

Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt
Dipl.-Kfm. Stefan Landwehr
Dipl.-Kfm. Armin Zech

Elektronische Marktplätze

Optionen für den Einsatz im B2B

Inhaltsübersicht

1. Die aktuelle Situation _____	2
2. Merkmale und Arten von EM _____	3
3. Phasen der Transaktionsabwicklung _____	4
4. Anforderungen an die Handelsobjekte _____	5
4.1 Überblick _____	5
4.2 Unterstützung kritischer Teile _____	7
4.3 Unterstützung von Hebel-Teilen _____	8
4.4 Unterstützung von Engpass-Teilen _____	9
4.5 Unterstützung von unproblematischen Teilen _____	10
5. Fazit _____	11

1. Die aktuelle Situation

Nach wie vor scheint Einigkeit bei vielen Unternehmen darin zu bestehen, dass der B2B-Handel im Daten-Netz zu den zukunftssträchtigen Geschäftsfeldern gehört. Welche Strategie dazu beitragen soll, bleibt aber häufig ungeklärt. Es stellt sich aus heutiger Sicht so dar, dass langfristig alle Unternehmen mit Zulieferern, Dienstleistern und Kunden über das Internet verbunden sein werden. An diesen Verhältnissen hat auch die Marktbereinigung der letzten zwei Jahre wenig geändert. Unüberlegte und wenig ausgereifte Konzepte sind vom Markt verschwunden oder haben doch zumindest eine entscheidende Überarbeitung erfahren.¹ Die Erfahrungen der jüngeren Vergangenheit haben gezeigt, dass es nicht um die eine oder andere „Economy“ geht, sondern vielmehr um das Generieren eines Mehrwerts durch die Kombination von neuen Möglichkeiten digitaler Medien mit den Erfahrungen und Vorteilen der herkömmlichen Wertschöpfungsaktivitäten.

Bei der Betrachtung Elektronischer Marktplätze (EM) sind die Anbieter- und die Nachfragerperspektive gleichermaßen zu berücksichtigen, um den Elektronischen Marktplatz als Schnittstelle ganzheitlich zu verstehen und die Wechselwirkungen bei der überbetrieblichen Zusammenarbeit gestalten zu können. Insbesondere im Bereich des Business-to-Business (B2B) liegen große Potenziale für die Unternehmen unterschiedlichster Branchen, die es durch den Einsatz von EM zu erschließen gilt. „EM sind internetbasierte und von Intermediären zentral koordinierte Informations- und Kommunikationssysteme, die Anbieter und Nachfrager mit dem Ziel der Durchführung zwischenbetrieblicher Handelstransaktionen virtuell zusammenführen. Den marktmäßigen Austauschmechanismus unterstützen entsprechende Systeme der Telematik mindestens in einer der Markttransaktionsphasen Anbahnungs-, Vereinbarungs- oder Abwicklungsphase – im Idealfall in allen drei Phasen“.²

Ökonomisch sinnvoll ist der Handel über einen EM dann, wenn der Nutzen der EM-basierten Transaktion gegenüber der traditionellen Geschäftsabwicklung hinsichtlich Zeit und/oder Kosten und/oder Qualität aus Sicht des Anbieters und/oder Nachfragers die daraus resultierenden Aufwendungen überwiegt. Dabei sind EM mehr als nur die Digitalisierung der bisherigen Transaktionsprozesse. Sie bieten darüber hinaus zahlreiche neue Gestaltungsmöglichkeiten.

¹ So wurden beispielsweise auch die EM „Vertacross“ und „Industrialweb“ geschlossen.

2. Merkmale und Arten von EM

Auf dem Markt kommen Anbieter und Nachfrager zusammen; dabei werden durch den Preismechanismus die Ressourcen ihrer optimalen Verwendung zugeführt. Bakos leitet die folgenden drei Hauptaufgaben von Märkten ab:³

1. das Zusammenbringen von Käufer- und Verkäuferinteressen;
2. das Ermöglichen von Informations-, Güter- und Dienstleistungsaustausch und der damit verbundenen Zahlungstransaktionen;
3. Bereitstellung einer institutionellen Infrastruktur sowie eines rechtlichen bzw. regulativen Umfeldes zur effizienten Realisierung der Transaktionen.

EM bieten verschiedene Dienste zur Transaktionsunterstützung an. Diese Handelsdienste bestehen vor allem aus Marktinformations-, Vermittlungs- und Abwicklungsdiensten. Von besonderer Bedeutung für den elektronischen Handel sind aber auch generelle Informations-, Kommunikations-, Umsetzungs- und Systemmanagementdienste.⁴ EM weisen dabei die folgenden typischen Merkmale auf: Loslösung von Raum und Zeit, erhöhte Markttransparenz und die Senkung der Transaktionskosten.⁵

Es können verschiedene EM – je nach verwendeten Kriterien – differenziert werden. Nach der Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer kann man in horizontale (www.atradapro.de) und vertikale (www.moddo.com) EM unterscheiden. Den angebotenen Funktionalitäten folgend, kann zwischen Schwarzen Brettern (www.fashion-x-change.de), katalogbasierten Systemen (www.sciquest.com), Börsensystemen (www.econia.com) und Auktionen (www.paperexchange.com) unterschieden werden. Bei der Zugangsmöglichkeit wird zwischen geschlossene und offene EM und beim Merkmal der Eigentumsverhältnisse des Marktplatzes in neutrale, verkäufer- oder käuferinitiierte EM differenziert. Ein offener neutraler vertikaler EM ist beispielsweise unter www.web2CAD.de (EM für CAD-Bauteile) zu finden, wo lediglich eine einmalige kostenlose Registrierung notwendig und dann der Zugang zum EM jederzeit möglich ist.

