



## Leitfaden

# Wann lohnt sich die Errichtung eines eigenen E-Marktplatzes?

*Autoren:*

Dott. Ing. Tomaso Forzi

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing

Aachener Competence Center –  
Electronic Commerce (ACC-EC)

erstellt durch das



Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen

gefördert durch das



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit



## Leitfaden

Wann lohnt sich die Errichtung eines eigenen E-Marktplatzes?

Version 2.2

Aachener Competence Center –  
Electronic Commerce (ACC-EC)

c/o Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR)  
an der RWTH Aachen

Pontdriesch 14/16  
D - 52062 Aachen

[www.aixplorer.de](http://www.aixplorer.de)

## 1 Hintergrund

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien schaffen transparente und globale Märkte, ermöglichen eine flexiblere Beschaffung und führen zu kürzeren Produktlebenszyklen, so dass sich neue Chancen im Einkaufs- und Beschaffungsmanagement ergeben. Insbesondere große Unternehmen nehmen bereits heute erfolgreich am Handel auf elektronischen Marktplätzen teil und realisieren so u.a. Kostensenkungen in ausgewählten Segmenten ihres Beschaffungsportfolios. Kleine und mittlere Industrieunternehmen nutzen jedoch die Möglichkeiten elektronischer Marktplätze zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bisher relativ wenig. Die Ursachen für die Zurückhaltung der mittelständischen Industrie beim elektronischen Handel sind vielfältig und komplex. Wesentliche Gründe sind u.a. die noch unzureichende Vertrautheit vieler kleiner und mittlerer Unternehmen mit dem elektronischen Geschäftsverkehr, teilweise hohe Infrastrukturinvestitionen und eine oft fehlende Kenntnis neuer Gestaltungsmöglichkeiten von Beschaffung und Vertrieb.

## 2 Elektronischer Marktplatz: Make or Buy?

Die Entscheidung „Make or Buy“ bedeutet vor dem Hintergrund des elektronischen Handels die Wahl zwischen der Gründung einer eigenen Plattform und dem Handel auf einer fremden. Der FIR Leitfaden „Praxisnahe Methodik zur Bewertung und Auswahl elektronischer Marktplätze“ dient der Unterstützung bei der Identifizierung geeigneter Marktplätze für den eigenen Einkauf bzw. Vertrieb vor (siehe [www.ec-beschaffung-und-maerkte.de](http://www.ec-beschaffung-und-maerkte.de)). Existiert jedoch keine Plattform, die den eigenen Mindeststandards genügt, so stellt sich die Frage, ob ein eigener Marktplatz gegründet werden soll. Ist die eigene Ver-

erstellt durch das



©FIR 2005

- Seite 2/9 -

gefördert durch das



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit



### Leitfaden

Wann lohnt sich die Errichtung eines eigenen E-Marktplatzes?

Version 2.2

Aachener Competence Center – Electronic Commerce (ACC-EC)

c/o Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR)  
an der RWTH Aachen  
Pontdriesch 14/16  
D - 52062 Aachen

www.aixplorer.de

handlungsmacht als hoch einzustufen, so ist das Risiko der Gründung eines eigenen Marktplatzes meist kalkulierbar. Durch die Etablierung eines eigenen Marktplatzes kann dann in zweierlei Hinsicht vom elektronischen Handel profitiert werden: Einerseits ergeben sich Vorteile aus der Senkung der Transaktionskosten und andererseits ergeben sich neue Einnahmequellen aus dem Betrieb des Marktplatzes. Strategische Optionen für den Aufbau eines Marktplatzes sind in Abbildung 1 verdeutlicht.

|                                 |        |              |         |
|---------------------------------|--------|--------------|---------|
| Eignung bestehender Marktplätze | hoch   | Teilnahme    | abwägen |
|                                 | gering | abwägen      | „Make“  |
|                                 |        | gering       | hoch    |
|                                 |        | eigene Macht |         |

Abbildung 1: „Make or Buy“ Entscheidung; abwägen je nach Verteilungsfunktion der Macht

erstellt durch das



©FIR 2005

gefördert durch das



Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit



## Leitfaden

Wann lohnt sich die Errichtung eines eigenen E-Marktplatzes?

