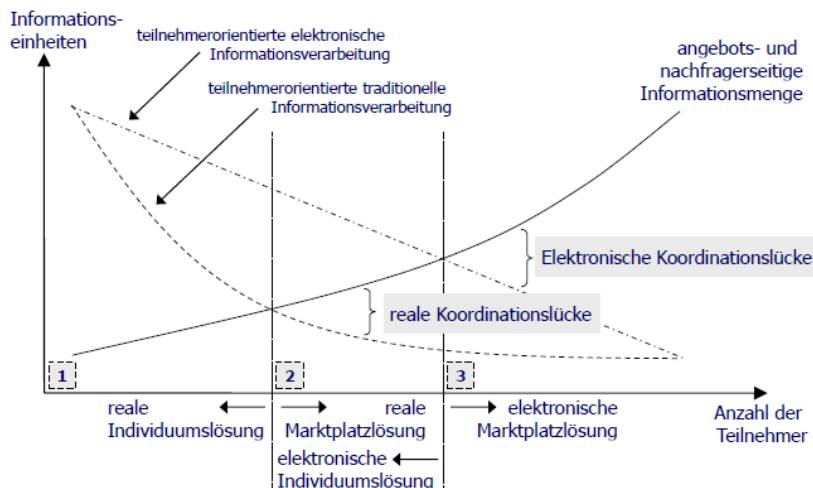
- zwischen Anbieter und Nachfrager besteht immer ein asymmetrisches Informationsverhältnis, Anbieter i.d.R. besser über sein Angebot informiert, bewusste Täuschung des Nachfragers
- Abbau der Asymmetrie abhängig von Aufnahmekapazität der Informationen und von der zulässigen Unsicherheit sowie der Komplexität (bei Kaugummis wird man keine Testberichte zu Rate ziehen), alle Aktionen sind zeit- und kostenaufwändig
- besteht überhaupt eine grundsätzliche Bereitschaft, Marktplatzlösungen in Anspruch zu nehmen; inwieweit ist man bereit, Informationsasymmetrien in Kauf zu nehmen

### Kerntreiber des elektronischen Handels

- Kapazitätsbegrenzungen: Aufhebung der räumlichen Kapazitätsgrenzen
- Vermittlungsrestriktionen: beim klassischen Marktplatz wird nur der Raum zur Verfügung gestellt, online kann jeder Anbieter und Nachfrager bedient werden
- Markttransparenz: Erhöhung der Informationstransparenz
- Koordinationsineffizienzen: klassisch keine direkten Beziehungen zu allen Transaktionspartnern für ein ideales Ergebnis möglich

### Prozessebene – Anforderungen

#### Koordinationslücke der realen und elektronischen Handelsebene

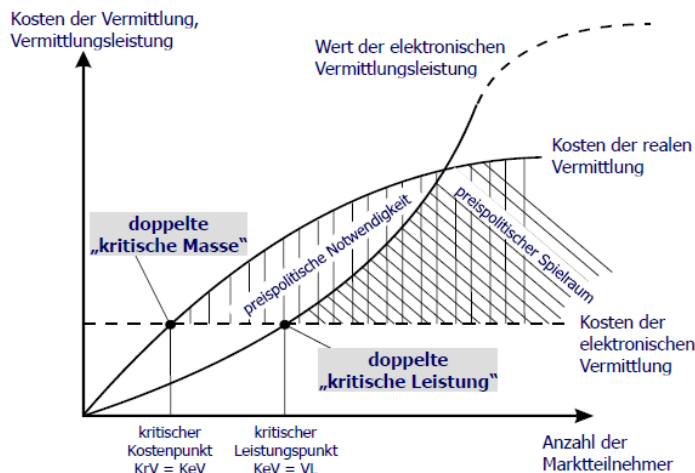


- in welcher Situation machen elektr. Marktplätze Sinn? Zusammenspiel der verfügbaren Informationen und Alternativlösungen
- je mehr Teilnehmer existieren, desto mehr werden Informationen produziert → Problem dabei ist, dass nur eine gewisse Masse an Informationen verarbeitet werden können
- ab dem ersten unteren Schnittpunkt ist man auf Hilfe angewiesen, ab da entsteht reale Koordinationslücke, Anbieter und Nachfrager können nicht mehr optimal in Einklang gebracht werden
- Marktplatz aggregiert die Angebote und verringert die Koordinationsleistungen
- auf der elektronischen Ebene wird die individuelle Kurve nach oben gehoben und die Verarbeitungskapazität erhöht (durch Suchmaschinen etc.)
- aber auch hier Grenzen der Verarbeitungsmöglichkeit, 1 Millionen Suchergebnisse, alle müssten einzeln abgeklappert werden
- elektr. Marktplatz macht nur Sinn, wenn die Menge der Informationen die Verarbeitungskapazität übersteigt (bei nur 10 Tickets sinnlos), elektronische Marktplätze sind Massengeschäfte
- im mittleren Bereich die Frage, ob man überhaupt elektronisch wechseln kann

#### Kostenbeziehungen zwischen Anbieter, Nachfrager und Marktplatzbetreiber

- Dis-Intermediation: Kosten für elektr. Individuallösung günstiger als klassische Marktplatzlösung → „first order effect“
- Re-Intermediation: Zunahme an Informationen führt zur erneuten Notwendigkeit eines elektr. Marktplatzes (elektr. Koordinationslücke) → „second order effect“

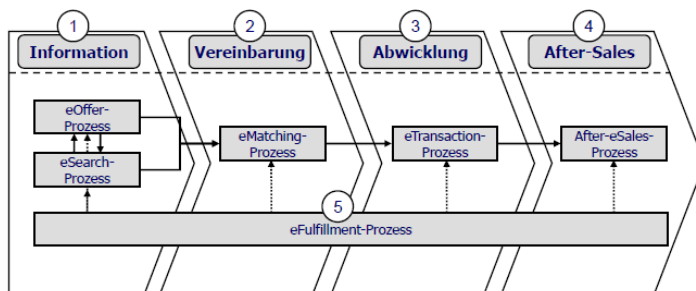
## Online-Matchingquantität und -qualität



- ab dem 1. Schnittpunkt wird die Vermittlung über eine reale Koordination teurer als bei der elektr. Variante, dies ist eine Grundvoraussetzung damit Kunden überhaupt auf die Plattform kommen (Menge ist da, Qualität ist erst mal außen vor)
- ab dem 2. Schnittpunkt mehr Spielraum, weil der Nutzen höher ist (man kann auch teurer sein als reale Vermittler)

## Prozessebene - Gestaltung

### Prozessbereiche



### eOffer- und eSearch-Prozesse fokussieren immer auf die DB des Marktplatzbetreibers

- Objektdaten: Objekteigenschaften, preisbezogene Informationen (Höchstpreis, Rabatte etc.)
- Daten zu Handelspartnern: Teilnehmerdaten, aber auch verschiedene Produktionsdaten
- Marktdaten: Informationen über Marktkapazität und -volumen

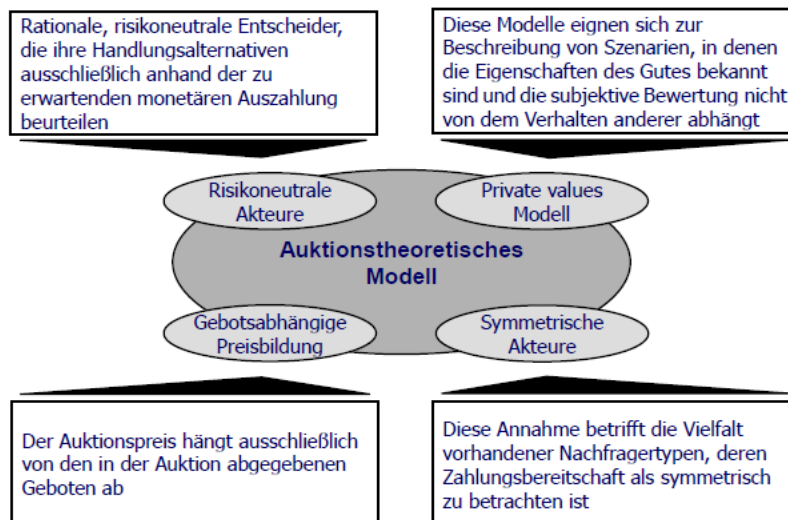
### Vorteile in der Informationsphase

- Aktualität der Informationen durch Echtzeit-Aktualisierungen
- mehrdimensionale Suchmöglichkeiten und Senkung der Suchkosten/-zeiten
- multimediale Teilnehmer- und Produktbeschreibungen
- Möglichkeit der Interaktion (mit den Kunden und der Kunden untereinander)
- direkter Vergleich mit dem globalen Wettbewerb
- Potenziale zum „Up-Selling“ und „Cross-Selling“
- Links zu verwandten Themen

## alternative Prinzipien des eMatching-Prozesses

	Katalogprinzip	Online-Request-Prinzip	Online-Auction-Prinzip
Grundmodell	Zusammenführung von Katalogen verschiedener Anbieter, Nachfrager kann diese übergreifend durchsuchen	Ausgangspunkt bildet eine aggregierte Nachfrageerfassung, Weiterleitung an potenziell passende Anbieter, die ein Angebot abgeben können	offener Preismechanismus, Kaufpreise können gegenseitig überboten werden, dadurch müssen Produktangebot und Konditionen im Vorfeld festgelegt werden
Anbieter- und Nachfragerbezug	Marktplatz als Katalog-Aggregator für Anbieter	Nachfragerorientierung	meist Verkauf von Produkten, teilweise aber auch Gesuche nach Produkten und Dienstleistungen
Preisbildung	statisch	zweiseitig dynamisch	einseitig dynamisch

## Benchmark-Modell legt Grundstein für auktionstheoretischen Ansatz auf elektr. Marktplätzen



## Auktionsformen im Internet

Auktionsart	Gebotsabgabe	Gebotsverlauf	Verkaufspreis
Englisch	offen	steigend	höchstes Gebot
Holländisch	offen	fallend	erstes Gebot
Höchstpreis	verdeckt	einmalig	höchstes Gebot
Vickrey	verdeckt	einmalig	zweit höchstes Gebot
Reverse	offen	fallend	Kunde sucht aus

## Vorteile in der Vereinbarungsphase

- Zuordnung von Angebot und Nachfrage durch eine neutrale Instanz (Matching)
- Anwendung neuer Preisfindungsmodelle (z.B. Auktionsprozesse)
- beschleunigter Austausch von Angeboten und Gegenangeboten (z.B. E-Mail)
- hinterlegte Teilnehmer- und Produktdatenbanken
- vereinfachte Vertragsabschlüsse
- automatisierte Verhandlungen durch intelligente Software-Agenten

### Ablauf des eTransaction-Prozesses

- 1) Erstellung und Dokumentation der Bestellungen
- 2) Dokumentenaustausch: Übermittlung der Bestellbestätigung, Lieferscheine, Zolldokumente etc.
- 3) Aktivitäten im Rahmen der Warenlieferung: Lieferüberwachung, Qualitätskontrolle etc.
- 4) Rechnungsstellung, Zahlungsausgleich sowie betriebliche Buchung auf beiden Marktseiten

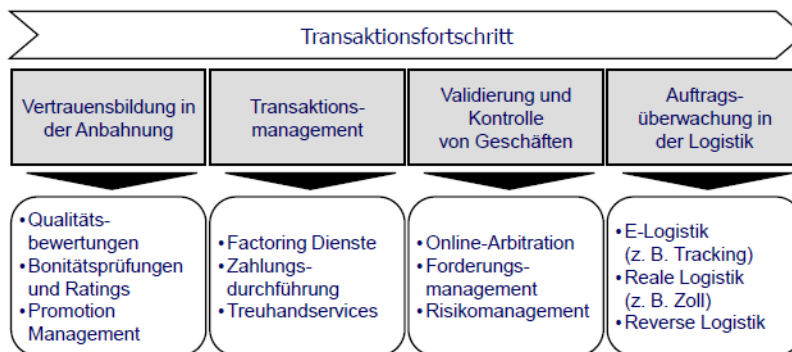
### Vorteile in der Abwicklungsphase

- Steuerung und Überwachung des Abwicklungsprozesses durch die unabhängige zentrale Marktplatz-Instanz des Marktplatzbetreibers
- ganzheitliche Integration der Transaktionsflüsse
- Teil- oder Vollautomatisierung des Abwicklungsprozesses
- Trust Accounts, bei denen der Marktplatzbetreiber den sicheren Austausch von Leistung und (monetärer) Gegenüberleistung sicherstellt

### Vorteile in der Nachkaufphase

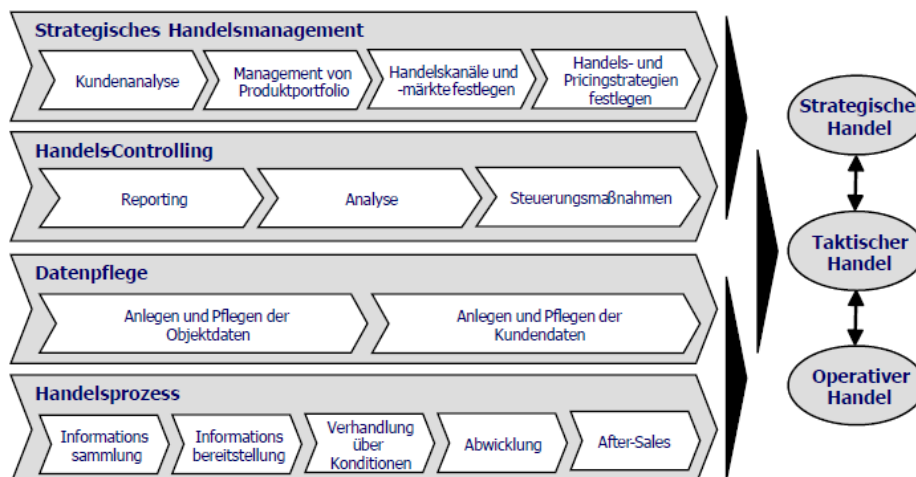
- Anwenderservices (z.B. Handbücher) können auf dem Marktplatz zentral angeboten und effizient online verbreitet werden
- der Marktplatzbetreiber kann als neutrale zentrale Instanz für das Beschwerdemanagement in Erscheinung treten
- Retourenmanagement und Reverse Logistik können auf dem E-Marketplace zentralisiert durchgeführt werden

### eFulfillment-Prozesse in verschiedenen Transaktionsphasen



### Prozessebene – Prozessmanagement

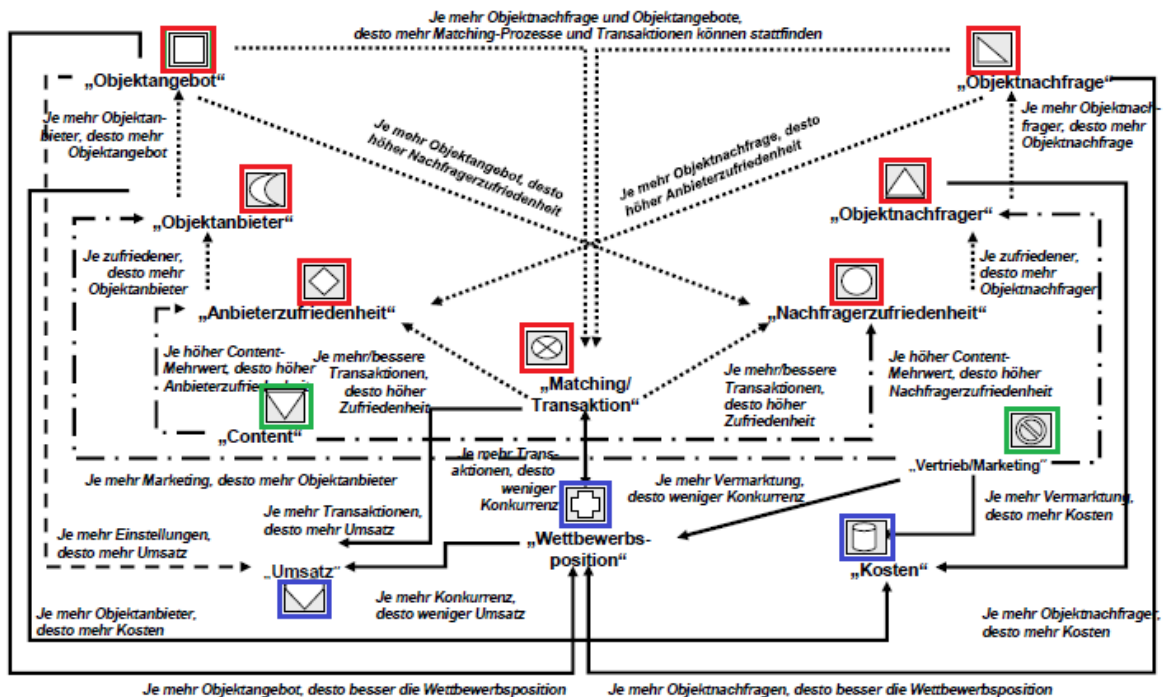
#### Prozessmanagement auf elektronischen Marktplätzen



### operativer Handel: Einflussgrößen und Beziehungsmatrix

- Sammlung aller Einflussgrößen bzw. Beschreibungsvariablen für elektronischen Marktplatz
- Bewertung der Beziehungsstärken zwischen den Einflussgrößen
- Erstellung einer Beziehungsmatrix zur Verdichtung von Strukturgrößen
  - Mastergrößen beeinflussen andere Größen und werden von anderen beeinflusst
  - Inputgrößen beeinflussen andere Größen → Steuerungsmöglichkeit
  - Outputgrößen werden von anderen Größen beeinflusst → Kontrollmöglichkeit

### operativer Handel: Beziehungsnetzwerk



- rot = Mastergrößen, grün = Inputgrößen, blau = Outputgrößen
- positiver Kreislauf der sich selbst verstärkenden Effekte: Anbieter kommen auf die Plattform, stellen viele Angebote ein, dadurch viele Nachfrager, Zufriedenheit der Anbieter steigt, wenn Transaktionen vermittelt werden, steigt auf beiden Seiten die Zufriedenheit
- negativer Kreislauf wenn keine Matchings zustande kommen, Anbieter verlassen den Platz, weniger Angebote, Zufriedenheit bei den Nachfragern sinkt, Matchingwahrscheinlichkeit sinkt, Marktplatz kommt zum Erliegen, Teufelskreis
- Ergebnis kann in der Wettbewerbsposition abgelesen werden, wieviel Umsatz wurde gemacht, positive Steuerung durch Marketing oder besondere Inhalte

### taktischer Handel: Identifikation der Dominokunden

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
Engpass	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		

**strategischer Handel: Life Cycle**

- Enable
  - Marktstellung und Industrie-Expertise: umfassendes Know-How der Branche sowie der spezifischen Teilnehmer und Prozesse nötig, Zugriff auf Einkaufsmacht und –potenziale wesentlich
  - Business Model: Aufbau & Management neuer Strukturen und Systeme
  - Liquidität: Finanzierungsplanung
- Build
  - Beschaffungskompetenz: Beschaffungsprozesse kennen, Services und Produkte automatisiert unterstützen
  - Brand: Aufbau einer Marke und Kommunikation der Leistungen und Werte
  - Technologie: technologische Plattform muss mit Vielzahl anderer Systeme integriert werden
- Run
  - Erzeugung kritische Masse: Schaffung von Transparenz und Vertrauen
  - Trusted Party: Gewährleistung der Vertraulichkeit bei Konditionen und Vertragsbedingungen
  - Full Service: neben dem Matching Angebot des aktuellen Stands von E-Services
- Net Improvement
  - Internationalität: einheitlicher Zugang und Berücksichtigung nationaler Besonderheiten
  - Network & Alliances: Finden von Enabler-Partnern, Grundlage klare Make-or-Buy-Strategy
  - E-Services: deutlichen Mehrwert und Effizienzsteigerung für Teilnehmer schaffen

*Managementebene – Produktanalyse***Online-Verbundeffekte**

- beim realen Marktplatz hat der Betreiber nur die räumliche Verantwortung
- beim E-Marketplace laufen alle Transaktionen über ihn, daher inhaltliche Verantwortung

**quantitative Problemaspekte**

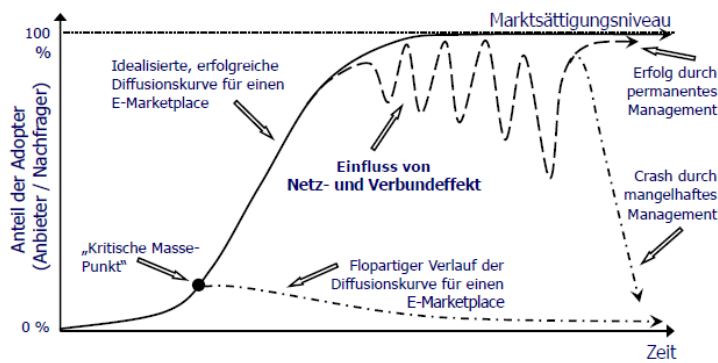
- Chicken-Egg-Problem: Ist die Anzahl der Anbieter zu gering bzw. ist die Menge der angebotenen Objekte nicht groß genug, so kommen keine Nachfrager auf den Marktplatz. Ist die Anzahl der Nachfrager bzw. die der abgegebenen Gesuche zu gering, so kommen keine Anbieter auf den Marktplatz. → „Circulus Vitiosus“
- Kritische-Masse-Problem: Wenn eine bestimmte Anwenderzahl und damit ein bestimmtes Nutzenniveau überschritten ist, ist zu erwarten, dass die Anzahl der Neukunden, die auf den Marktplatz kommen, stärker zunehmen wird. Die Mindestzahl an Anwendern, die dafür erforderlich sind, wird als kritische Masse bezeichnet.
- Gleichgewichts-Problem: quantitative Anzahl der auf dem Marktplatz vorhandenen Angebote und Gesuche sollten sich innerhalb des Gleichgewichtskorridors in etwa ausgleichen

**qualitative Problemaspekte**

- Koordinationsleistung (Informationsebene): neben der Anzahl der Anbieter und Nachfrager muss auch das Anspruchsniveau auf beiden Seiten befriedigt werden
- Realtransformation (Transaktionsebene): im Anschluss an die Informationsvermittlung findet häufig noch eine reale Objektbesichtigung vor Ort statt, werden die Erwartungen dort nicht erfüllt, wird die Ware zurückgeschickt und es fällt ein negatives Licht auf den E-Marketplace zurück



## Diffusionsverlauf bei elektronischen Marktplätzen



- zunächst muss eine Adoption des Marktplatzes durch die Nutzer erfolgen
- Kritische-Masse-Punkt entscheidet darüber, ob der Marktplatz massentauglich wird
- maximale Diffusion = jeder potenzielle Kunde hat das Produkt einmal gekauft
- zusätzlich noch die Nutzungs- bzw. Akzeptanzebene: wie häufig, wie intensiv nutzt man eine Plattform → oszillierende Effekte
- bei mangelhaftem Management kann es auch reihenweise zu Abmeldungen kommen, so dass die ursprünglich positive Adoptionsentscheidung dadurch wieder zurückgenommen werden kann
- kommt es bei Konkurrenten zum gleichen Zeitpunkt zu starken Oszillationen, kann der vermeintlich schon abgeschriebene Verlierer hinterher evtl. als Gewinner hervorgehen

## Anpassungsprozesse

- hohe Verkaufserlöse und Absatzerfolge führen zu steigenden Anbieterzahlen → Überangebot und Preisverfall, da viele Bieter schnell wieder aussteigen, wenn kein Schnäppchenpreis mehr zu erzielen ist → erfolglose Angebote und niedrige Verkaufspreise führen zum Anbieterschwund
- innerhalb des unkritischen Angebots- bzw. Nachfrageüberhangs kein Problem (vgl. Schweinezyklus), außerhalb davon kann es zum Teufelskreis kommen

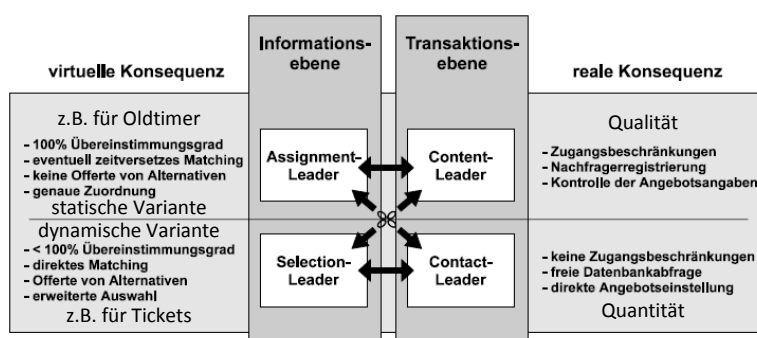
## Managementebene – Kundenanalyse

### Anforderungen der Online-Marktplatzteilnehmer an einen E-Marketplace

- die Erwartungen von Anbietern und Nutzern differieren innerhalb der zu berücksichtigenden Aspekte (Nutzungsbedingungen, Datenbank, Kosten, elektr. / reale Transformationsleistung, Konkurrenzaspekte)
- mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells lassen sich die gewichteten Aspekte miteinander vergleichen und zu einer Kennzahl Marktplatz-Akzeptanz aggregieren

## Managementebene – Strategieanalyse

### Strategische Optionen für Betreiber elektronischer Marktplätze





## Wettbewerbsmatrix und -typen

Elektronische Vermittlungsquote



## Marketingebene – Kundengewinnung

### Kommunikationspolitik



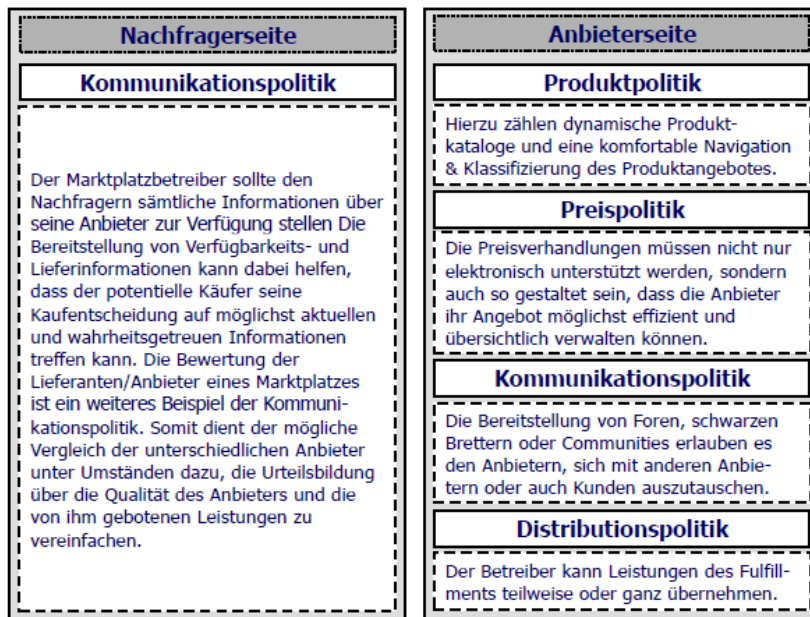
### Anbieteraktivierung

- Planung
  - Vertragsbedingungen, Datenformate, Inhaltsqualität, Rechte, Pflichten, Strafen, Garantien
- Auswahl (des relevanten Anbieterumfelds)
  - Wichtigkeit: Transaktionsanzahl, Umsatzhöhe und -potenzial, Gesamtprozesskosten, Prestige
  - E-Commerce-Readiness: techn. Infrastruktur, Datenqualität, Erfahrung, Ressourcen, U-Kultur
- Strategie
  - Kommunikation zwischen Marktplatzbetreiber und Anbieter, Formulierung einer E-Message, Etablierung des Teilnahmeprozesses
- Technik
  - Grad der Automatisierung: Supply Order (webbasiert) → File Exchange (EDI, XML) → API
- Content
  - Erfassung, Konvertierung, Publikation, Aktualisierung

### Nachfrageraktivierung

- Zugangsakt (Vermittlungskosten, Datenbankwert)
  - einfacher Zugang für den Nachfrager
- Nutzungsakt (Nutzungsbereitschaft, Vermittlungsleistung)
  - einfache Nutzung, hohe Nutzungshäufigkeit durch interaktive Kommunikationsmodule
- Bindungsakt (Realtransformation)
  - Nachfrager bringen Marktplatz automatisch mit bestimmten Themen in Verbindung

## Online-Marktplatzmarketing



## Marketingebene – Kundenbindung

### Prinzipien eines strategischen Marktplatzmarketings



### Anreiz-Beitrags-Strategien

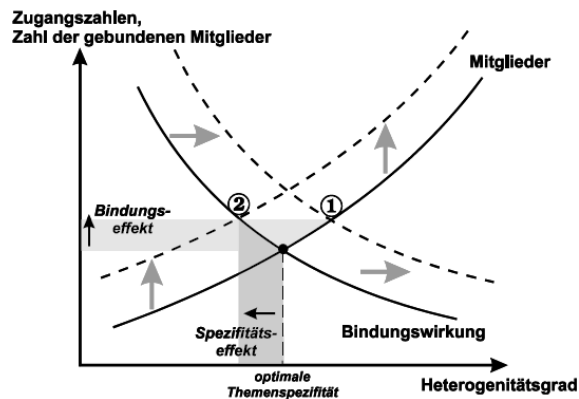
- interaktive Kommunikationsmodelle: sollten einfach strukturiert und zu bedienen sein
- Zusatzinformationen: hochwertige Informationsbasis, z.B. FAQs, Newsletter, Userforen
- eigene Beiträge der Mitglieder anregen: Animation der Mitglieder für eigene Vorschläge
- selbst Fragenkomplexe anstoßen: dadurch zusätzliche Animation der Mitglieder

### Online-Loyalitätsstrategien

- Teilnehmer-Bedürfnisse
  - Informationsbereich: spezifische Ansprache von Interessensgebieten
  - Geschäftsbereich: Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen, Mehrwertdienste
  - Beziehungsbereich: mit Gleichgesinnten in Kontakt treten
- Marketing-Maßnahmen
  - Bonusprogramme: Gutschrift von Punkten, Eintausch gegen reale Sachleistungen
  - persönlicher Bindungscharakter: personalisierte Ansprache, individuelle Inhalte

- Kommunikation zwischen den Mitgliedern: über Chats, Foren
- Partnerprogramme: Kundenwerbeprogramme mit Vergünstigungen

### Konzept der heterogenitätsabhängigen Bindungswirkung



steigert der Betreiber die Heterogenität der Produkte, führt dies u.U. zur Unzufriedenheit und Abwanderung vorhandener Kunden

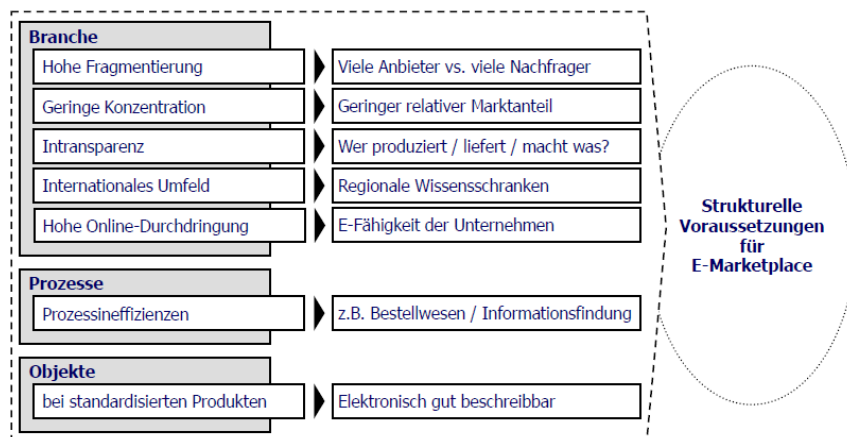
daher nur in den Bereichen expandieren, die noch eng am vorhandenen Angebot angesiedelt sind

### Implementierungsebene – Projektplanung

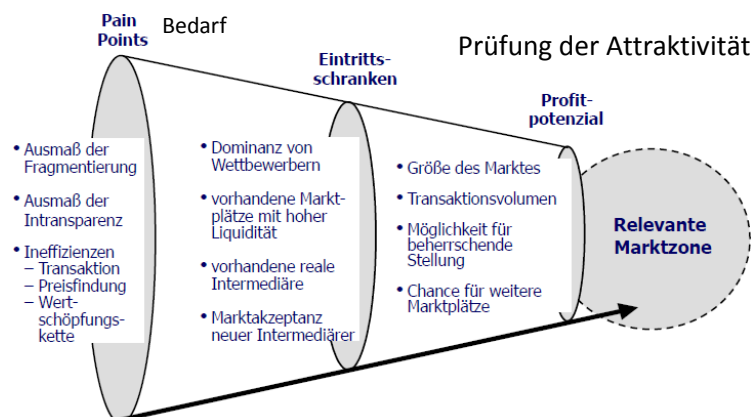
#### Erfolgsfaktoren für den Aufbau eines E-Marketplace

- Content: insbesondere in der Anfangsphase stellen attraktive Inhalte den Kern des Angebots dar
- Marketing: Etablierung des EM erfordert PR-, Vertriebs-, Marketing- und Branding-Aktivitäten
- Kapital: bis zum Break-Even muss ein erhebliches Investitionsvolumen akquiriert werden
- Technologie: die Plattform-Features und -Tools müssen geplant und erstellt werden
- Management-Team: Vereinigung von E-Business- und Branchen-Know-How

#### Strukturanalyse



#### Branchenauswahl und Zielmarktanalyse



### Kriterien der E-Marketplace-Eignung

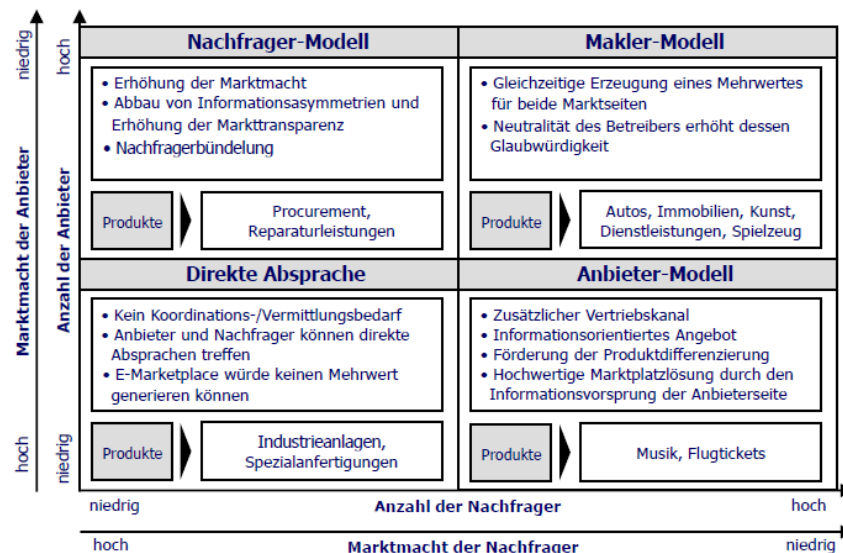
- E-Readiness: techn. Infrastruktur, E-Commerce-Erfahrung, Datenqualität, Ressourcen, Prozesse
- Weiche Faktoren: Commitment, Unternehmenskultur, Beziehung zum Betreiber, Engagement, individuelle Fähigkeiten
- Handelsvolumen: Umsatzhöhe, Transaktionshäufigkeit, Wachstumsrate, Kapazität & Auslastung, zukünftiges Potenzial

### Generierung von Einnahmen

- Grundgebühr oder Einstellgebühr für die Kernleistung
- Provision bei der Kernleistung durch erfolgreiche Geschäftsabschlüsse
- Grundgebühr für die Nebenleistung: Fixpreise für zielgerichtete Werbemaßnahmen

### Implementierungsebene – Projektumsetzung

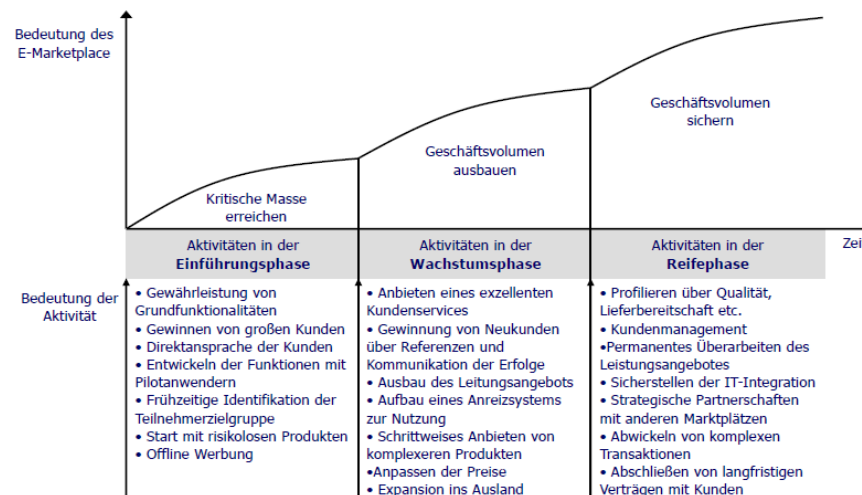
### Wertbeiträge verschiedener E-Marketplace-Lösungen für die Systemauswahl



### Gründe für frühzeitiges Scheitern

- mangelnde Liquidität: Ausgang der finanziellen Mittel vor dem Break-Even
- Kostendruck: entweder Differenzierung oder Kostenführerschaft gegen Konkurrenten
- Implementierungszeit: innovative Geschäftsmodelle schnell zur Marktreife bringen

### Drei-Horizonte-Konzept



### interdependente Problembereiche der Systemkontrolle

- Kunden
- Prozesse
- Katalog
- Standards