² Voigt et al. (Elektronische Marktplätze 2003), S. 20.

³ Vgl. Bakos (Electronic Marketplaces 1998), S. 35-37.

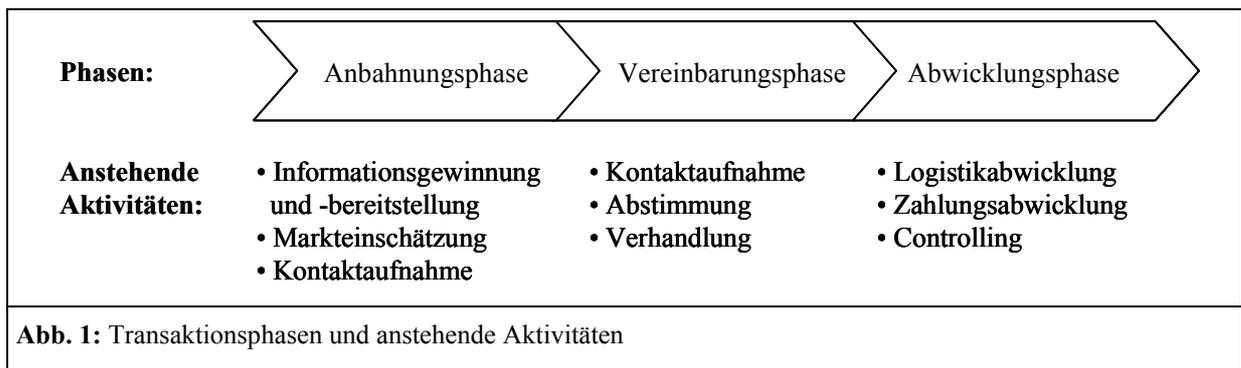
⁴ Vgl. Zbornik (Elektronische Märkte 1996), S. 146 f.

⁵ Zu einer ausführlichen Darstellung der Unterscheide zwischen traditionellem und Elektronischem Marktplatz vgl. Voigt et al. (Elektronische Marktplätze 2003), S. 20. Zur Aufhebung der räumlichen Dimension vgl. Schmid (Einzelhandels- und Retailmärkte 2000), zur Offenheit von EM vgl. Müller (Elektronische Märkte 1999), S. 215.

3. Phasen der Transaktionsabwicklung

Anbieter und Nachfrager treffen zum Tausch von Eigentumsrechten an Wirtschaftsgütern auf dem Markt zusammen. Es findet zwischen den Marktpartnern jedoch auch ein Austausch von Informationen und – im Falle einer Einigung – ebenfalls der Wirtschaftsgüter und des Kaufpreises (meist über finanzielle Transaktionen) statt. Die Markttransaktion kann dabei in die folgenden Phasen eingeteilt werden:⁶ Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Abwicklungsphase.⁷

Will ein EM erfolgreich arbeiten, so ist es unumgänglich, nicht nur eine Phase des Gesamtprozesses zu unterstützen, sondern in möglichst allen Phasen sollte dem Kunden ein Mehrwert gegenüber dem herkömmlichen Vorgehen und auch der Nutzung anderer EM geboten werden. Die einzelnen Arten von EM sind unterschiedlich gut für die Unterstützung der Phasen geeignet. Nicht zuletzt die Art von gehandelten Produkten ist mitentscheidend dafür, welche Alternativen bei der Marktplatzgestaltung existieren.⁸ In den einzelnen Phasen sind bestimmte Aktivitäten notwendig, um den Prozess vorwärts zu bringen. Aufgabe eines EM ist es, diese Maßnahmen in geeigneter Weise zu unterstützen.



Einer Untersuchung der Mummert+Partner Unternehmensberatung aus dem Jahr 2000 zufolge bieten von 20 getesteten EM nur drei mit erschöpfenden Funktionsumfängen über alle Markttransaktionsphasen hinweg den Nutzern eine zufrieden stellende Unterstützungsleistung.⁹ Neben der Realisierung von hilfreichen Funktionen ist es für den erfolgreichen Betrieb eines EM zwingend erforderlich, dass eine ausreichende Anzahl von Akteuren ihre Transakti-

⁶ Vgl. Ritz (Märkte 1991), S. 5.

⁷ Eine Darstellung von unterschiedlichen Ansätzen findet sich bei Krähenmann (Entwicklung elektronischer Märkte 1994), S. 160-165.

⁸ Zur prozessualen Perspektive von EM vgl. Voigt et al. (Elektronische Marktplätze 2003), S. 52-82.