Version 2.2

Aachener Competence Center –  
Electronic Commerce (ACC-EC)

c/o Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR)  
an der RWTH Aachen

Pontdriesch 14/16  
D - 52062 Aachen

[www.aixplorer.de](http://www.aixplorer.de)

Wird die Gründung eines eigenen Marktplatzes in Erwägung gezogen, so muss ein Erfolg versprechendes Geschäftsmodell gefunden werden. Das fängt bei der Definition der Zielgruppe an und umfasst auch Aspekte neuer Vertriebs- und Beschaffungsformen. Sogenannte Procurement Service Provider (PSP) nehmen z.B. komplexe Beschaffungsaufträge entgegen, zerlegen diese in einzelne Bestandteile, die dann zu garantiert niedrigen Preisen und in einer vereinbarten Qualität beschafft werden. Die Beschaffung einer Fahrzeugflotte kann z.B. von einem spezialisierten Anbieter durchgeführt werden, der sämtliche Fahrzeuge, angefangen vom Lieferwagen bis zur Vorstandslimousine, einkauft und dann eine Fahrzeugflotte übergibt. Ein analoges Geschäftsmodell für die Vertriebsseite ist das Auftreten als virtueller Systemlieferant; auch Virtual System Supplier (VSS) genannt.

Ist die Entscheidung für den Aufbau eines elektronischen Marktplatzes gefallen, so muss ein praktikabler und wenig riskanter Wege zur Einführung und Marktdurchdringung gefunden werden. Erfahrungen der Unternehmensberatung „Booz Allen & Hamilton“ zeigen, dass bei einer konzentrierten beschaffungsseitigen Verhandlungsmacht, zunächst eine Einkaufsplattform aufgebaut werden kann, die dann schrittweise geöffnet wird. Es ergibt sich so eine Migration hin zu einem öffentlichen Marktplatz; vgl. Abbildung 2. Durch die Öffnung stellt man erzielte Erfolge auch anderen Unternehmen zur Verfügung, um so durch eine weitere Bündelung der Nachfrage noch bessere (Einkaufs-) Konditionen zu erzielen. Eine analoge Vorgehensweise kann für den Vertrieb ebenfalls gewählt werden.

erstellt durch das



©FIR 2005

gefördert durch das



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit

## Leitfaden

Wann lohnt sich die Errichtung eines eigenen E-Marktplatzes?

Version 2.2

Aachener Competence Center –  
Electronic Commerce (ACC-EC)

c/o Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR)  
an der RWTH Aachen

Pontdriesch 14/16  
D - 52062 Aachen

[www.aixplorer.de](http://www.aixplorer.de)

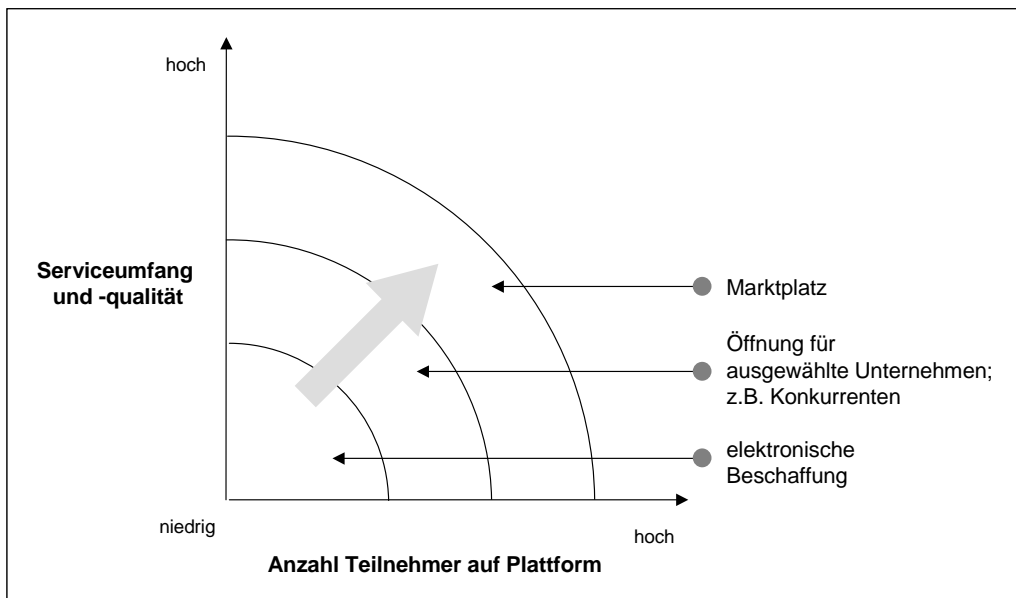


Abbildung 2: Mögliche Vorgehensweise zur Einführung eines Marktplatzes [in Anlehnung an Booz Allen & Hamilton 2000]

Die Gründung einer eigenen Handelsplattform umfasst viele verschiedene erfolgskritische Aspekte wie:

- **Technologische Randbedingungen.** Notwendige Kernkompetenzen für die Einführung und den Betrieb eines Marktplatzes umfassen fundierte Branchen- und Marktkenntnisse sowie ein Gespür für neue Mehrwerte durch den elektronischen Handel. Zur Kernkompetenz gehört jedoch nicht die technologische Ausgestaltung bzw. die Implementierung der technischen Lösung. Das sind Aufgaben, die leicht an einen Marktplatz Service Provider (MSP) abgegeben werden können. Folglich empfiehlt es sich, den technologischen Teil an einen kompetenten Service Provider abzugeben.

erstellt durch das



©FIR 2005

gefördert durch das



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit



## Leitfaden

Wann lohnt sich die Errichtung eines eigenen E-Marktplatzes?

Version 2.2

Aachener Competence Center –  
Electronic Commerce (ACC-EC)

c/o Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR)  
an der RWTH Aachen

Pontdriesch 14/16  
D - 52062 Aachen

www.aixplorer.de

tenten Partner zu übertragen. Um im online B2B-Geschäft erfolgreich zu sein, ist eine Konzentration auf die Teilnehmerakquisition sowie auf die Schaffung von Mehrwerten besonders erfolgskritisch. So arbeitet die elektronische Handelsplattform newview ([www.newview.com](http://www.newview.com)), ehemals e-STEEL, mit Technologiepartnern wie Webmethods, Bea, Oracle, Sun Microsystems zusammen und konzentriert sich auf das eigene Kerngeschäft (vgl. Abbildung 3). Die technische Architektur muss so aufgebaut sein, dass sie stabil läuft, erweiterbar ist und Kundenwünsche optimal bedient werden können.



Abbildung 3: Die Handelsplattform Newview

erstellt durch das



©FIR 2005

gefördert durch das



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit



## Leitfaden

Wann lohnt sich die Errichtung eines eigenen E-Marktplatzes?

Version 2.2

Aachener Competence Center –  
Electronic Commerce (ACC-EC)

c/o Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR)  
an der RWTH Aachen

Pontdriesch 14/16  
D - 52062 Aachen

[www.aixplorer.de](http://www.aixplorer.de)

- **Content-Management-Strategie.** Angebote, die auf elektronischen Marktplätzen ausgeschrieben werden, müssen aktuell sein. Diese Forderung klingt selbstverständlich, jedoch treten hier schnell Probleme auf. Ist beispielsweise ein Geschäft abgeschlossen, so müssen die Offerten auch entfernt werden. Entweder muss hier ein Automatismus geschaffen werden, der dafür sorgt, dass nach der Vereinbarung oder nach einer bestimmten Zeitspanne die Angebote gelöscht werden oder die Anwender müssen ihre Angebote kurzzyklisch pflegen. Wenn ein Marktplatzbetreiber die Aktualität der Offerten nicht sicherstellt, untergräbt er die Potenziale elektronischer Marktplätze bei der Unterstützung in der Informationsphase einer geschäftlichen Transaktion und gefährdet somit nachhaltig den Erfolg seiner Plattform.