⁹ In der Studie wurden vier horizontale und 16 verschiedenen Branchen zugehörige vertikale EM hinsichtlich ihrer verfügbaren Funktionen untersucht (vgl. Mummert + Partner (Virtuelle Marktplätze 2000), S. 144).

onen da-rüber abwickelt.¹⁰ Da sich mit zusätzlichen Handelspartnern die Wahrscheinlichkeit erhöht, komplementäre Angebote und Nachfragen zur Deckung zu bringen, steigt auch der Wert des Handelsnetzes, was wiederum neue Akteure anzieht. Dementsprechend erachten derzeit die meisten Marktplatzbetreiber die weitere Erhöhung der Anzahl aktiver Marktplatzteilnehmer als eine ihre dringlichsten Aufgaben.¹¹

4. Anforderungen an die Handelsobjekte

4.1 Überblick

Handelsobjekte eignen sich in unterschiedlichem Maße für die Veräußerung auf einem EM. Geht man der Fragen nach, welche Anforderungen der Handel über einen EM an die Handelsobjekte stellt, so sind die Standardisierbarkeit und Beschreibbarkeit als entscheidende Voraussetzungen zu nennen. Eine Transaktion über einen EM setzt voraus, dass sich das betreffende Handelsobjekt mit den Mitteln, die auf dem EM zur Produktbeschreibung zur Verfügung stehen, hinreichend charakterisieren lässt.¹² Die Marktplatzteilnehmer müssen mit der nötigen Information über die relevanten Güterattribute versorgt werden, um mit der Angabe über das angebotene Handelsobjekt das Erreichen der Markttransaktionsschwelle zu ermöglichen.¹³ Beschäftigt man sich mit der Problematik der Beschreibbarkeit der Handelsobjekte, so können die folgenden Thesen festgehalten werden:¹⁴

1. Besteht die Möglichkeit der Referenzierung, lassen sich Handelsobjekte relativ einfach in ausreichender Weise beschreiben.
2. Je geringer die Attributkomplexität für ein konkretes Gut ist, desto leichter lässt es sich beschreiben.
3. Das Vorwissen und Vorverständnis der Marktplatzteilnehmer mindern die Anforderungen an die Beschreibbarkeit von Handelsobjekten.

¹⁰ Der in diesem Zusammenhang anzuführende „Netzeffekt“ besagt, dass ein EM als „Netz“ zwischen seinen Teilnehmern für diese um so wertvoller ist, je mehr daran teilnehmen (vgl. Berlecon Research (Virtuelle Vermittler 1999), S. 22). Der beschriebene Zusammenhang wird auch *Metcalfes Law* genannt (vgl. Pitt (Strategy in the Digital Age 1999), S. 119 f).

¹¹ Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Etablierung einer hohen „Marktliquidität“ (vgl. Berlecon Research (Virtuelle Vermittler 1999), S. 22).

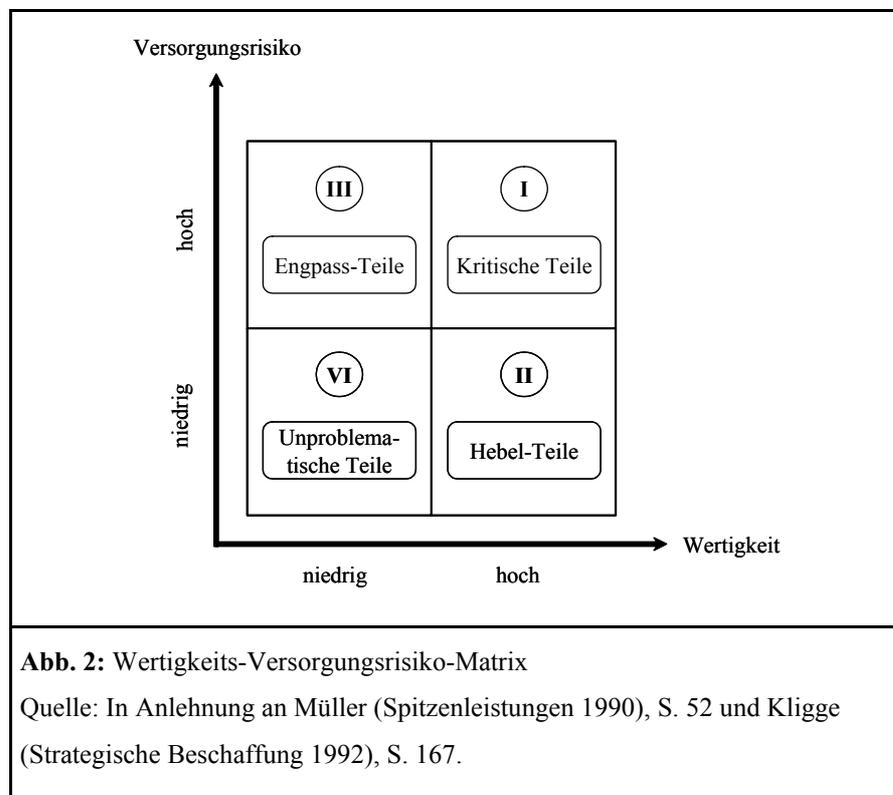
¹² Zu den Anforderungen an die Beschreibung von Beschaffungsobjekten vgl. Arnolds (Materialwirtschaft und Einkauf 1996), S. 121.

¹³ Vgl. Schröter (Transaktionen 1997), S. 144.

¹⁴ Vgl. Voigt et al. (Elektronische Marktplätze 2003), S. 88-96.

4. Je höher der Grad der angestrebten Unterstützung und der Automatisierung bei der Transaktion, desto höher ist der benötigte Formalisierungsgrad und umso anspruchsvoller und schwieriger gestaltet sich eine ausreichende Produktbeschreibung.

Die Beschreibbarkeit von Handelsobjekten variiert je nach Art des Objektes. Somit ist es im Einzelfall zu entscheiden, ob ein Handel über einen EM sinnvoll ist oder nicht.¹⁵ Eine generelle Einschätzung der Handelsobjekte lässt jedoch die jeweilige konkrete Situation des beschaffenden Unternehmens unbeachtet. Die Bedeutung der Handelsobjekte für das nachfragende Unternehmen darf aber keinesfalls vernachlässigt werden. Für die einzelnen Teilearten können – mit Hilfe der Wertigkeits-Versorgungsrisiko-Matrix, wie in Abbildung 2 dargestellt – für Nachfrager und Anbieter differenzierte strategische Empfehlungen geben werden.



Bei der Beantwortung der Frage, inwieweit EM zur Unterstützung der Marktprozesse geeignet sind, müssen auch die strategischen Überlegungen zu den einzelnen Teilearten berücksichtigt werden. Für die unterschiedlichen Teilearten sollen keine separaten EM entwickelt werden. Vielmehr geht es darum, bei der Gestaltung der Funktionalitäten diesen Strategieoptionen Rechnung zu tragen. Im weiteren Verlauf sollen die einzelnen Teilearten kurz betrach-

¹⁵ Eine ausführliche Einschätzung der Beschreibbarkeit von Handelsobjekten findet sich bei Voigt et al. Vgl. Voigt et al. (Elektronische Marktplätze 2003), S. 88-96.

tet und die Möglichkeiten des Handels über EM dargestellt werden. Die strategischen Empfehlungen für Anbieter und Nachfrager finden sich in nachstehender Abbildung.

Teileart	Strategieoptionen für	
	Anbieter	Nachfrager
Quadrant I Kritische Teile	Customer Relationship- Management 1:1 Marketing	single-sourcing modular-sourcing
Quadrant II Hebel-Teile	Integralqualität steigern Prozessinnovationen	multiple-sourcing
Quadrant III Engpass-Teile	Customer Relationship- Management Vendor Managed Inventory	global-sourcing
Quadrant IV unproblematische Teile	Kostenführerschaft Treueprämien	effiziente Abwicklung Desktop Purchasing Systemen

Abb. 3: Strategieoptionen für Anbieter und Nachfrager verschiedener Teilearten

4.2 Unterstützung kritischer Teile

Die strategischen Empfehlungen für Anbieter und Nachfrager kritischer Teile schlagen für beide Seiten eine enge Zusammenarbeit vor. Diese kann auch über einen EM realisiert werden, in dem **Ausschreibungen** auf dem EM erfolgen und so beide Parteien mit der jeweils anderen Seite Kontakt aufnehmen können, d.h. die Anbahnungsphase kann gezielt unterstützt werden. Der Anbieter hat so die Chance, neue Kunden anzusprechen und gleichzeitig seine aktuellen Kunden über entsprechendes Customer Relationship Management (CRM) zu betreuen.¹⁶ Über so genannte Product Clinics können die Kunden bereits bei der Entwicklung der Produkte mit einbezogen und ihre Vorstellungen in die Gestaltung künftiger Produkte integriert werden.¹⁷ Zum Tragen kommt der Einsatz der elektronischen Medien besonders in der Abwicklungsphase: So können EM als zentrale Informations- und Kommunikationsplattformen in allen Produktlebenszyklusphasen dienen und unternehmensübergreifende Projekte durch das Angebot internetbasierter Groupware-Systeme angemessen unterstützt werden.¹⁸ Darüber hinaus kann die Abwicklung von Bestellung und Lieferung auch über den EM erfolgen, wenn beispielsweise eine rollierende Bedarfsvorausschau mit Bestellabrufen dort reali-

¹⁶ Zu Möglichkeiten und Problemen des Einsatzes von CRM-Software vgl. o.V. (Software für das Customer Relationship Management 2000), S. 21.

¹⁷ Vgl. Wirtz (eCommerce 2000), S. 67, 87.

siert wird. Generell kann festgestellt werden, dass es bei dieser Art von Teilen nicht immer sinnvoll ist, dem preisgünstigsten Angebot den Zuschlag zu erteilen. Vielmehr ist im Sinne einer ganzheitlichen Lösung zu entscheiden, was ein Argument für den Handel über EM darstellt.

4.3 Unterstützung von Hebel-Teilen

Hebel-Teile zeichnen sich durch eine geringe Produkt- und Transaktionskomplexität aus, sie sind meist standardisiert und aufgrund ihres großen Beschaffungsvolumens von hoher Wichtigkeit für den Nachfrager. Dank dieser weitgehenden Homogenität und der Existenz von alternativen Anbietern kann auch ein kurzfristiger Lieferantenwechsel meist ohne nennenswerte Umstellungskosten durchgeführt werden. Empfehlenswert ist die Strategie des „multiple sourcing“, da so das Versorgungsrisiko reduziert werden kann.¹⁹ Generell lautet die Zielrichtung, die vorhandenen Beschaffungsmarkt-Potenziale voll auszuschöpfen. Ein Vergleich der Anbieter in Bezug auf die entscheidenden Größen, d.h. bezüglich Preis, Qualität, Lieferkapazität, Lieferzeit, Logistikleistung etc., ist dabei von höchster Wichtigkeit. **Ausschreibungen** und gezielte Nachverhandlungen haben sich dabei bewährt.

Der Nutzen dieser EM liegt – neben einer effizienten Bestellabwicklung – für die Nachfrager in der gebotenen Unterstützung bei der Informationsbeschaffung und in der verbesserten Reaktionsfähigkeit auf die aktuellen Entwicklungen des Beschaffungsmarktes. Insbesondere in der Anbahnungsphase vereinfacht sich die Suche nach günstigen Angeboten durch die Aggregation (im Idealfall) aller für den Nachfrager relevanten Lieferanten auf dem EM gegenüber herkömmlichen Angebotsvergleichen stark. Auch eine effizientere Abwicklung der Ausschreibungsaktivitäten und der Handel über **Börsensysteme** ist möglich, da eine größere Anzahl von möglichen (auch internationalen) Lieferanten den Wettbewerb unter den rivalisierenden Anbietern verstärkt und so die Verhandlungsmacht der Nachfrager erhöht.

Bisher wurden die Überlegungen eher aus der Perspektive der Nachfrager angestellt, doch auch Anbieter von Hebel-Teilen können von EM profitieren. Zuerst müssen die Produkte die Anforderungen eines Handels über Auktionen oder Börsen erfüllen. Handelt es sich um einheitlich festgelegte Komponenten oder standardisierte Module, die zwar ebenfalls vom kos-

¹⁸ Zu Groupware-Systemen vgl. Schwarzer/Krcmar (Wirtschaftsinformatik 1999), S. 140.

¹⁹ Vgl. Eger/Bröker (Spot-Markt-Konzepte 1998), S. 28 f., sowie o.V. (Multiple sourcing 1998), S. 357.

tengünstigsten Anbieter beschafft, aber wegen des regelmäßigen Bedarfs seitens des Abnehmers fortwährend bezogen werden, kann der Anbieter versuchen, durch eine Erhöhung der Integralqualität seines Leistungsangebotes eine Differenzierung von der Konkurrenz zu erreichen.²⁰ Es bietet sich des Weiteren für Güter des Quadranten II an, vor allem auf preisbezogene Maßnahmen (Mengenrabatte, Treuerabatte oder sonstige Vergünstigungen) hinzuweisen, um auf den Preisvorteil des eigenen Angebotes auf dem EM aufmerksam zu machen.

4.4 Unterstützung von Engpass-Teilen

Bei Engpass-Teilen handelt es sich überwiegend um komplexe und tendenziell schwer beschreibbare Güter. Bei dieser Art von Produkten spielt nach wie vor der direkte Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager eine entscheidende Rolle. Dies muss auch durch einen EM beachtet und in geeigneter Weise (z.B. über vertrauensbildende Maßnahmen) unterstützt und eine langfristige Zusammenarbeit gefördert werden.

Da nur relativ geringe Mengen von Engpass-Teilen benötigt werden, ist die Kapitalbindung nahezu vernachlässigbar und eine Vorhaltung von Sicherheitsbeständen oder die Vereinbarung von langfristigen Rahmenverträgen möglich, um die Versorgung zu gewährleisten. Aus Sicht des nachfragenden Unternehmens gilt es, die Einzigartigkeit der möglichen Anbieterleistung nach Möglichkeit zu reduzieren.²¹ Darüber hinaus kann über den EM der Beschaffungsradius ausgedehnt und der Zugang zu ausländischen Anbietern realisiert werden (Strategie des „global sourcing“), wofür die **Schwarzen Bretter** eines EM geeignet erscheinen.²² Diese erlauben es, den eigenen Bedarf genau zu spezifizieren und auch über einen internationalen EM einer breiteren Anbietermenge zu präsentieren, wobei auch **Auktionssysteme** zum Einsatz kommen können. Der EM kann ebenfalls zum Beschaffungsmarketing eingesetzt werden, indem Informationen über auf dem EM getätigte Transaktionen als Basis für Prognosen bereitgestellt werden. Auch redaktionelle Beiträge (Content) und eine Online-Community können bei der Markteinschätzung und -prognose eingesetzt werden.

Um den Nutzen und die Zufriedenheit für Anbieter und Nachfrager zu erhöhen, wäre eine umfangreiche Datensammlung aus vorangegangenen Geschäftskontakten i.R. eines CRM hilfreich, um für den Kunden eine individuelle Servicelösung zu finden. Das Konzept einer

²⁰ Zur Integralqualität vgl. Pfeiffer (Absatzpolitik bei Investitionsgütern 1964), S. 43.

²¹ Vgl. Nenninger/Gerst (Electronic Procurement 1999), S. 288.

EM-basierten Vendor Managed Inventory kann eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gezielt unterstützen.²³ Durch solchen Service kann der Nachfrager das Versorgungsrisiko zum Preis höherer Produktkosten reduzieren, was im konkreten Einzelfall eine Win-win-Situation zwischen beiden Parteien herbeiführen kann.

4.5 Unterstützung von unproblematischen Teilen

Die typischen Merkmale von unproblematischen Teilen sind das geringes Versorgungsrisiko und das niedrige Beschaffungsvolumen für den Nachfrager. Es wird öfter, aber nur unregelmäßig bei Bedarf und in geringen Mengen beschafft.²⁴ Bei der Bestellabwicklung über einen EM bietet sich der Einsatz elektronischer **Kataloge** an. Der Nachfrager ist dadurch in der Lage, sich schnell einen umfangreichen Marktüberblick zu verschaffen und online eine Bestellung über das Einkaufssystem auszulösen.²⁵

Zur Verbesserung der Effizienz des Beschaffungsprozesses bietet sich das E-Procurement über so genannte Desktop Purchasing Systemen (DPS) an.²⁶ Zur Dezentralisierung der Beschaffungsvorgänge und zur Vereinfachung der Einkaufsprozesse kann ein EM beitragen, da seine Katalogsysteme eine Beschaffung unter Berücksichtigung von Rahmenverträgen leicht ermöglichen. Im Rahmen solcher Systeme werden sogar, eine entsprechende Gestaltung des EM vorausgesetzt, die Bestellabwicklung, Produktannahme und Eingangskontrolle nicht mehr von der Beschaffungsabteilung, sondern vom tatsächlichen Nutzer getätigt.

Die Produkte von Quadrant IV werden normalerweise über den Preis als entscheidendes Kriterium ausgewählt. Ein wesentlicher Vorteil gegenüber der Konkurrenz ist daher nur über eine Strategie der Kostenführerschaft realisierbar, was entsprechende Kostensenkungsmaßnahmen – auch im Bereich des Vertriebs z.B. über EM – nahe legt. Eine Möglichkeit der Kundenbindung sind preisbezogene Maßnahmen wie die Gewährung von Treueprämien und

²² Vgl. Arnold (Global Sourcing 1990), S. 55.

²³ Vgl. o.V. (Vendor-Managed Inventory 1998), S. 483 f.

²⁴ Meist sind dies Normteile (z.B. Schrauben) und Standardprodukte (z.B. Büromaterial und Werkzeug), die über viele Wege bezogen werden können.

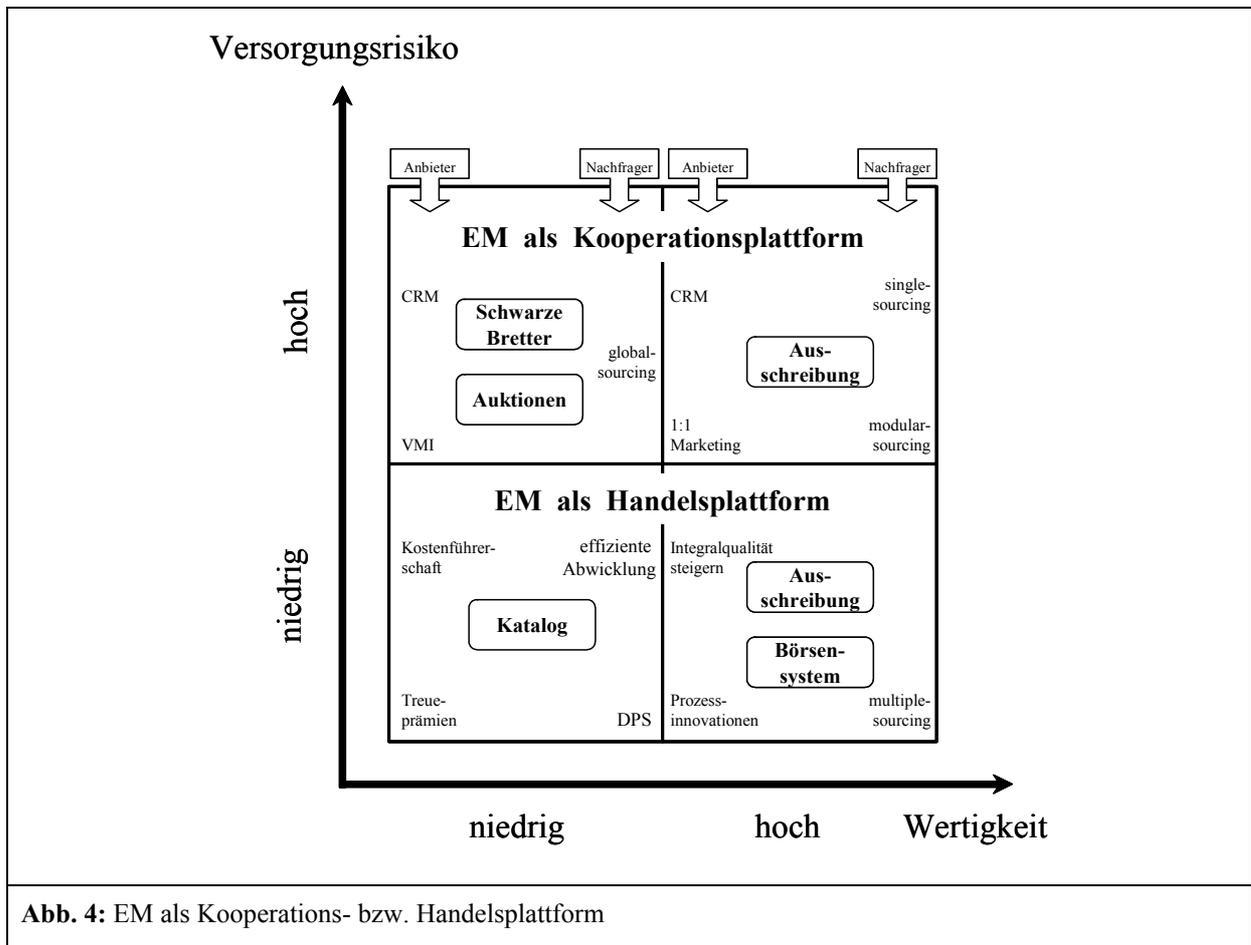
²⁵ Ein Großteil der Produkte aus Quadrant IV fällt unabhängig vom Industriebereich an (z.B. Kopierpapier, Schreibmaterial etc.), weshalb diese vor allem auf horizontalen EM angeboten werden.

²⁶ Zum E-Procurement vgl. Bogaschewsky (Electronic Procurement 1999), S. 14, sowie Dörflein/Thome (Electronic Procurement 2000), S. 45.

Mengenrabatte. Eine weitere Alternative zur Kundenbindung ist eine konsequente Serviceorientierung, um so dem Kunden einen Mehrwert zu bieten.²⁷

5. Fazit

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass EM für Nachfrager und Anbieter unterschiedlicher Produkte geeignet sind. Es hat sich auch herausgestellt, dass eine generelle strategische Empfehlung für alle Marktteilnehmer nicht möglich ist. Vielmehr ist es notwendig, die jeweiligen Spezifika der angebotenen und nachgefragten Produkte in die Überlegungen mit einfließen zu lassen. Für Produkte mit einem hohen Versorgungsrisiko ist der EM als **Kooperationsplattform** zu verstehen, während er bei geringem Versorgungsrisiko als **Handelsplattform** zu betrachten ist. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse nochmals grafisch zusammen.



²⁷ Vgl. Mattes (Business-to-Business 1999), S. 48.

Der traditionelle Handel wird mehr und mehr auf elektronischem Wege realisiert werden. Die Effizienzvorteile sind jedoch nur ein Teil der möglichen Vorteile, denn auch durch die Realisierung neuer Formen der Zusammenarbeit kann Mehrwert für die Marktpartner geschaffen werden. Trotz der Ernüchterung nach der Internet-Euphorie gilt: EM haben gerade im B2B-Bereich ein großes, noch längst nicht ausgeschöpftes (Erfolgs-) Potenzial.

Literaturverzeichnis

- Arnold (Global Sourcing 1990):** Arnold, Ulli: „Global Sourcing“ - Ein Konzept zur Neuorientierung des Supply Management von Unternehmen, in: Welge, Martin K. (Hrsg.): Globales Management: erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Stuttgart 1990, S. 49-71.
- Arnolds (Materialwirtschaft und Einkauf 1996):** Arnolds, Hans: Materialwirtschaft und Einkauf – Praxisorientiertes Lehrbuch, Wiesbaden 1996.
- Bakos (Electronic Marketplaces 1998):** Bakos, J. Yannis: The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet, in: Communications of the ACM, Vol. 41, Nr. 8, 1998, S. 35-42.
- Berlecon Research (Virtuelle Vermittler 1999):** Berlecon Research GmbH: Virtuelle Vermittler: Business-to-Business-Marktplätze im Internet, Berlin 1999.
- Bogaschewsky (Electronic Procurement 1999):** Bogaschewsky, Ronald: Electronic Procurement – Neue Wege der Beschaffung, in: Bogaschewsky, Ronald (Hrsg.): Elektronischer Einkauf: Erfolgspotentiale, Praxisanwendungen, Sicherheits- und Rechtsfragen, Gernsbach 1999, S. 13-40.
- Dörflein/Henning (EDI 2000):** Dörflein, Michael; Henning, Andreas: Electronic Commerce und EDI, in: Thome, Rainer; Schinzer, Heiko (Hrsg.): Electronic Commerce: Anwendungsbereiche und Potentiale der digitalen Geschäftsabwicklung, München 2000, S.181-207.
- Eger/Bröker (Spot-Markt-Konzepte 1998):** Eger, Martin; Bröker, Frank: Multiple sourcing: Spot-Markt-Konzepte erfolgreich umsetzen, in: Beschaffung aktuell - Materialwirtschaft, Einkauf, Logistik, Nr. 12 1998, S. 28f.
- Kligge (Strategische Beschaffung 1992):** Kligge, Carl Gustaf: Strategische Beschaffung und Rückwärtsintegration: Konzeptionelle Grundlagen und ihre praktische Anwendung an einem Beispiel der Kleinserienfertigung, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1992.
- Kollmann (Elektronische Marktplätze 1999):** Kollmann, Tobias: Elektronische Marktplätze – Die Notwendigkeit eines bilateralen One to One-Marketingansatzes, in: Bliemel,

Friedhelm; Fassott, Georg; Theobald, Axel (Hrsg.): Electronic Commerce: Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, Wiesbaden 1999, S. 211-232.

Mattes (Business-to-Business 1999): Mattes, Frank: Electronic Business-to-Business (Medienkombination): E-Commerce mit Internet und EDI, Stuttgart 1999.

Müller (Elektronische Märkte 1999): Müller, Holger: Elektronische Märkte im Internet, in: Bogaschewsky, Ronald (Hrsg.): Elektronischer Einkauf: Erfolgspotentiale, Praxisanwendungen, Sicherheits- und Rechtsfragen, Gernsbach 1999, S. 211-230.

Müller (Spitzenleistungen 1990): Müller, Ernst-Wilhelm: Gemeinsam Spitzenleistungen erreichen – Gestaltungspotentiale für die Logistik in der Beschaffung, in: Beschaffung aktuell, Nr. 4 1990, S. 51-53.

Mummert + Partner (Virtuelle Marktplätze 2000): Mummert + Partner Unternehmensberatung AG (Hrsg.): Greiner-Stöffe, Thomas; Kienle, Michael; Feulner-Schwald, Stefanie; Ruppert, Georg; Conrady, Andreas; Fenz, Michael: B2B auf virtuellen Marktplätzen: Momentaufnahmen und Zukunftsszenarien – Eine Chance für Finanzdienstleister, o.O. 2000.

Nenninger/Gerst (Electronic Procurement 1999): Nenninger, Michael; Gerst, Martina H.: Wettbewerbsvorteile durch Electronic Procurement – Strategien, Konzeption und Realisation, in: Hermanns, Arnold; Sauter, Michael (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, München 1999, S. 283-295.o.V. (Multiple sourcing 1998), S. 357.

o.V. (Software für das Customer Relationship Management 2000): Die Software für das Customer Relationship Management ist zu teuer – Studie: Die Integration der Daten bereitet Probleme, in: Handelsblatt, Nr. 150 vom 07.08.2000, S. 21.

o.V. (Vendor-Managed Inventory 1998): Vendor-Managed Inventory (VMI), in: Klaus, Peter; Krieger, Winfried (Hrsg.): Gabler-Logistik Lexikon: Management logistischer Netzwerke und Flüsse, Wiesbaden 1998, S. 483f.

Pfeiffer (Absatzpolitik bei Investitionsgütern 1964): Pfeiffer, Werner: Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung, Stuttgart 1964.

Pitt (Strategy in the Digital Age 1999): Pitt, Leyland: Strategy in the Digital Age – Five New Forces?, in: Liebl, Franz (Hrsg.): e-conomy – Management und Ökonomie in digitalen Kontexten, Marburg 1999, S. 117-124

Schmid (Einzelhandels- und Retailmärkte): Schmid, Beat: Elektronische Einzelhandels- und Retailmärkte, URL: http://www.obsus.com/obs/german/books/teubner/elecmail/kap1/kap1_2.htm, Zugriff: 30.04.2003.

- Schröter (Transaktionen 1997):** Schröter, Uwe: Aspekte der Automatisierung informationeller Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern von Wirtschaftsgütern und der Herausbildung elektronischer Märkte unter besonderer Beachtung des Einsatzes multimediebasierter Telematiksysteme, Leipzig 1997.
- Schwarzer/Krcmar (Wirtschaftsinformatik 1999):** Schwarzer, Bettina; Krcmar, Helmut: Wirtschaftsinformatik: Grundzüge der betrieblichen Datenverarbeitung, Stuttgart 1999.
- Voigt et al. (Elektronische Marktplätze 2003):** Voigt, Kai-Ingo; Landwehr, Stefan; Zech, Armin: Elektronische Marktplätze: E-Business im B2B-Bereich, Heidelberg 2003
- Wirtz (eCommerce 2000):** Wirtz, Bernd W: eCommerce: Die Zukunft ihres Unternehmens von @ bis z, Leitfaden der Deutschen Bank AG, Frankfurt/Main 2000.
- Zbornik (Elektronische Märkte 1996):** Zbornik, Stefan: Elektronische Märkte, elektronische Hierarchien und elektronische Netzwerke, Konstanz 1996.