Um den Marktplatzteilnehmern einen hohen Mehrwert zu bieten, ist es sinnvoll, Inhalte, die über die Publikation von Angeboten hinausgehen, mit anzubieten. Das können Branchenbücher, aktuelle Wirtschaftsnachrichten, Normen usw. sein. Um diese Inhalte bereitstellen zu können, sollten Kooperationen geschlossen werden oder entsprechende Dienste hinzugekauft werden.

- **Kooperationen.** Bei der Gründung eines Marktplatzes sollte grundsätzlich die Möglichkeit der Kooperationsbildung berücksichtigt werden. So ist es mitunter möglich, durch eine Einkaufs- oder Vertriebsgemeinschaft die Nachfrage oder das Angebot soweit zu bündeln, dass bereits eine kritische Masse erreicht wird oder dass zumindest die Plattform für viele potenzielle Teilnehmer interessant wird – Angebote machen einen Marktplatz attraktiv.

erstellt durch das



©FIR 2005

gefördert durch das



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit



## Leitfaden

Wann lohnt sich die Errichtung eines eigenen E-Marktplatzes?

Version 2.2

Aachener Competence Center –  
Electronic Commerce (ACC-EC)

c/o Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR)  
an der RWTH Aachen

Pontdriesch 14/16  
D - 52062 Aachen

[www.aixplorer.de](http://www.aixplorer.de)

## 3 Auswahlhilfe

In der Praxis haben viele Unternehmen erhebliche Probleme bei der Entscheidung, auf welchen Marktplätzen tatsächlich gehandelt werden soll. Am Aachener Competence Center – Electronic Commerce wurden Methoden und Instrumente entwickelt, die es Unternehmen ermöglichen, geeignete Marktplätze zu identifizieren. Weitere Informationen zur Auswahlproblematik und zum Thema E-Marktplätze allgemein finden Sie auf der Internet-Adresse:

[www.ec-beschaffung-und-maerkte.de](http://www.ec-beschaffung-und-maerkte.de)



erstellt durch das



©FIR 2005

- Seite 8/9 -

gefördert durch das



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit



## Leitfaden

Wann lohnt sich die Errichtung eines eigenen E-Marktplatzes?

Version 2.2

Aachener Competence Center –  
Electronic Commerce (ACC-EC)

c/o Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR)  
an der RWTH Aachen

Pontdriesch 14/16  
D - 52062 Aachen

[www.aixplorer.de](http://www.aixplorer.de)

## 4 Kontakt

**Dott. Ing. Tomaso Forzi**

**Aachener Competence Center – Electronic Commerce (ACC-EC)**

c/o Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR)  
an der RWTH Aachen  
Pontdriesch 14/16, D - 52062 Aachen

E.-Mail: [Tomaso.Forzi@fir.rwth-aachen.de](mailto:Tomaso.Forzi@fir.rwth-aachen.de)

Tel.: 0241 / 477 05 506 Fax: 0241 / 477 05 199

Internet :

[www.aixplorer.de](http://www.aixplorer.de)

[www.ec-beschaffung-und-markte.de](http://www.ec-beschaffung-und-markte.de)

[www.ec-net.de](http://www.ec-net.de)

[www.fir.de](http://www.fir.de)

[www.aixplorer.de](http://www.aixplorer.de)

erstellt durch das



©FIR 2005

- Seite 9/9 -

gefördert durch das



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit