

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.

Marketing für elektronische Marktplätze

Kundenakquisition – Kundenbindung –
Beziehungsmarketing

Mannheim
August 2003

Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Maik Hammerschmidt

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Er ist außerdem Mitarbeiter des Sonderforschungsprojektes "Erfolgsstrategien mittelständischer Zulieferer auf elektronischen Marktplätzen" des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) der Universität Mannheim und der Stiftung Industrieforschung, Köln.

ABSTRACT

Mittlerweile sind nahezu alle Branchen lückenlos durch elektronische Marktplätze abgedeckt mit der Folge eines fast ausschließlichen Verdrängungswettbewerbs. Der überwiegende Teil der Marktplätze hat das Problem des Erreichens der kritischen Masse zur Realisierung von Netzeffekten gelöst. Eine effiziente Transaktionsvermittlung ist langfristig für eine umfassende Nutzenstiftung nicht ausreichend. Die Matching-Grundfunktionen sind in der Reifephase zu selbstverständlichen Minimalleistungen geworden, die allein nur ein geringes strategisches Erfolgspotential aufweisen. Bei etablierten Marktplätzen wird daher verstärkt die Kundenbindung zum zentralen Marketingziel. Kundenbeziehungsmarketing kann hier als ein „Megatrend“ bezeichnet werden, der die reine Transaktionsorientierung ablöst. Das primäre Ziel besteht im Erreichen langfristiger Transaktionsbeziehungen auf dem Marktplatz.

Ziel der Studie ist die Entwicklung von Ansatzpunkten eines erfolgreichen Beziehungsmarketing von elektronischen Marktplätzen. Nach Begründung von dessen Notwendigkeit und der Darstellung grundlegender strategischer Optionen unterbreiten wir Vorschläge für die Gestaltung der Leistungs-, Kommunikations- und Preispolitik.

Dabei stellt das Anbieten einer ganzheitlichen Problemlösung eine kritische Voraussetzung für die langfristige Teilnehmerbindung dar. Wir argumentieren, dass Marktplätze Zusatzleistungen anbieten müssen, die über die Einzeltransaktionsvermittlung hinaus die gesamte Geschäftsbeziehung zwischen Marktplatzteilnehmern unterstützen. Das reine Matching (Muss-Leistung) ist um value added services im Pre- und After-Sales-Bereich zu ergänzen (Soll-Leistungen). In einer dritten Stufe können Marktplätze netzeffektunabhängige Zusatz-Services um die handelnden Unternehmen herum anbieten (Kann-Leistungen). Hierbei halten wir die das Prinzip des Meta-Marketing für besonders effektiv. Marktplatz-Provider können Marketinglösungen als eigenständige Vermarktungsobjekte für die teilnehmenden Unternehmen anbieten, um deren Marketingeffizienz zu unterstützen. Diese erhöht die Wahrscheinlichkeit wiederholter Transaktionen zwischen den Marktplatzteilnehmer und damit die Erlöspotentiale für den Betreiber.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Status Quo und Entwicklungstendenzen elektronischer Marktplätze im E-Commerce.....	1
2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen elektronischer Marktplätze ...	3
2.1. Elektronische Marktplätze als virtuelle Koordinationsorte.....	3
2.2. Erscheinungsformen von elektronischen Marktplätzen.....	5
2.3. Motive der Teilnahme an elektronischen Marktplätzen.....	6
3. Marketing für elektronische Marktplätze.....	10
3.1. Notwendigkeit eines Marketing und strategische Marketingziele.....	10
3.2. Prinzipien eines strategischen Beziehungsmarketing für elektronische Marktplätze	12
3.3. Instrumente eines Beziehungsmarketing.....	16
3.3.1. Leistungspolitik	16
3.3.2. Kommunikationspolitik	24
3.3.3. Preispolitik.....	28
4. Grundlegende Erfolgsfaktoren von elektronischen Marktplätzen	30
LITERATURVERZEICHNIS	32

1. Status Quo und Entwicklungstendenzen elektronischer Marktplätze im E-Commerce

Trotz des vielbeschworenen Trends der Disintermediation von Austauschprozessen durch das Internet ist für viele Unternehmen auch im E-Commerce kein direkter Austausch zwischen Transaktionspartnern möglich. Ein Direktvertrieb wird oft durch zu hohe Intransparenz und Komplexität erschwert, die durch die strukturellen Eigenschaften des Internet (z. B. Informationsüberflutung, Dynamik und fehlende Organisation der Inhalte) bedingt sind. Mit der exponentiell steigenden Zahl von Informationen, Angeboten und Teilnehmern im Internet gestaltet sich das Zusammenfinden von Angebot und Nachfrage als zunehmend schwieriger. Insofern wird konstatiert, dass elektronische Märkte wie das Internet, strukturell bedingt zur Intermediation tendieren, indem neue Akteure in die Wertschöpfungskette eintreten, die Nachfrager und Anbieter verbinden (Chircu/Kauffman 2000, S. 12). Vor diesem Hintergrund ist die Entstehung von elektronischen Marktplätzen (im folgenden EMP) als Intermediäre im Internethandel zu verstehen. Sie bündeln Informationen in einem zentralen, virtuellen Raum, wodurch sich die Anzahl der Verbindungen (Informationswege) zwischen Unternehmen erheblich reduziert und ein Abgleich von Angebot und Nachfrage zu weit geringeren Transaktionskosten möglich wird (Bailey/Bakos 1997). Idealerweise muss eine Firma nur noch einen Marktplatz nutzen, um alle in Frage kommenden Geschäftspartner zu erreichen.

Der angebliche Trend einer Disintermediation von Austauschprozessen erweist sich also in Wahrheit als eine Verschiebung der Intermediation von realen in virtuelle Märkte. Zwar fallen Intermediäre in der Offline-Welt weg, dafür entstehen neue Intermediäre (Marktplätze, Broker, Portale) in der Online-Welt, die die Koordinationsaufgaben durch eine Aggregation von Informationen und Akteuren übernehmen.

Das Jahr 2000 gilt als das „Gründerjahr“ für virtuelle Handelsplattformen. Im Durchschnitt entstanden in Deutschland zwei neue Marktplätze pro Woche, in Europa gingen in diesem Jahr 600 neue Marktplätze online. Zwei Wellen von Marktplatz-Gründungen lassen sich erkennen: Die erste Welle brachte die Gründung unabhängiger, offener EMP durch Start up-Unternehmen als neutrale Betreiber. Die derzeitige zweite Welle wird stark von Unternehmen der Old Economy durch Schaffung geschlossener, privater Marktplätze (Trading Hubs, Business Networks) zur Anbindung eigener Lieferanten und zur Digitalisierung der Geschäftsprozesse vorangetrieben. Nur noch 10% der EMP-Investitionen von 80 Mrd. US\$ in 2002 sind in unabhängige, branchenweite Marktplätze geflossen.

Den E-Commerce-Umsätzen wurde zum Jahrtausendwechsel eine steile Entwicklung prophezeit. Ausgehend von den enormen Entwicklungen in den Jahren 1999 und 2000 wurden die Prognosen für die folgenden Jahre erstellt. So wurden für den weltweiten B2B-Handel im Internet, basierend auf einem Umsatz von etwa 200 Mrd. US\$ im Jahr 2000, für 2002 Umsätze von etwa 800 Mrd. US\$, für 2004 sogar über 2700 Mrd. US\$ vorhergesagt (ECIN 2000). Auch für die B2C-Umsätze unterstellten Analysten eine positive Entwicklung, wobei der Anteil am Gesamtvolumen auf 10% beziffert wurde (ECIN 2000).

Seit Anfang 2001 ist allgemein eine Marktkonsolidierung in der Internetökonomie zu beobachten, die die Phase der Euphorie beendet und eine Rückkehr zu realistischen Betrachtungen erzwungen hat. Laut aktuellen Erhebungen von *eMarketer* wurde im Jahr 2002 in Deutschland im B2B-E-Commerce ein Volumen von 38 Milliarden € erreicht (eMarketer 2003). Die Prognosen aus dem Jahr 2000 gingen jedoch von einem Volumen von etwa 92 Milliarden € für 2002 aus. Damit liegt das Volumen der digital abgewickelten Geschäfte zwischen Unternehmen weit hinter den Erwartungen zurück. Die Marktkonsolidierung zeigt sich besonders deutlich durch die zahlreichen Marktaustritte („Shake outs“) von EMP. So gingen laut *NFO Infratest* (2003) von den zu Beginn des Jahres 2002 gezählten 310 deutschen B2B-Marktplätzen allein im ersten Halbjahr über 70 offline bzw. wurden von größeren Playern geschluckt.

Aktuell existieren ca. 220 virtuelle B2B-Marktplätze in Deutschland (eine ausführliche Vorstellung einer Auswahl dieser Plattformen findet sich bei Migalk et al. 2003). Auch wenn die Aussichten aus heutiger Sicht deutlich nüchterner einzuschätzen sind, wird weiterhin von einem exponentiell wachsenden Transaktionsvolumen ausgegangen: So schätzt die aktuelle Studie von *eMarketer* (2003) das Umsatzvolumen im deutschen B2B-E-Commerce auf ca. 218 Mrd. Euro in 2004, wohingegen sich die 2000er Prognose auf 360 Milliarden Euro belief. Für den weltweiten B2B-Umsatz belaufen sich die neuesten Schätzungen für das Jahr 2004 auf knapp 2 Billionen US\$, wohingegen in der Studie von 2001 noch von 2,8 Billionen US\$ ausgegangen worden war (NFO Infratest 2003, BizReport 2003). Dabei erwarten die Marktforscher, dass ca. ein Drittel des Umsatzes über EMP erwirtschaftet wird. Der Umsatz im B2B-E-Commerce wird als fünfmal höher eingeschätzt als der im B2C-Bereich.

Bzgl. der Entwicklung der Anzahl virtueller Handelsplattformen, auf die sich das Transaktionsvolumen verteilt, geht eine aktuelle Forschungsstudie der renommierten *Wharton School of Economics* von einem pessimistischen Szenario aus: Von den schätzungsweise 1500 B2B-Marktplätzen, die Ende 2002 weltweit in Betrieb waren, werden höchstens 180 über das

Jahr 2003 hinaus noch aktiv sein (Day/Fein/Ruppersberger 2003). Für Deutschland prognostizieren die Analysten von *Roland Berger Strategy Consulting* in ihrer aktuellen Studie eine noch extremere Entwicklung: Sie erwarten, dass von den heute aktiven deutschen Marktplätzen (ca. 220) zum Ende des Jahres 2004 nur noch jeder zwanzigste existieren wird. *Berlecon Research* rechnete vor zwei Jahren noch mit 300 bis 400 deutschen Marktplätzen zum Ende des Jahres 2004.

Diese Entwicklungen ergeben sich als Folge einer nicht-tragfähigen Anbieterdichte, die zu intensiven Auslese- und Konzentrationsprozessen führt. Eine langfristige Überlebenschance wird nur solchen Marktplätzen eingeräumt, die den Kunden umfassende Mehrwert-Dienstleistungen anbieten und als Full Service Provider eine langfristige Kundenbindung sicherstellen. Derzeit sind nur 5% der Handelsplattformen als Full Service Provider anzusehen. Den Gegenstücken, den sog. „pure play marketplaces“, die sich nur auf wenige Services spezialisieren, werden kaum Erfolgchancen eingeräumt (Laseter/Long/Capers 2001, S. 41). Langfristig werden pro Branche nur ein bis zwei Mega-Marktplätze als tragbar angesehen (NFO Infratest 2003).

Ziel dieses Beitrags ist es, Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Marketing von EMP aufzuzeigen. Insbesondere werden die Notwendigkeit eines Beziehungsmarketing begründet und Vorschläge für die Gestaltung des Leistungsspektrums unterbreitet, welche eine ganzheitliche Problemlösung ermöglichen soll. Wir argumentieren, dass v.a. Zusatzleistungen angeboten werden müssen, die über die Einzeltransaktionsvermittlung hinaus die gesamte Geschäftsbeziehung zwischen Marktplatzteilnehmern unterstützen, da nur auf diese Weise eine langfristige Erfolgssicherung erreichbar ist.

2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen elektronischer Marktplätze

2.1. Elektronische Marktplätze als virtuelle Koordinationsorte

EMP sind internetbasierte Matching-Plattformen, auf denen viele, unabhängige Marktteilnehmer (mehrere Anbieter und mehrere Nachfrager) zusammengeführt werden und handeln können (Kollmann 2001, Schneider/Schnetkamp 2000). Dieser ist somit ein virtueller Koordinationsort für marktmäßig organisierte Austauschbeziehungen (Marktraum). Die Koordination erfolgt durch die Bündelung und Strukturierung von Informations- und Kommunikationsströmen. Elemente des Marktraumes bilden somit das Informations-, Kommunikations- und Handelssystem. Der Marktplatzbetreiber fungiert als sog. market

maker, der in der Regel nicht in eigentumsrechtlicher Beziehung mit den gehandelten Gütern steht.

Um die Koordinationsleistung erbringen zu können, besteht die Hauptaufgabe von EMP im Aufbau eines Pools von Verkäufern und Käufern als potentielle Transaktionspartner. Weiterhin muss eine elektronische Unterstützung aller Phasen der Markttransaktion (Informations-, Vereinbarungs-, Abwicklungs- und Nachkaufphase) erfolgen. Die Transaktionen können sich dabei auf reale oder digitale Güter oder Verfügungsrechte beziehen

Das Pendant von EMP in der realen Welt sind Wochenmärkte, Basare oder Messen, auf denen Verkäufer und Käufer plaudern, feilschen, Waren anpreisen und Geschäfte abschließen. Marktplatzbetreiber sind hier Städte, Kommunen oder Messegesellschaften. EMP bilden im Prinzip also traditionelle, jahrtausende alte Handelsformen durch informationstechnologische Instrumente in digitalen Daten- und Informationsnetzen nach.

Typische Erlösquellen von Marktplatzbetreibern und deren Anteile sind im Folgenden aufgelistet (Berlecon Research 2001):

- Erlöse aus der Transaktionsfunktion = direkte mengen- oder volumenabhängige Transaktionsgebühren + Vermittlungsprovisionen (44%)
- Mitgliedsbeiträge (Zugangsgebühren) (19%)
- Vertrieb eigenständiger Produkte und Dienstleistungen wie Consulting, Hosting, Software-Lösungen, Webdesign über den Marktplatz (18%)
- Content-Gebühren (8%)
- Werbeeinnahmen (6%)
- Sonstige (6%)

Wie zu erkennen ist, bilden die Erlöse aus der Transaktionsfunktion noch den größte Posten (44%), der aber anteilig rückläufig ist. EMP versuchen verstärkt, Erlöse durch netzeffektunabhängige Dienste wie Content-Angebote, Beratungs- und Fulfillment-Dienstleistungen zu erreichen. Die ausschließliche Konzentration auf reine Matching-Dienste ist problematisch, da die Gebühren hierfür nur erzielbar sind, wenn ein entsprechend großes Netz an Teilnehmern angeboten wird, was hohe Investitionen und langfristige Präsenz erfordert. Außerdem werden diese Dienste mehr und mehr Standard im Markt.

2.2. Erscheinungsformen von elektronischen Marktplätzen

B2B-Marktplätze lassen sich anhand der Dimensionen „Betreibermodell“ (abhängig vs. unabhängig), „Grad der Offenheit“ (offen vs. geschlossen) und der „branchenmäßigen Ausrichtung“ (vertikal vs. horizontal) definieren und damit klassifizieren.

Bei abhängigen EMP (hierarchical bzw. biased marketplaces) sind Betreiber gleichzeitig auch Teilnehmer, z. B. beim Automobilmarktplatz Covisint, der von Ford, DaimlerChrysler, General Motors, Nissan und Renault betrieben wird, die auch als Transaktionspartner auftreten. Solche Geschäftsmodelle sind also „...biased toward the sponsor“ (Grewal/Comer/Mehta 2001, S. 19), was gewisse Probleme nach sich ziehen kann, v. a. wenn die Betreiber Branchenführer sind und somit über hohe Marktmacht verfügen wie bei konzerneigenen Handelssystemen. Häufige Formen von abhängigen Marktplätzen sind sog. Sell-Side- und Buy-Side-Marktplätze. Bei Verkaufsplattformen ist der Betreiber ein großer Anbieter (single supplier), der mit vielen Abnehmern (multiple buyer) Austauschbeziehungen unterhält. Das Interesse des Betreibers besteht hier darin, sein eigenes Produktangebot zu vermarkten. Einkaufsplattformen werden hingegen von einem Unternehmen zur Unterstützung der Beschaffungsprozesse und zur Bündelung seiner Lieferanten eingerichtet. In beiden Fällen stellen die Plattformen im Prinzip zusätzliche elektronische Vertriebs- bzw. Beschaffungskanäle und somit Spezialfälle von B2B-Marktplätzen dar (Wirtz/Olderog/Mathieu 2002).

Bei unabhängigen EMP (market-driven marketplaces) sind Betreiber neutrale Dritte (third party), so dass eine Trennung von Betreiber- und Teilnehmerstatus erfolgt. Nur auf unabhängigen Marktplätzen erfolgt eine echte marktliche Koordination zwischen den Kauf- und Verkaufsprozessen. Hier liegt die Koordinationsmacht beim Betreiber, der über das Zustandekommen und die Ausführung von Transaktionen entscheidet (Kollmann 2001). Als neutraler Intermediär soll er Vertrauen zwischen den Teilnehmern gewährleisten und opportunistisches Verhalten verhindern (Bailey/Bakos 1997). Als Vermittler wird der Betreiber zu keiner Zeit Besitzer der Ware und konzentriert auf die größtmögliche Ausweitung der Inhalte des Marktplatzes. Produkt- und unternehmensneutrale Betreiber können durch eine Aggregation von Produkten unterschiedlicher Anbieter ein viel breiteres und tieferes Sortiment gewährleisten (Migalk et al. 2003). Unabhängige Plattformen werden meist von Start up's betrieben (z. B. atradapro.com).

Bei offenen Marktplätzen ist der Zutritt für alle Anbieter und Nachfrager unter Beachtung bestimmter Regeln offen. Geschlossene bzw. private Marktplätze sind exklusive, jedoch

internetbasierte Abnehmer-Zulieferer-Netzwerke (sog. Business Webs oder Extranets). Der Unterschied zu den früheren proprietären Systemen liegt darin, dass nicht zwischen jedem Lieferanten und Käufer eine eigene Anbindung (bilaterale Anbindung) etwa über EDI-Systeme erfolgen muss. Stattdessen kann z.B. ein Käufer alle Lieferanten über ein System (das Internet) anbinden und außerdem nicht nur mit bestehenden sondern auch mit neuen Lieferanten in Austauschprozesse treten (Holzmüller/Schlüchter 2003).

Da der Teilnehmerkreis bei privaten Plattformen im Voraus klar definiert und bekannt ist, ist für diese das Problem der Kundengewinnung und -bindung kein zentrales Problem. Aus diesem Grunde beziehen sich die Ausführungen dieses Beitrags zum Marketing für EMP nur auf offene Marktplätze, die meist auch von unabhängigen Dritten betrieben werden.

Vom Grad der Branchenabdeckung können sich EMP vertikal oder horizontal ausrichten. Vertikale EMP sind branchenspezifisch ausgerichtet und finden sich v.a. für Primärgüter bzw. direkte Güter (sog. Industriemarktplätze). Eine horizontale Ausrichtung liegt vor, wenn die Marktplatzteilnehmer branchenübergreifend sind und das Produktportfolio auf Funktionen und Prozesse ausgerichtet ist, die für alle Branchen relevant sind. Dies gilt meist für indirekte Güter, sog. Maintenance-Repair-Operations (MRO)-Güter.

2.3. Motive der Teilnahme an elektronischen Marktplätzen

Um im nächsten Abschnitt eine Marketingkonzeption für EMP vorzustellen, müssen die Vorteile und Nutzenstiftungen (Benefits) der elektronischen Transaktionsabwicklung über zentrale Plattformen diskutiert werden, um ein Verständnis der Motive einer Teilnahme an virtuellen Marktplätzen zu erlangen. Diese Benefits müssen Gegenstand einer bewussten Gestaltung und Kommunikation durch das Marketing sein.

➤ Transaktions- und Prozesskosteneinsparung

Mit der Nutzung des Internet ändert sich die Spezifität von Transaktionen als eine der beiden primären Ursachen von Transaktionskosten (Williamson 1981). So sinken standortspezifische Transaktionskosten, da Informationen an jedem Ort zu jeder Zeit verfügbar sind. Durch die Bereitstellung digitaler Informations- und Kommunikationssysteme können Informationen unendlich schnell, in unbegrenzter Menge, ohne zeitliche und örtliche Restriktionen und simultan zu jedem Punkt des Datennetzes übertragen werden. Auf diese Weise verringern sich die Transaktionskosten erheblich, die sich zum großen Teil als Kosten der Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -übertragung ergeben.

Auch die Unsicherheit als die andere Determinante der Transaktionskosten nimmt ab, da es aufgrund der multimedialen Informationspräsentation im Internet, durch standardisierte Datenübermittlung und -darstellung (z.B. durch Internet-Standards, EDI) und einheitliche Produktdarbietung durch standardisierten Katalogisierung leichter möglich ist, auch komplexe Produkte bzgl. der transaktionsrelevanten Merkmale zu beschreiben und vergleichbar zu machen. EMP beschleunigen durch die Zusammenführung von und die Kommunikation zwischen den Unternehmen außerdem die Etablierung von Industriestandards im B2B-E-Commerce. Durch den hohen Grad an Standardisierung von Informationen sinken die Kosten der Vertragsaushandlung und -anpassung, da die Wahrscheinlichkeit abnimmt, relevante Informationen zu übersehen bzw. nicht verarbeiten zu können. Dies schränkt den Spielraum für opportunistisches Verhalten ein (Malone/Yates/Benjamin 1987). Auch die Verwendung von Standardverträgen senkt die Vereinbarungskosten, da weniger Vertragsparameter zu verhandeln sind. Die durch den Betreiber aufgestellten Geschäftsregeln und entsprechende Sanktionsmechanismen (z. B. Ausschluss von Teilnehmern) wirken vertragswidrigem Verhalten entgegen. Dies führt zur Senkung von Nachverhandlungskosten (Gerpott/Massengeil 2001).

Die Aggregation von Informationen und Angeboten führt zu weniger und einfacheren Informationswegen, wodurch sich die Zahl von Beschaffungsprozessschritten (v. a. bei Kataloggütern) und von Verhandlungszyklen verringert. Bei einer Integration der IT-Systeme der Geschäftspartner können häufig wiederkehrende Prozesse automatisiert werden. So ermöglichen viele Marktplätze, bei Unterschreiten eines bestimmten Lagerbestandes automatisch eine Online-Bestellung zu generieren, woraufhin beim Zulieferer die notwendigen Prozessschritte zur Produktion und Lieferung angestoßen werden. Folglich reduzieren sich die von Mitarbeitern durchzuführenden Informationsverarbeitungsaufgaben (v.a. auch Suchvorgänge) und die sog. Liege- und Wartezeiten, die dadurch zustande kommen, dass Informationen bei einem Partner noch nicht verarbeitet sind, während ein anderer bereits darauf wartet. Die Prozessautomatisierung über EMP hilft, die Prozessgeschwindigkeit durch schnellere Informationsverarbeitung und -weiterleitung zu erhöhen, Fehlerquellen durch einen komplett medienbruchfreien, standardisierten Informationsfluss zu vermeiden und Termine besser einzuhalten (Holzmüller/Schlüchter 2003, Kaiser 2003).

➤ **Erhöhung der Markttransparenz**

Die komplette elektronische Erfassung von Teilnehmern und Produkten in einer zentralisierten Datenbank ermöglicht die Systematisierung nach beliebigen Kriterien. Auf diese Weise können mittels Suchfunktionen (Agenten) alle Produkte nach Preis und Qualität verglichen werden. Dies senkt die Such- und Informationskosten und folglich die Gefahr des Verpassens von Opportunitäten. Die Wahrscheinlichkeit eines vorteilhaften Matching bzgl. Preis und Qualität und folglich eines günstigen Geschäftsabschlusses steigt. Das Potential zur Senkung der Such- und Informationskosten ist umso größer, je mehr (potentielle) Marktpartner an die Plattform angeschlossen sind, deren Informationen gebündelt recherchiert und verglichen werden können.

➤ **Erhöhung der Marketingeffizienz und -effektivität**

Mitglieder von EMP haben Zugriff auf einen zentralen Pool potentieller Kunden und Lieferanten. Diese können effizienter bearbeitet und angesprochen werden, indem v.a. Skaleneffekte digitaler Informationsverbreitung genutzt werden. So sind die zusätzlichen Kosten des Abrufs einmal erstellter Inhalte bzw. der Übertragung bestimmter Kommunikationsmittel (E-Mails, Banner) nahezu Null. Mit ein und derselben Werbemaßnahme können viele Marktpartner simultan erreicht werden. Vervielfältigungs- und Distributionskosten entfallen und es bleiben nur noch reichweiten- und nutzerzahlenunabhängige Server- und Softwarekosten (Gerpott/Schlegel 2002). Die direkte Adressierbarkeit verringert Streuverluste bei der Kundenansprache.

Der simultane Zugriff auf potentielle Kunden ist möglich, ohne eine eigene Marketinginfrastruktur aufbauen zu müssen. Dadurch ist zum einen eine kostengünstige mengenmäßige Erweiterung des Kundenkreises in bestehenden Marktsegmenten möglich (Penetrationseffekt). Außerdem können Unternehmen mit neuen Arten von Kundensegmenten in Kontakt treten, die auf realen Märkten nicht erreichbar wären, wodurch eine qualitative Erweiterung des Kunden- und Lieferantenkreises möglich ist (Proliferationseffekt). So können etwa Speziallieferanten, für die die Bearbeitung eines bestimmten Marktes über traditionelle Marketingkanäle unrentabel wäre, über elektronische Medien diesen Markt profitabel bedienen. Marktplätze ermöglichen durch einen direkten Kontakt mit Käufern, traditionelle Marketingkanäle zu umgehen („bypassing“).

Bei entsprechender Separierung der Kundengruppen der traditionellen und digitalen Märkte wird eine anonyme Vermarktung von Überschusskapazitäten zu niedrigeren Preisen ohne

Gefahr negativer Rückwirkungen auf reguläre Preise erleichtert, was dem Effekt eines zusätzlichen Vertriebskanals entspricht (Gerpott/Massengeil 2001).

EMP unterstützen außerdem den Aufbau einer „competitive intelligence“, da ein deutlich leichter Einblick in die Leistungs- und Preisgestaltung der Wettbewerber möglich ist, da alle Konkurrenten in einer Datenbank erfasst sind.

➤ **Preisersparnis**

Durch die Bündelung einer riesigen Produktauswahl an *einem* virtuellen Ort sowie effiziente Such- und Vergleichsroutinen kann der niedrigste Preis für vorgegebene Spezifikationen gefunden werden. Durch Echtzeit-Datenaustausch mit mehreren Partnern gleichzeitig wird die Effizienz von Preisverhandlungen gesteigert (Bid and Ask). Die hohe Markttransparenz sorgt dafür, dass Lieferanten nur dann überleben werden, wenn sie einen vergleichbaren Preis wie die billigsten Konkurrenten anbieten. Das Preisniveau wird durch den elektronischen Handel folglich sinken (Strader/Shaw 2000). Die Möglichkeit der Bedarfsbündelung führt außerdem zu mengenabhängigen Preisnachlässen.

Vor allem im Vergleich zu klassischen Intermediären können EMP auch durch die Realisierung von Skaleneffekten Einsparungen bei den Kosten der „Produktion“ ihrer Leistungen erreichen. Skaleneffekte entstehen bei digitalisierbaren Gütern durch sehr hohe Fixkosten für die Erstellung der ersten Einheit (first copy costs) bei gleichzeitig geringen variablen Kosten (Shapiro/Varian 1999). Der Aufbau einer internetbasierten Handelsplattform erfordert hohe Investitionen (Fixkosten), während die variablen Kosten der Nutzung von Informationsprodukten und Dienstleistungen zur Transaktionsunterstützung sehr gering sind (Wirtz/Olderog/Mathieu 2003). Steigende Teilnehmerzahlen, d.h. eine steigende Absatzmenge der genannten Leistungen, führen damit zu steigender Stückkostendegression pro Teilnehmer und Transaktion. Bei hoher Frequentierung lassen sich hohe Kosteneinsparungen erzielen, welche, zumindest teilweise, an die Kunden in Form von niedrigen Nutzungsgebühren weitergegeben werden (Wirtz/Olderog/Mathieu 2003).

➤ **Legitimierung**

Basierend auf den empirischen Befunden von *Grewal/Comer/Mehta* (2001) ist die Legitimierung ebenso ein Nutzungsmotiv. Eine Legitimierung kann dabei extern (gegenüber Kunden und Konkurrenten) und intern (gegenüber der Organisation) erfolgen.

Durch die Teilnahme an EMP signalisieren Unternehmen ihren Kunden Innovativität und „technological sophistication“, wodurch ein Imagegewinn möglich ist. Bzgl. der Konkurrenz

ist die Teilnahme oft Ausdruck einer vorsorglichen, proaktiven Strategie (Preemption) mit dem Ziel, Wettbewerbsvorsprünge zu sichern bzw. mit Benchmark-Konkurrenten mithalten zu können. *Grewal/Comer/Mehta* (2001) belegen in ihrer Untersuchung, dass ein großer Teil der Marktplatzeintritte überwiegend in einer Absicherung gegen etwaige Vorstöße der Konkurrenz begründet liegt. Sie argumentieren, dass die hohe Frequentierung der virtuellen Handelsplattformen maßgeblich auf einen sog. Herdentrieb (Bandwagon-Effekt) zurückzuführen ist, indem abwartende Unternehmen das Verhalten von erfolgreich agierenden lead usern imitieren.

Die Legitimierung erfolgt aber nicht nur extern, sondern auch bzgl. der eigenen Organisation. Die Adoption innovativer Technologien verringert die Gefahr, Entwicklungen zu verpassen und strategische Kompetenzen zu verlieren, indem organisationales Lernen gefördert und IT-Fähigkeiten aufgebaut werden.

3. Marketing für elektronische Marktplätze

3.1. Notwendigkeit eines Marketing und strategische Marketingziele

Der Stellenwert des Marketing als kundenorientierte Führungskonzeption zur Schaffung und Erhaltung langfristiger Geschäftsbeziehungen nimmt für EMP zu. Diese müssen aufgrund der zunehmenden Marktkonsolidierung und des Eintritts marktfremder Konkurrenten selbst Marketing betreiben, um Kunden (aktive oder passive) zu gewinnen und zu binden. Auch für EMP ist das Marketing als zentrales unternehmerisches Instrument zur langfristigen Erfolgssicherung zu verstehen. Die grundlegenden Marketingziele von EMP bestehen erstens in der **Kundenakquisition**, d.h. dem Finden von Teilnehmern, die zur Exploration und zum Testen des Marktplatzes angeregt werden. Zweitens besteht das Ziel in einer **Kundenbindung** durch gezielte Kundenqualifizierung, um passive Teilnehmer (Observer) zu dauerhaft aktiven Teilnehmern (Experts, Traders) zu machen (*Grewal/Comer/Mehta* 2001). Es ist davon auszugehen, dass der Kundenwert aktiver Teilnehmer, ausgedrückt durch die mit ihnen über die Geschäftsbeziehung erzielbaren Cash Flow-Ströme, weit über dem der passiven Teilnehmer liegt. Dies liegt in der höheren Abwanderungsgefahr passiver Teilnehmer begründet.

Das Ziel der Kundenakquisition steht primär zu Beginn des Lebenszyklus eines Marktplatzes, d.h. nach der Gründung, im Vordergrund, um möglichst schnell eine kritische Masse von Teilnehmern zu erreichen. Die ist notwendig, um den Marktplatz durch sog. Netzeffekte attraktiv zu machen. Netzeffekte sind das eigentlich konstituierende Prinzip von EMP, da deren Nutzen für einen Teilnehmer von der Anzahl anderer Akteure abhängt, die ebenfalls auf

dem EMP aktiv sind (Shapiro/Varian 1999). Netzeffekte stellen positive Nutzenexternalitäten in realen oder virtuellen Netzwerken durch eine steigende Anzahl von Nutzern dar. Der Netznutzen entsteht hauptsächlich aus der Menge und der Art der gehandelten Güter, weshalb das Handelsvolumen zu Beginn als das entscheidende Kriterium für die Teilnahme gilt. Je mehr Nachfrager ein Marktplatz hat, desto größer ist der Anreiz für einen Lieferanten, seine Leistungen dort ebenso anzubieten. Außerdem wird der Marktplatz für Anbieter zusätzlicher komplementärer Komponenten interessant. Je größer und differenzierter wiederum das Angebot ist, desto höher ist der Netznutzen und desto attraktiver wird der EMP für jeden potentielle Nachfrager (Wirtz/Olderog/Mathieu 2003). Eine schnelle Kundenakquisition ist in der Anfangsphase deshalb der wichtigste Erfolgsfaktor eines EMP, um einen sich selbst tragenden Kreislauf aus Mitgliederwachstum und Nutzenzuwachs in Gang zu setzen. Dieser führt in der Folge auch zu steigenden Erlösen des Betreibers, die dieser in die Verbesserung und Vermarktung des Marktplatzes investieren kann, was die Attraktivität und folglich die Nutzerzahlen wiederum steigert.

Bei etablierten Marktplätzen, deren installierte Basis an Teilnehmern die kritische Masse überschritten hat, wird verstärkt die Kundenbindung zum zentralen Marketingziel. Es geht nun darum, auch über der kritischen Masse zu bleiben und eine Abwanderung der Kunden und eine resultierende Austrocknung des Marktplatzes zu verhindern. Umfassende Studien führender Analystenhäuser wie *Forrester Research* (2001) und *Berlecon Research* (2001) zum Stand der EMP bestätigen, dass sich der Markt für EMP zumindest in Deutschland in der Reifephase befindet und der überwiegende Teil das Problem des Erreichens der kritischen Masse gelöst hat. Da außerdem alle Branchen nahezu lückenlos durch EMP abgedeckt sind, herrscht ein fast ausschließlicher Verdrängungswettbewerb mit der Folge hoher Wettbewerbsintensität. Viele der untersuchten Marktplätze haben die Notwendigkeit eines Relationship Marketing mittlerweile erkannt, worauf die Budgetzahlen hinweisen. So hat bei einigen Betreibern die Budgetposition „Support und Beratung“, die überwiegend der Beziehungspflege dient, den größten Anteil am Gesamtbudget erreicht, wobei dieser auch weiter steigen wird. Demgegenüber rangiert der Anteil der Position Werbung, die quasi ausschließlich der Neukundengewinnung dient, deutlich darunter (Berlecon Research 2001).

Kundenbeziehungsmarketing kann als der „Megatrend“ für EMP bezeichnet werden (Albers/Ratschow 2001, Berlecon Research 2001; Kollmann 2001). Auch bei EMP vollzieht sich derzeit, wie schon vor einigen Jahren in der traditionellen Wirtschaft, ein Paradigmenwechsel von der reinen Transaktions- zur Beziehungsorientierung. Das primäre Ziel besteht im Erreichen einer Wiederholung von Transaktionen, was nur durch langfristige

Kundenbindung erreichbar ist. *Berlecon Research* (2001) fordert als Kernergebnis ihrer umfassenden Studie zum Stand der EMP in Deutschland, dass diese zu Relationship-Plattformen werden müssen. Dies deutet an, dass sich der Focus von der einmaligen Transaktionsanbahnung zur effizienten Abwicklung und einer umfassender After Sales-Unterstützung verschiebt, um Anreize für wiederholte und häufige Transaktionen zu schaffen. Die Teilnehmer werden langfristige Austauschbeziehungen nur dann auf einem Marktplatz aufrechterhalten, wenn dieser einzeltransaktionsübergreifende Mehrwertdienste und Zusatznutzenfunktionen anbietet, d.h. zum Full Service Provider wird (Laseter/Long/Capers 2001; Berlecon Research 2001; Albers/Ratschow 2001).

Eine effiziente Transaktionsvermittlung ist langfristig für eine umfassende Nutzenstiftung nicht ausreichend. Die Verbesserungspotentiale bei den rein transaktionsbezogenen Grundfunktionen (Matching) sind im Zeitverlauf weitgehend ausgereizt. Die Grundfunktionen sind zu selbstverständlichen Minimumfaktoren geworden. Dies ist auch dadurch bedingt, dass diese Transaktionsfunktionen im Verlauf des Lebenszyklus der EMP zunehmend im Markt standardisiert sind. Eine kostengünstige und den individuellen Ansprüchen gerecht werdende Vermittlung von Transaktionspartnern wird im Prinzip von allen Handelsplattformen garantiert. Diese Matching-Funktionen haben außerdem nur ein geringes strategisches Potential, da nach Partnerfindung Folgetransaktionen prinzipiell offline weitergeführt werden können.

3.2. Prinzipien eines strategischen Beziehungsmarketing für elektronische Marktplätze

Wie bereits argumentiert, steigt die Profitabilität einer Kundenbeziehung mit deren Dauer, da ein höherer Anteil des Lifetime Value abgeschöpft werden kann, das Risiko eines Kunden sowie die Kundenbearbeitungskosten durch Routine und Kundenkenntnis abnehmen (Bauer/Hammerschmidt/Elmas 2003). Viele Komponenten des Kundenwertes, wie Cross Selling, Erlöse durch Weiterempfehlungen, höhere Kaufhäufigkeit und -intensität durch Beschaffungskonzentration, entwickeln sich ohnehin erst in späteren Perioden (Reichheld/Sasser 1990). Dies gilt auch und insbesondere für EMP, die eine langfristige Wertsteigerung nur durch den Aufbau und die Erhaltung stabiler Kundenbeziehungen erreichen können. *Reichheld/Sasser* (1990) haben empirisch nachgewiesen, dass gerade für Unternehmen mit hohem Fixkostenanteil und variablen Kosten von nahe Null, wie es für EMP typisch ist, eine Erhöhung der Kundenbindungsquote um nur 5% die Gewinne um bis zu 85% steigern kann.

Aufgrund der im letzten Abschnitt genannten Rahmenbedingungen für EMP sind der Aufbau und die Pflege stabiler Kundenbeziehungen nur durch gezieltes Relationship Marketing erreichbar. Dies trägt der Erkenntnis Rechnung, dass letztlich nicht Transaktionen oder Produkte, sondern Marktplatzteilnehmer die Quelle von Erlösen sind.

Gerade für Marktplatzbetreiber bietet sich aufgrund der vorhandenen informationstechnischen Infrastruktur eine ideale Ausgangsposition für den effizienten Einsatz der Relationship Marketing-Instrumente. Die digitalen, globalen Informationsnetze erleichtern eine effiziente Informationsgewinnung, -analyse und -übertragung. So kann durch Anwendung von Data Mining- und Data Warehousing-Instrumenten (Cookies, Log File Analysen, collaborative filtering) das Nutzungsverhalten auf dem EMP sowie die Bedürfnisse und Interessen der Teilnehmer erfasst werden. Durch ein sog. behaviour tracking ist die Erstellung von Nutzerprofilen möglich, die dann ein informationsbasiertes Marketing in Form kundenindividueller Inhalte, Angebote und Empfehlungen ermöglicht (Kollmann 2001).

Auf Grundlage der Literatur zum elektronischen Customer Relationship Marketing (eCRM) lassen sich bestimmte strategische Grundprinzipien eines Beziehungsmarketing von EMP ableiten (Diller 2001, Bauer/Grether 2002):

➤ **Integrieren**

Hier ist zunächst die Integration des Kunden durch Bereitstellung interaktiver Instrumente wie E-Mails, Chatrooms, Feedback-Formulare zu nennen. Auf diese Weise kann eine Kommunikation mit dem Provider gewährleistet werden, die v.a. zur Bedürfnisartikulation und Verbesserungsvorschlägen der Kunden führen soll. Dies hat das Ziel, unzufriedene Teilnehmer zu Beschwerden anzuregen statt heimlich abwandern zu lassen. Insofern ist eine Integration ein wichtiges Instrument der Marktforschung. Kunden lassen sich weiterhin in die Wertschöpfungsprozesse des Marktplatzes einbeziehen, indem sie selbst erstellte Inhalte (Rezensionen, Käufer- bzw. Verkäuferbewertungen, Empfehlungen, Gästebücher, interaktive Linklisten) einspeisen können (Diller 2001).

Die Vernetzung der Marktteilnehmer untereinander, etwa durch Schaffung von Communities, sowie die IT-Integration der Unternehmen in den Marktplatz können zur Schaffung einer Systembindung genutzt werden. Bei Marktplätzen erwachsen technisch-ökonomische Wechselkosten durch die Anbindung der Informations- und Kommunikationssysteme, die die Entscheidung für eine bestimmte Systemarchitektur sowie gewisse Investitionen für Hard- und Software erfordert (Wirtz/Olderog/Mathieu 2003). Sog. wissensbasierte Wechselkosten entstehen durch Mitarbeiterschulungen oder die Zeit, die ein Nutzer in das Verständnis des

Systems investiert hat. Diese Kosten, die bei einem Marktplatzwechsel verloren wären, haben einen sog. Lock in-Effekt zur Folge, den sich Marktplätze zur Bindung ihrer Kunden gezielt zunutze machen können.

➤ **Interagieren**

Die Informationstechnologien ermöglichen eine wechselseitige Echtzeit-Kommunikation sowohl zwischen den Nutzern und dem Provider (Dialogmodell) als auch innerhalb der Gruppe der Teilnehmer (multilaterales Community-Modell). Die Community-Instrumente wie Newsgroups, Discussion Boards, Chatrooms, Weiterempfehlungssysteme ermöglichen, dass zwischen den Nutzern selbst ohne Einschaltung des Providers Interaktionen stattfinden können. In virtuelle Gemeinschaften erfolgt ein reger Erfahrungsaustausch, der bei entsprechendem Monitoring durch den Betreiber wichtige Anhaltspunkte über die Kundenzufriedenheit und kritische Ereignisse im Verlauf der Transaktion bereitstellt.

Durch Help Desks, FAQs, Avatare und Kontextmenüs zur Hilfe bei allen Schritten der Transaktionsabwicklung ist eine umfassende Online-Beratung erreichbar. Hotlines und Call Back-Buttons können zusätzlich eine persönliche Offline-Beratung im traditionellen Sinne sicherstellen. Hierbei erweist sich ein persönlicher Ansprechpartner für alle Probleme und alle Kontaktkanäle als kritischer Erfolgsfaktor (one face to the customer-Prinzip). Dies kann durch die Einrichtung sog. Customer Interaction Center gewährleistet werden, in denen alle Informationen zu einem Kunden zentral zusammenlaufen und bei einer Interaktion mit dem Kunden, egal über welchen Kanal, dem Kundenbetreuer automatisch ausgegeben werden (Sester/Bauer 2002).

Ein weiteres Instrument der Interaktion ist die Durchführung von Schulungen bzw. Beratungen, die online über das Internet (Online-Führungen durch den Marktplatz, Tutorials) oder offline beim Kunden vor Ort durchgeführt werden können. Diese Maßnahmen werden unter dem Begriff Customer Development zusammengefasst.

➤ **Individualisieren (One to One-Marketing)**

Die Aufzeichnung und Auswertung von Kundeninformationen, die entweder durch ein dem Kunden nicht bewusstes Tracking oder durch aktive Registrierung der Kunden gewonnen werden, sind die Grundlage zur Schaffung von Kundendatenbanken. Das Ziel solcher Datenbanken besteht darin, individuelle Nutzerprofile zu erstellen und über die Zeit anzupassen, die eine (z.T. automatische) Identifikation des Kunden bei Besuch des EMP und folglich eine direkte Adressierung ermöglichen.

Der Nutzen eines solchen One to One-Marketing für den Kunden ist vielfältig. So können individuelle Empfehlungen durch Recommender Systeme ausgesprochen oder sogar eine dynamische Personalisierung der Kommunikations- und Contentfunktionen und der Gestaltung des Marktplatzauftrittes ermöglicht werden. Eine schon vereinzelt zu findende Form der Individualisierung ist das Bereitstellen dynamischer Produktkataloge, die sich in Abhängigkeit von der Art, der Häufigkeit und dem Zyklus der Transaktion verändern und an die jeweiligen Produktbedarfe und Interessen angepasst sind. Auf diese Weise ist eine kundenspezifische Vorselektion von Produktkategorien und eine Konfiguration von Produkten möglich, die die Komplexität und damit die Suchkosten zusätzlich reduzieren. Im Idealfall entstehen personalisierte Sortimente und Webseiten, die laufend aktualisiert werden („My Marketplace“).

Die Möglichkeit, den Marktplatz zu personalisieren, erzeugt ökonomische Wechselbarrieren in Form des Risikos, solch zugeschnittenen Angebote und Services bei alternativen Providern nicht zu erhalten bzw. den Personalisierungsaufwand erneut erbringen zu müssen (Bauer/Hammerschmidt 2001). Gespeicherte Benutzerdaten und -profile können nicht zu einem anderen Portalanbieter transferiert werden.

Eine weitere Möglichkeit zur Realisierung des Prinzips der Individualisierung wäre ein kundenindividuelles Preisbildung (sog. Creative Pricing), welches etwa durch Preisbündelung, Preisbaukästen oder Mehrpersonen-Pricing erreichbar wäre. Solche Möglichkeiten werden von EMP bisher kaum genutzt.

➤ **Exklusivieren/Selektieren**

Ebenfalls kaum genutzt wird die Chance, insbesondere die Beziehungen zu wertvollen, wichtigen Kunden zu pflegen. Nur eine abgestufte Kundenbetreuung entspricht dem Prinzip eines kundenwertgesteuerten Marketing, welches bessere Konditionen für bessere Kunden verlangt (Diller 2001). Dies kann durch das Prinzip der Exklusivierung erreicht werden (Homburg/Sieben 2000). Diese kann schon beim Zugang beginnen, wenn etwa Teilnehmern mit hohem Potential ein kostenfreier Zugang zum Marktplatz bzw. kostengünstige Software zur Anbindung der Systeme offeriert wird (Diller 2001). Weitere Instrumente sind etwa Bonusprogramme (mengenabhängige Rabatte) oder Kundenstatusprogramme (exklusive Serviceleistungen bzw. exklusiver Contentzugang für bestimmte Statusgruppen). So kann etwa registrierten Nutzern ein kostenloser Eintrag im Branchenregister angeboten werden. Rewardsysteme gewähren Intensivkäufern nachträgliche Preisnachlässe. Auch Kundenclubs,

zu denen nur bestimmte Kunden Zutritt haben, sind evtl. verbunden mit Club-Rabatten geeignete Mittel zur Exklusivierung.

3.3. Instrumente eines Beziehungsmarketing

3.3.1. Leistungspolitik

Zur Beurteilung und Gestaltung des Leistungsspektrums von EMP kann das Schalenmodell herangezogen werden, das sich in der Marketingliteratur als Instrument einer marktorientierten Leistungstypologisierung etabliert hat. Es unterscheidet drei grundlegende Leistungsarten und lässt sich daher als sog. Marketing-Dreiklang bezeichnen (Bauer/Hammerschmidt 2001).

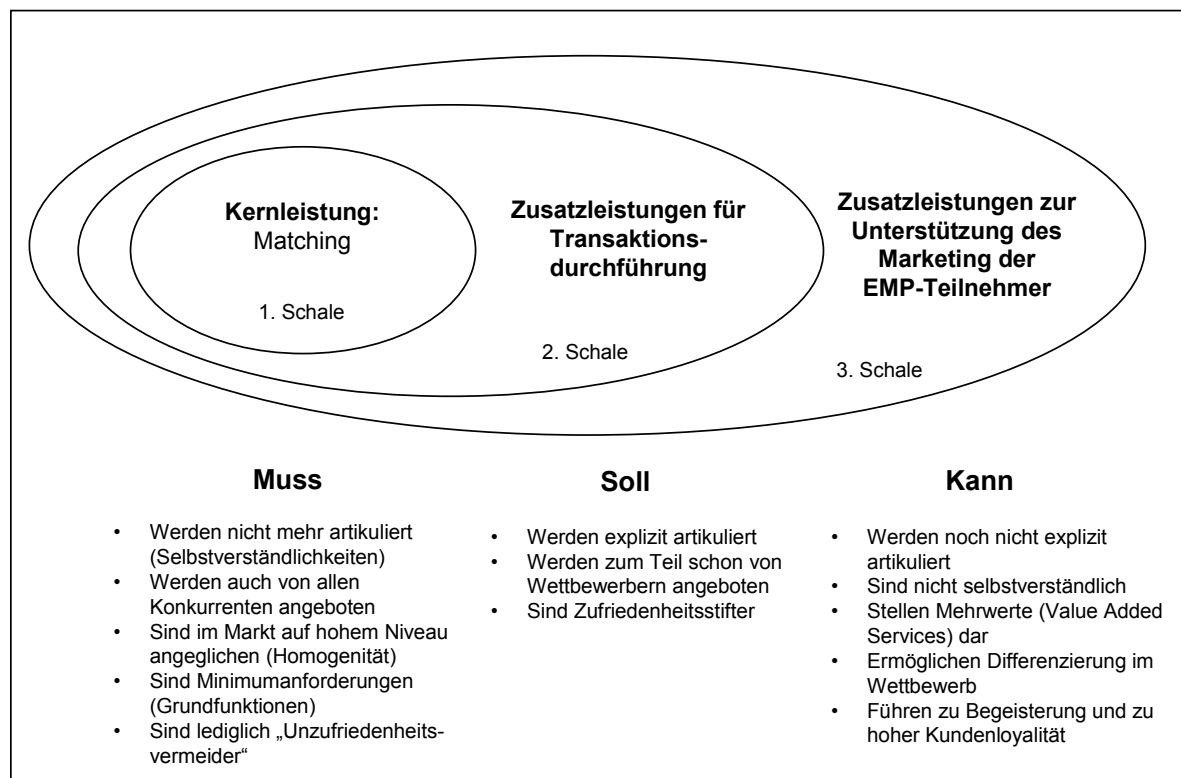


Abb. 1: Schalenmodell einer ganzheitlichen Problemlösung für EMP

Die drei Leistungsarten unterscheiden sich in ihrer Wirkung auf die Kundenzufriedenheit (vgl. Abb. 2). Die Kannleistungen werden vom Kunden noch nicht explizit artikuliert und sind bei hoher Erfüllung in der Lage, ein überproportionales an Zufriedenheit i.S. von Begeisterung zu generieren. Sie sind die Quellen für eine Profilierung im Wettbewerb. Die Sollleistungen werden schon explizit gefordert und stiften mit zunehmendem Erfüllungsgrad eine in gleichem Maße steigende Zufriedenheit. Demgegenüber stellen die Muss-Komponenten Minimalleistungen dar, die selbst bei hohem Erfüllungsgrad lediglich Unzufriedenheitsvermeider sind.

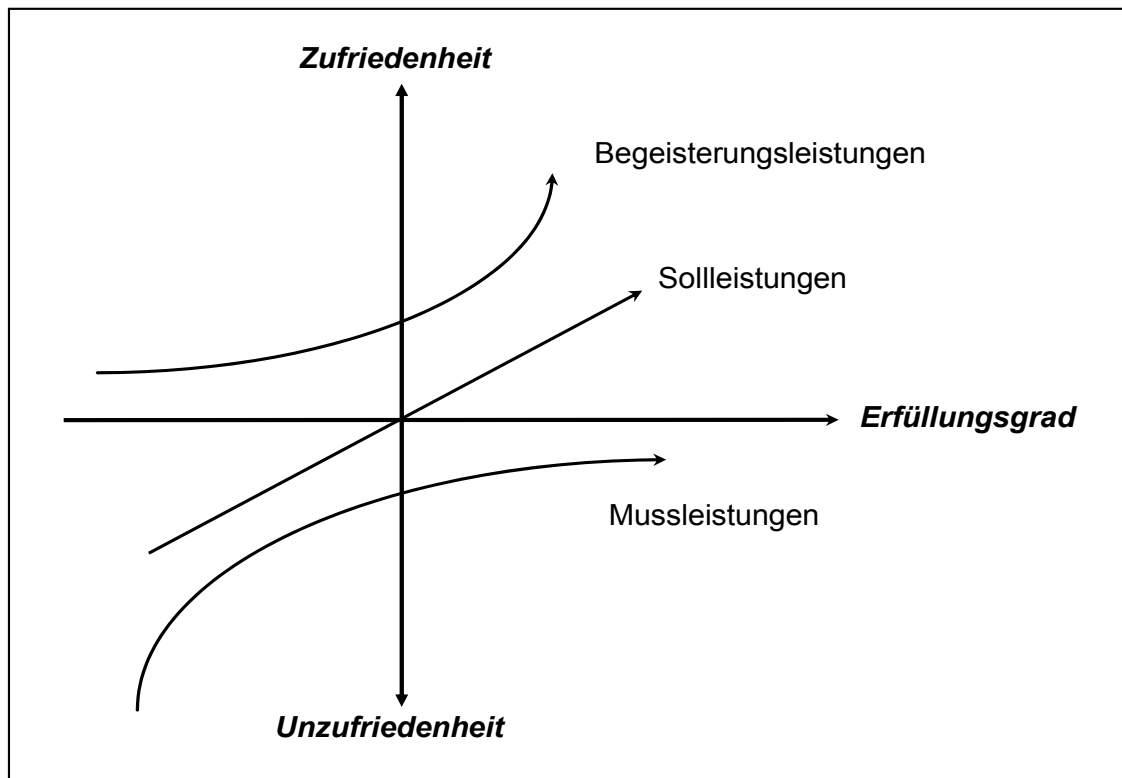


Abb. 2: Zufriedenheitswirkung der drei Leistungsarten

Quelle: in Anlehnung an Bailom et al. (1996).

Die Aussage des Schalenmodells besteht darin, dass in einem modernen Marketingverständnis Produkte bzw. Absatzobjekte Bündel von technischen Kernleistungen und zusätzlichen (Dienst)Leistungen um diese herum darstellen. Nach diesem modernen Verständnis müssen Unternehmen „Produkte“ in Form ganzheitlicher Problemlösungen bieten. Dieses erweiterte Produktverständnis erscheint geboten, da auf reifen, wettbewerbsintensiven Märkten eine zunehmende Homogenisierung und folglich Austauschbarkeit der Kernleistungen zu beobachten ist. Dies gilt insbesondere auch für EMP. Um trotz der enormen Marktplatzdichte, die in den allermeisten Branchen vorherrscht, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, müssen EMP ihre Kernleistungen und -funktionen in Form der Transaktionsvermittlung (Muss-Leistungen) um value added services im Pre- und After-Sales-Bereich ergänzen, die über gewisse Mindestfunktionen für ein erfolgreiches Matching hinausgehen (Soll-Leistungen). Hiermit sind Zusatzleistungen rund um Anbahnung, Abschluss und Abwicklung von Transaktionen gemeint (Gruber/Runge 2002, Holzmüller/Schlüchter 2003). Um tatsächlich eine ganzheitliche Problemlösung zu schaffen, müssen in einer 3. Stufe auf die Geschäftsprozesse der Marktplatzteilnehmer ausgerichtete Services angeboten werden, die unabhängig von der Durchführung konkreter Transaktionen einen Nutzen stiften (Kann-Leistungen).

Insgesamt wird sowohl in der Wirtschaftspraxis als auch in der Literatur ein Wandel der EMP von rein transaktionsorientierten Vermittlern (technology driven marketplaces) zu kundenorientierten Dienstleistungs-Plattformen (customer service driven marketplaces) gefordert, um eine langfristige Erfolgssicherung zu gewährleisten. Abb. 3 zeigt, welche Leistungen von der überwiegenden Zahl der Provider erbracht werden und weitgehend ausgereift sind und daher in die Kategorie Kernleistungen einzuordnen sind. Die Einschätzung eines sehr hohen Verbreitungsgrades dieser Leistungen basiert auf Expertenmeinungen aus der Praxis (Forrester Research 2001, Berlecon Research 2001, Laseter/Long/Capers 2001, Gruber/Runge 2002) und wissenschaftlichen Studien zu EMP (Albers/Ratschow 2001, Holzmüller/Schlüchter 2003). Abb. 3 gibt weiterhin Vorschläge für mögliche zusätzliche Profilierungsleistungen, die zukünftig die Wahl eines Marktplatzes maßgeblich bestimmen werden. *Albers/Ratschow* (2001) gehen davon aus, dass insbesondere Leistungen zur Unterstützung späterer Transaktionsphasen (Phase 3 und 4 in Abb. 3) einen wachsenden Stellenwert für die Kunden besitzen werden.

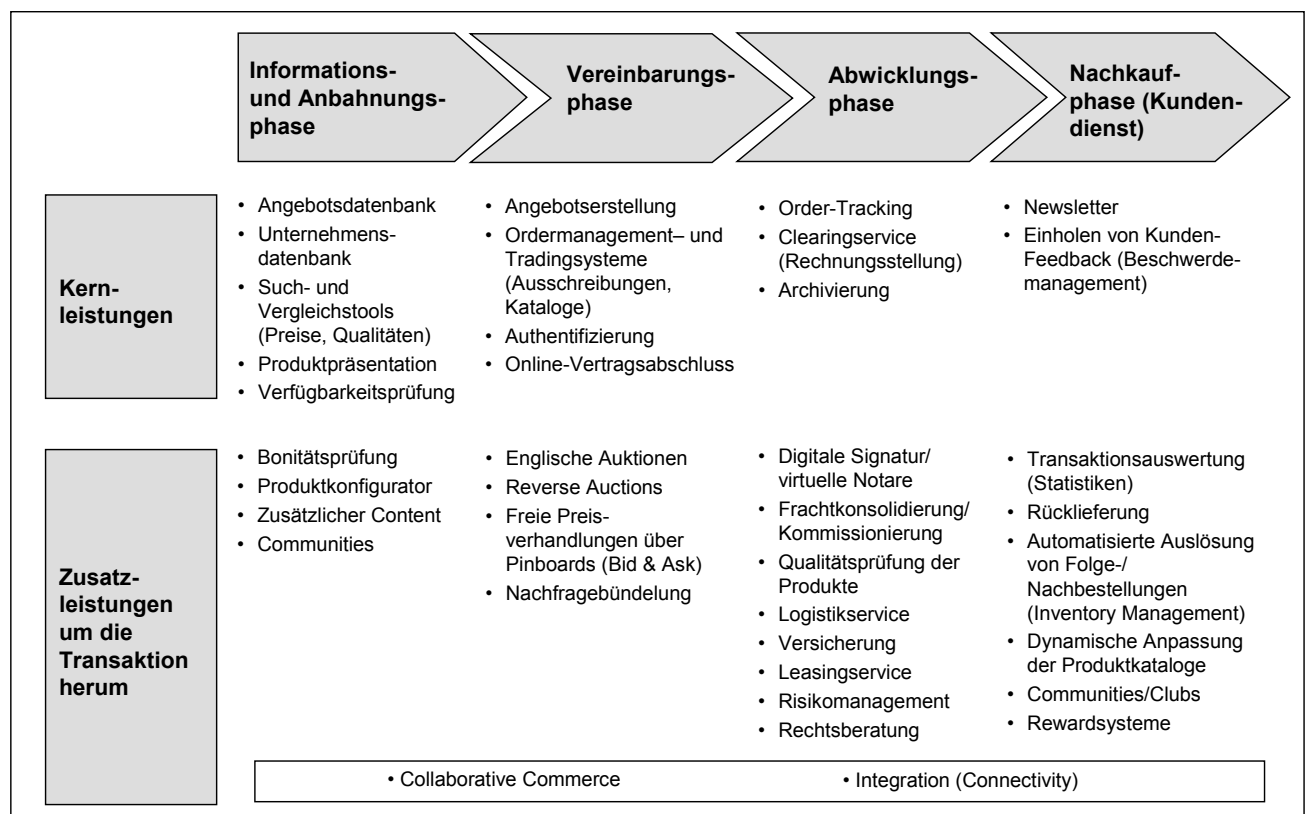


Abb. 3: Kern- und Zusatzleistungen entlang der Transaktionskette

Da Kernleistungen inzwischen selbstverständliche Minimalleistungen darstellen, muss das Marketing von EMP vornehmlich an der Entwicklung von Zusatzleistungen ansetzen. Hier bietet es sich aus Risiko- und Synergiegründen zunächst an, Mehrwertdienste bereitzustellen,

die noch nah an der Transaktionsvermittlung als dem Kerngeschäft von EMP liegen (vgl. Abb. 3) und in einer sukzessiven Ausweitung des Leistungskranzes verstärkt transaktionsunabhängige Dienstleistungen für ein erfolgreiches Agieren der Teilnehmer auf dem Marktplatz und hier insbesondere für ein effizientes Marketing anzubieten. Diesbezügliches Know How wird von den Teilnehmern generell benötigt, unabhängig davon, ob und wie viele Geschäftsabschlüsse erfolgen.

➤ **Zusatzleistungen um die Transaktion herum**

Zu den **Zusatzleistungen in der Informationsphase** zählt zuerst das Bereitstellen branchenspezifischen und allgemeinen Contents. Hierzu gehören etwa Fachartikel, Branchen-News, Nachrichten, Links, Händlerverzeichnisse, Analysen, Kommentare und Publikationen. Gerade das Anbieten von zusätzlichen Inhalten wird als der entscheidende Erfolgsfaktor eingeschätzt (Albers/Ratschow 2001, Bauer/Hammerschmidt/Elmas 2003, Holzmüller/Schlüchter 2003). Das Anbieten von Content übt den stärksten positiven Einfluss auf die Kundenbindung aus, wie *Bauer/Hammerschmidt/Elmas* (2003) in ihrer empirischen Studie zu Online-Portalen belegen, die wie Marktplätze ebenfalls als Intermediäre fungieren und daher vergleichbar sind. Durch die Sammlung, Systematisierung und Selektion von Inhalten können Marktplätze eine Risiko- und Komplexitätsreduktion erreichen. Außerdem werden durch umfassenden und hochwertigen Content Transaktionen vorbereitet und stimuliert.

Zahlreiche Untersuchungen betonen weiterhin, dass die Bereitstellung von Community-Funktionen wie Newsgroups, Chats, Diskussionsforen eine zentrale Voraussetzung für die Zufriedenheit und Bindung der Teilnehmer darstellt (Bauer/Hammerschmidt 2003, Bauer et al. 2001). Durch die Teilnahme an virtuellen Gemeinschaften können die Nutzer untereinander in Kontakt treten und Erfahrungen über die Qualität und die Preis-Leistungs-Verhältnisse der Güter austauschen. „Virtual communities are user networks that facilitate the exchange of opinions and product information and the building of long-term contacts to other members. Not only can these experiences and advice lower the costs of decision making, it can create the feeling of being part of a larger entity“ (Bauer/Hammerschmidt 2002, S. 4). Die Möglichkeit, persönliche Kontakte und soziale Netzwerke zu anderen Nutzern aufzubauen erhöht die sozialen Wechselbarrieren (Bauer/Hammerschmidt 2002). Das Wissen, auf das die Nutzer durch die interpersonelle Interaktion zugreifen können, stellt sog. soziales Kapital bereit. Virtual communities sind außerdem effektive Instrumente für die Weiterempfehlungen

bestehender Kunden, die in hohem Maße zur Anwerbung neuer Kunden beitragen (Hagel/Armstrong 1997).

Zur Unterstützung der Informationsphase können weiterhin integrierte Benachrichtigungssysteme (z. B. bei Auktionen oder dem Eingang neuer Angebote), Transaktionsauswertungstools und Softwareapplikationen über Application Service Provider (ASP) auf dem Marktplatz zur Verfügung gestellt werden.

Zusatzleistungen in der Vereinbarungsphase müssen v. a. für eine effiziente Preisfindung bereitgestellt werden (Schneider/Schnetkamp 2000). Zum einen können Auktionen oder Bid and Ask-Systeme das Finden des preislich optimalen Angebotes erreichen. Zum anderen kann der Marktplatz durch automatische Zusammenführung von Nachfragen bzgl. gleicher Produkte mengenbezogene Preissenkungen ermöglichen.

Als **abwicklungsbezogene Zusatzdienstleistungen** wären neben der Auftragsverfolgung (Order Tracking), der Bonitätsprüfung der Teilnehmer und der Qualitätsprüfung der Produkte auch unterstützende Dienstleistungen für die Zahlungsabwicklung (Electronic Billing), die Finanzierung, die Versicherung sowie Logistikservices für Transport und Lagerung denkbar. Auch Dienste zur Online-Überwachung von Vertragsabschluß und –erfüllung (virtuelle Notare, digitale Signatur) sind hier einzuordnen. Gerade Zusatzservices zur Abwicklung werden erst von 21% der von *Laseter/Long/Capers* (2001) untersuchten 1.800 amerikanischen Marktplätze offeriert.

Immer mehr werden **phasenübergreifende Zusatzleistungen** gefordert, die einer Vereinfachung aller Schritte der Transaktionskette dienen. Hier sind vorwiegend Services zur Ermöglichung der **Integration** von und der **Collaboration** zwischen Teilnehmern zu nennen. Integration und Collaboration sollen eine dauerhafte Folge wiederholter Transaktionen stimulieren und diese möglichst effizient durchführen lassen.

Integrationsleistungen dienen der Verknüpfung der IT-Systeme (z.B. ERP-Systeme, Warenwirtschaftssysteme) der Transaktionspartner über den Marktplatz, was unter dem Stichwort Connectivity zusammengefasst wird. Der Betreiber muss v.a. dafür sorgen, dass auch unterschiedliche IT-Systeme an den Marktplatz angebunden werden können. Dies kann etwa durch Konzept der Enterprise Application Integration (EAI) erreicht werden. Es ist dabei nur noch eine Verbindung der verschiedenen Anwendungen zum zentralen EAI-System notwendig, um mit allen anderen beteiligten Systemen kommunizieren zu können (Kaiser 2003). Auf diese Weise wird die standardisierte und sichere Übertragung von Daten, Informationen und Dokumenten zwischen sonst inkompatiblen Systemen gewährleistet.

So erreicht eine Integration von Enterprise Resource Planning (ERP)-Systemen v. a. bei homogenen Gütern mit regelmäßigem Beschaffungsbedarf enorme Prozessbeschleunigung und Kostenersparnis. Eine solche Integration ermöglicht etwa einen Echtzeit-Datenaustausch, gleichzeitige Vertragsverhandlungen mit mehreren Partnern und das Ablegen verschiedener Rahmenverträge. Der wichtigste Vorteil einer Systemintegration ist die Automatisierung der operativen Bestellprozesse. Wenn die Warenwirtschaftssysteme der Partnerunternehmen zentral verbunden sind, können Lieferanten die Lagerbestände und Verfügbarkeit der Waren bei ihren Kunden online prüfen und ggf. automatisch eine Bestellung des Kunden auslösen (Vendor Managed Inventory). Durch die Integration der Systeme über die zentral bereitgestellte Infrastruktur werden die Implementierungs- und Administrationskosten erheblich gesenkt, da keine Systemverbindungen mit jeweils jedem Partner getrennt aufgebaut werden müssen. Dadurch entfällt auch die redundante Datenhaltung und -pflege in jedem einzelnen System. Gerade Services zur Integration der Supply Chain stellen mit einem Verbreitungsgrad von nur 8% (Laseter/Long/Capers 2001) noch ideale Profilierungsleistungen dar.

In engem Zusammenhang mit der Integration stehen Zusatzleistungen zur Unterstützung eines **Collaborative Commerce** der Mitglieder. Diese dienen dazu, neben der **Transaktion** von Gütern und Dienstleistungen auch die **Interaktion** der Teilnehmer elektronisch zu unterstützen, wofür die Anbindung der IT-Systeme eine Voraussetzung darstellt. Interaktion dient dazu, Transformationsprozesse zur Planung, Entwicklung und Erstellung von Gütern untereinander abzustimmen (Schlüchter 2001). Denkbar sind hier z.B. virtuelle Projektbüros oder Web CAD, um eine gemeinsame Produktentwicklung (collaborative engineering) zu ermöglichen. Durch das Ablegen gemeinsam benötigter Informationen auf einer zentralen Plattform, stehen diese simultan allen Beteiligten zur Verfügung. Dies ermöglicht einem Unternehmen z.B. auf Datenblätter, Zeichnungen, Produktinformationen oder Qualitätszertifikate der Marktpartner selbst direkt zuzugreifen (Kaiser 2003). Eine Zusammenarbeit im Einkaufsbereich kann etwa für eine Gruppe von Einkäufern erfolgen, indem diese statt jeweils eigener Einkaufssysteme ein zentrales E-Procurement-System in Verbindung mit Produktkatalogen aufbauen, um das Volumen zu bündeln und die Anzahl der Lieferanten zu reduzieren. Kollaborative Prozesse im Rahmen der Absatzplanung können unterstützt werden, indem die Planzahlen und Prognosen direkt in die Produktionsplanung des Zulieferers eingespeist werden, wodurch Lieferengpässe bzw. Überbestände verringert werden können. Durch Übermittlung der Abverkaufszahlen kann dann eine rechtzeitige automatische Lagerauffüllung (Replenishment) veranlasst werden

Im Extremfall kann die komplette Wertschöpfungskette der Partnerunternehmen elektronisch abgebildet werden, um eine Abstimmung in jeder Stufe zu gewährleisten. Dieses Ziel wird mit dem CPFR Konzept (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) verfolgt. Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit entlang der gesamten Supply Chain erfolgt durch gemeinsame Planung (bzgl. Produkten, Werbemaßnahmen, Ressourcen), Prognose (bzgl. Produktion, Verkauf, Bestellung, Störeinflüsse) und Replenishment (bzgl. Bestellungen). Ein direkter und dauerhafter Datenaustausch ist hierfür Voraussetzung (Feuerstake 2002).

➤ **Transaktionsunabhängige Zusatzleistungen um die Unternehmen herum**

Um die starke Erlösabhängigkeit von Transaktionen zu reduzieren, können EMP auch ganz neuartige Zusatzdienstleistungen selbst anbieten, die nicht an konkrete Transaktionen gebunden sind und auch unabhängig von der Durchführung von Transaktionen nutzbar sind. Solche netzeffektunabhängigen, eigenständig bepreisbaren Dienstleistungen sind zunächst die zum Teil schon erwähnten Consulting-, Informations- und Logistikdienstleistungen.

Consulting Services beinhalten z.B. die Installation und Wartung von betriebswirtschaftlicher Software in den Unternehmen und entsprechende Schulungen zur Marktplatznutzung oder Prozessoptimierung. Auch eine Rechts- oder Finanzierungsberatung wäre hier vorstellbar. **Informations-Services** dienen der entgeltlichen Bereitstellung, Systematisierung und individuellen Aufbereitung von Content (Research Reports, Brancheninformationen, Terminkalender etc.). **Logistik-Services** beziehen sich auf den Transport und die Lagerung von Gütern. Solche Dienstleistungen können auch von Unternehmen nachgefragt werden, die nicht auf dem Marktplatz aktiv sind, jedoch vom Know How und den möglichen Kooperationen der Marktplatzbetreiber profitieren wollen. Auf diese Weise können Marktplätze aufgebautes Kompetenzvertrauen in neue Geschäftsfelder transferieren, mit denen ganz neue Kundengruppen erschlossen werden können, deren Nutzungsmotiv zunächst nicht im elektronischen Handel liegt. Einige Studien weisen daraufhin hin, dass sich viele Betreiber von unabhängigen Vermittlern selbst zu Anbietern von eigenständigen, vermittlungsunabhängigen Leistungen entwickeln (Berlecon Research 2001, Wirtz/Olderog/Mathieu 2003).

Eine weitere und in Zukunft an Bedeutung gewinnende Möglichkeit zur Leistungsausweitung lässt sich mit der Idee des **Meta-Marketing** beschreiben: Marktplatz-Provider können Marketingleistungen als eigenständige Vermarktungsobjekte für die teilnehmenden Unternehmen begreifen, indem sie den Anbieter-Unternehmen ihres Marktplatzes Instrumente

und Know How zur Verfügung stellen, die deren Marketingaktivitäten unterstützen. Marketinglösungen werden dann zu Zusatzdienstleistungen nicht um die Transaktionen herum, sondern um die Teilnehmer bzw. ihre Geschäftsprozesse herum. Aus dieser Meta-Perspektive betreiben EMP nicht nur Marketing für sich, sondern sie vermarkten Marketing an ihre Kunden (Marketing für Marketing). Ziel ist es dabei, die **Marketingeffizienz ihrer Kunden** zu erhöhen, um Transaktionsanbahnung, -aushandlung und -abwicklung zu erleichtern und eine wiederholte Folge von Transaktionen zwischen Verkäufern und Käufern zu ermöglichen. Marktplatz-Provider können zum einen die Effizienz des Customer Relationship Marketing (CRM) der anbietenden Marktplatzteilnehmer erhöhen. Tab. 1 zeigt, welche Instrumente in den einzelnen Teilpolitiken des Marketing für die Gruppe der Anbieter zur Verfügung stehen, damit diese die Gewinnung, Bearbeitung und Bindung ihrer Kunden verbessern können.

	CRM-Unterstützung der anbietenden Teilnehmer bei der...
...Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • dynamische Produktkataloge • multimediale Verkaufsunterstützung (Konfigurator, Produktdemonstrationen etc.) • Qualitätsgarantien (Gütesiegel) • Ermöglichung von Produktbundling (Produktbaukästen, Kombination verschiedener standardisierter Module, Versioning, Built-to-Order)
...Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Auktionsmöglichkeiten (z. B. Auktionen, elektronische Börsen) • elektronische Preisverhandlungen
...Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Kommunikationsräumen (elektronische schwarze Bretter, Foren, virtual communities, Newsgroups) • Instrumente für Kunde-Anbieter-Interaktion • Marktplatzeigener E-mail-Account • Hosting und Gestaltung der Verkaufssites
...Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Fullfilment-Leistungen (logistische Abwicklung, Versicherung) • Vermittlung von Logistikpartnern • Vermittlung von Kundendienst • After Sales-Services (Online-Diagnose und -Reparatur, Updates)

Tab. 1: Marktplätze als CRM-Enabler für die Anbieter

Spiegelbildlich können EMP auch ihren Nachfrager-Unternehmen Marketinginstrumente bereitstellen, mit denen diese das Management ihrer Lieferantenbeziehungen – das Supplier Relationship Marketing (SRM) - effizienter gestalten können (Eyholzer/Kuhlmann/Münger

2002, Kaiser 2003). Tab. 2 zeigt analog die SRM-Instrumente, die ein EMP den nachfragenden Unternehmen anbieten kann.

	SRM-Unterstützung der nachfragenden Teilnehmer bei der...
...Lieferantenpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von sog. Self Service-Funktionen zur Auswahl der Lieferanten (Kataloge, Suchfunktionen, Zugriff auf Preis-, Qualitäts-, Verfügbarkeits- und Unternehmensinformationen) • gezielte Bedarfsweiterleitung an geeignete Lieferanten (Routing) • Offertenselektion durch Marktplatz • Pool-Buying (automatische Zusammenführung der Bedarfe verschiedener Nachfrager) • Tracking (Informationen zu Lieferstatus und -datum direkt aus der Produktion des Zulieferers)
...Beschaffungspreispolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Reverse Auctions • Bargain Finders
...Kommunikationspolitik (Beschaffungswerbung)	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsveröffentlichung in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht auf Purchasing Site (Online-Ausschreibungen, Gesuche) • Bereitstellung von Kommunikationsräume (elektronische schwarze Bretter, Foren, virtual communities, Online-Rezensionen zur Bewertung der Lieferanten durch Teilnehmer) • automatisierte Lieferabrufe direkt aus der Fertigung in die IT-Systeme einer oder mehrerer Lieferanten • elektronische Kapazitätsplanung (d.h., bei Engpässen der Lieferanten werden sofort Ausschreibungen zum Ausgleich erzeugt)
...Qualitätspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • SCM-orientierte Qualitätskontrolle durch collaborative engineering (Austausch aller qualitätsrelevanten Informationen wie Konstruktionsdaten, Zeit- und Projektpläne, Qualitätsnormen, Pflichtenhefte etc.) • Kontakt aller qualitätsverantwortlichen Partner (Einkäufer, Lieferanten, Ingenieure) über EMP

Tab. 2: Marktplätze als SRM-Enabler für die Nachfrager

3.3.2. Kommunikationspolitik

Die IT-Strukturen der größtenteils 2000 gegründeten EMP sind weitgehend aufgebaut, weshalb ein Fokuswechsel von der Optimierung der technischen Infrastruktur zum Marketing (Teilnehmerakquisition und –bindung) erfolgt ist. Hauptziel ist zunehmend die Gewinnung und Bindung von Teilnehmern durch Schaffung von Akzeptanz für E-Commerce via EMP. Nur durch Erreichen und Halten einer kritischen Masse an Mitgliedern sind Netzeffekte dauerhaft realisierbar. Aus diesem Grunde ist die Schaffung eines hohen Bekanntheitsgrades

des EMP konstituierende Voraussetzung für dessen Funktionieren. Durchschnittlich werden 40% des Gesamtbudgets für Mitglieder-Werbung ausgegeben. Der Bereich Support/Beratung, der primär der Teilnehmerbindung und Beziehungspflege dient, ist im Schnitt zweitgrößte Budgetposition (22%).

➤ **Offline-Kommunikation**

Als Maßnahmen der Offline-Kommunikation wären traditionell zunächst die klassische Werbung in Form von Anzeigen in Publikums- und Fachzeitschriften sowie Tages- und Wochenzeitungen zu nennen. Ebenfalls in diese Kategorie gehören TV- und Radiospots. In diesem Zusammenhang ist auch der Eintrag in Adressbücher, Datenbanken, Branchenbücher zu erwähnen. Bereits 61% der Plattformauftritte nutzen Werbeagenturen zur Unterstützung der Offline-Kommunikation (Berlecon Research 2001). Denkbar wäre klassischerweise auch an Sponsoring, das aber bisher kaum betrieben wird.

Weiteres klassisches Instrument ist der persönliche Verkauf mit dem Ziel, persönliche Kontakte zu potentiellen und bestehenden Teilnehmern aufzubauen z.B. durch Kundenbesuche. Einige Plattformen verfügen bereits über Vertriebsteams, deren Mitarbeiter aus großen Unternehmen der Branche rekrutiert werden, wodurch überlegene Branchenkenntnisse und Kontakte sichergestellt werden (Hämmerling 2001). Marktplätze können außerdem versuchen, zufriedene Teilnehmer als Referenzkunden zu gewinnen. Informell kann dies geschehen, indem bestehende Kunden durch Mund-zu-Mund-Propaganda den Marktplatz weiterempfehlen und neue Kunden anwerben. Formelle Referenzkunden stellen sich im Auftrag des Marktplatzbetreibers zur Verfügung, um interessierten potentiellen Kunden über ihre Erfahrungen und die Vorteile zu berichten und evtl. die Nutzung des EMP anhand ihres Unternehmens zu demonstrieren. Dies kann durch persönliche Gespräche mit den Referenzkunden aber auch durch Videopräsentationen geschehen, die verschickt bzw. zum Download bereitgestellt werden. Zunehmend nutzen EMP auch die Möglichkeit der Public Relations etwa durch Vorstellung ihrer Plattformen in der Fachpresse, durch Interviews, redaktionelle Beiträge in Zeitschriften, Vorträge, Konferenzteilnahmen etc. Dabei nutzen immer mehr Marktplätze PR-Agenturen.

Weitere Formen der Offline-Kommunikation sind Direct Mailing (Prospekt- und Katalogversendung etc.), Telefonmarketing, Kampagnenmanagement (Einrichtung von Outbound Call Centers, Hotlines). Ein wichtiges Instrument für die Bekanntmachung und Profilierung von EMP ist ein Engagement in Verbänden (z.B. Verbände mittelständischer

Unternehmen, denen der Nutzen des elektronischen Handels näher gebracht wird) sowie die Teilnahme an Messen und Kongressen.

Zudem können Kooperationen sowohl mit der Old Economy (z.B. mit Branchenführern oder mit Vertriebspartnern wie Banken/Beratungen/Logistikdienstleistern) als auch mit der New Economy (z.B. mit anderen EMP und Portalen) genutzt werden, um die Bekanntheit der Plattformen zu steigern. Im Zuge eines solchen Affiliate Marketing (vgl. zu diesem Konzept genauer Schlüchter 2001) ist zunehmend die Entstehung von Marktplatz-Netzen zu beobachten, in denen sich verschiedene Handelsplattformen zu Megamarktplätzen zusammenschließen, um Marktmacht und Präsenz auszubauen (Hämmerling 2001).

➤ **Online-Kommunikation**

Aufgrund der virtuellen Organisation eines Marktplatzes, bei dem sämtlicher Austausch zwischen den Teilnehmern über digitale Informationssysteme erfolgt, bieten sich für EMP enorme Potentiale der Nutzung der Online-Kommunikation. Die digitalisierte und multimediale Informationsübermittlung und -verarbeitung ermöglichen eine Interaktion mit den Teilnehmern. Die Kommunikationsbedingungen ändern sich gegenüber traditionellen Märkten, indem jeder Teilnehmer sowohl zum Empfänger wird, der individuell und direkt angesteuert werden kann, als auch zum Sender, der andere Teilnehmer, den Provider direkt mit Informationen versorgen kann (Kollmann 2001). Damit kommt es zu einem Wechsel von der One Way- zur Two Way-Kommunikation. Diese wechselseitige Kommunikation bietet zahlreiche Möglichkeiten zur Individualisierung nicht nur der gehandelten Produkte, sondern der gesamten Abläufe, Elemente, und Funktionen. Auf diese Weise kann der Betreiber schneller auf Wünsche und Probleme der Teilnehmer reagieren und diese stärker in die Prozesse integrieren. Die Vorteile der Interaktivität bieten sich für Betreiber sowohl für die direkte Kommunikation als auch für die indirekte (Massen-)Kommunikation.

Direkte Kommunikation (One to One Kommunikation)

Typischste Form der persönlichen, direkten Kommunikation stellt das E-Mailing zum Versenden von Angeboten, Werbebotschaften oder Newsletters dar. Die Versendung kann dabei initiativ ohne vorherige Anforderung erfolgen, häufig erfolgt sie jedoch mit Einverständnis des Empfängers im Rahmen eines sog. Permission Marketing. Hier erlauben die (potentiellen) Nutzer die Zusendung durch Eintrag in einen Verteiler. Somit wird die Botschaft nicht nur erwartet und daher eher akzeptiert, sie kann durch das erlaubte Sammeln von Wissen über den Empfänger auch persönlich auf diesen zugeschnitten werden (Drefs/Schlüter 2002). Auf diese Weise wird das Vertrauen in den Marktplatz erhöht, da der

Nutzer nicht mit endlosen Spam Mails rechnen muss. Der Anreiz für Interessenten in ersten Kontakt zu treten kann etwa durch das Anbieten von kostenlosen E-Mail Accounts, Software oder Beratungs- und Informationsleistungen (Ratschläge, Checklisten, Lexika) geschaffen werden.

Um Newsletter bzw. Werbemails für Empfänger attraktiv zu machen, müssen die Inhalte entsprechend hochwertig und relevant sein. Beispiele hierfür sind etwa Geschäftsberichte der teilnehmenden Unternehmen, Ergebnisse von Studien, Pressemitteilungen, Aktuelles aus der Rechtssprechung, aktuelle Sonderangebote, neue Produkte, Experteninterviews, Seminarangebote oder Hinweise zu Veranstaltungen.

Online-Beschwerdecenter, Feedback-Formulare, Rückruffunktionen (call back buttons) oder Voice over IP stellen weitere Instrumente der persönlichen Dialogkommunikation dar.

Indirekte Kommunikation (One to Many-Kommunikation)

Als klassische Form ist die Online-Werbung zu nennen, die in den Ausprägungsformen Banner-Werbung, Pop Up's, Links, Einträge in Suchmaschinen zu finden ist. Auch hier können die Vorteile der Interaktivität genutzt werden. Der Vorteil digitaler Werbung z.B. durch Banner besteht darin, dass die Kunden durch Klicken selbst entscheiden, ob und welche Werbeelemente übermittelt werden sollen. Auch hier kann also das Prinzip des Permission Marketing umgesetzt werden (Drefs/Schlüter 2002).

Bei der Online-Werbung ist auch eine Gemeinschaftswerbung bzw. eine Werbekooperation mehrerer Marktplätzen denkbar. Eine einfache Möglichkeit besteht in einem gegenseitigen Link auf die Website des jeweiligen Kooperationspartners. Ein weitere Schritt ist der Austausch von Werbebannern, hinter denen ebenfalls ein Link zur anderen Homepage steckt. Neben einer Platzierung bei ähnlich ausgerichteten Marktplätzen ist auch eine Verlinkung mit langjährigen Lieferanten und Abnehmern sinnvoll, die auf ihren Homepages für den Marktplatz werben und u. U. ganz andere Kunden erreichen.

Wirkungsvolle Instrumente der Online-Kommunikation sind außerdem Community-Elemente in Form themenspezifischer Newsgroups, Diskussionsforen, moderierter Expertenchats oder schwarzer Bretter (Boards). Sie sind wichtige Instrumente um einen intensiven und jederzeitigen Dialog zwischen den Teilnehmern und dem Betreiber zu gewährleisten. Um das Referenzpotential persönlicher Netzwerke im Internet zu nutzen, können Marktplätze ihre Teilnehmer durch „Tell a Friend Button“ oder „Kunden werben Kunden-Programme“ anregen, diesen weiterzuempfehlen (Kollmann 2001, Drefs/Schlüter 2002). Per „Maus-zu-

Maus-Propaganda“ können zufriedene Kunden leicht 5.000 Personen darüber berichten im Gegensatz zu 5 Personen in der realen Welt.

Marktplätze können auch im Internet versuchen, durch Platzierung redaktioneller Beiträge, Anzeigen, Ergebnisse eigener Studien etc. auf den Webseiten journalistischer Inhalteanbieter (z.B. E-Market, Focus-Online, FAZNet, handelsblatt.de) ihren Marktplatz bekannt zu machen. Dies hat insbesondere bei der Nutzung von Markenanbietern den Vorteil, dass diese die kontinuierliche Einhaltung von publizistischen Qualitätsansprüchen sowie eine unverwechselbare Gestaltung garantieren, die Vertrauen bei den Rezipienten gewährleisten (Gerpott/Schlegel 2002). Desweiteren können sich EMP die Mehrfachverwertungsstrategien (Content Sharing) dieser Inhalteanbieter zunutze machen, die die Beiträge auch über Partnerunternehmen wie Branchen- oder Unternehmensportale verfügbar machen. Insofern bieten journalistische Contentprovider eine hohe Reichweite, die dazu deutlich kostengünstiger erreichbar ist. So sind die Vervielfältigungs- und Distributionskosten für journalistische Inhalte im Internet ca. 50% geringer als im herkömmlichen Pressegeschäft, was sich auch in niedrigeren Preisen widerspiegelt (Gerpott/Schlegel 2002, Shapiro/Varian 1999).

3.3.3. Preispolitik

Der Preispolitik kommt bei EMP einerseits die Aufgabe zu, Preise so zu gestalten, dass sie zu einer möglichst schnellen Erreichung einer kritischen Masse führen. Nach dem Erreichen dieses Ziels muss unter Berücksichtigung der Kundenbindung eine möglichst hohe Abschöpfung der Zahlungsbereitschaften erfolgen. Aus den Zahlungsbereitschaften für die Teilnahme ergibt sich die Anzahl von Anbietern und Nachfragern und damit auch die Anzahl der möglichen Kontakte (Transaktionsmöglichkeiten) in einer Periode. Diese Zahlungsbereitschaften hängen wiederum von den Erwartungen der Teilnehmer über die Höhe der Netzeffekte ab, die sich gerade aus dem Volumen der gehandelten Waren ergeben. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die Erwartungen und damit die Zahlungsbereitschaften vom beobachteten Handelsvolumen der Vorperiode abhängen (Wirtz/Olderog/Mathieu 2003). Damit wird berücksichtigt, dass sich die Attraktivität in Form des Netznutzens dynamisch entwickelt.

Diese grundlegenden Zusammenhänge müssen bei der optimalen Festsetzung sowohl der fixen Teilnahmegebühren als auch der variablen Transaktionsgebühren berücksichtigt werden. *Wirtz/Olderog/Mathieu* (2002) legen ein umfassendes Modell zur optimalen Preisgestaltung für EMP vor. Sie optimieren die Preise unter verschiedenen Bedingungen durch eine

computergestützte Simulation der Konstellationen der genannten Einflussvariablen. Daraus leiten sie die generellen Optimalitätsbedingungen für die Preisfestlegung ab.

Als Kernergebnisse der Untersuchung von *Wirtz/Olderog/Mathieu* (2002) lassen sich festhalten:

1. Die optimalen Preise steigen sowohl für Anbieter als auch Nachfrager mit dem Handelsvolumen.
2. Eine anfänglich hohe Festsetzung der Zugangsgebühr verhindert die Entfaltung eigendynamischer, sich selbst tragender Penetrationsprozesse. Dadurch schrumpfen die Nutzerzahlen und folglich die Handelsvolumina, was zu gegenteiligen Netzeffekten führt.
3. Der optimale Preis ist für die Anbieter immer höher als für die Nachfrager, da die Zahlungsbereitschaften letzterer niedriger sind. Dies kann dadurch erklärt werden, dass die meisten Unternehmen erheblich mehr Mittel für Marketing und Vertrieb als für die Beschaffung aufwenden.
4. Es ist für einen Betreiber keinesfalls optimal, beiden Teilnehmergruppen einen kostenlosen Zugang zu gewähren, da beide Gruppen zur Erreichung von Netzeffekten durch eine Erhöhung des Transaktionsvolumens beitragen. Es ist daher nicht sinnvoll, eine Gruppe zu bevorzugen.
5. Durch eine differenzierte Preispolitik können bedeutend höhere Umsätze erzielt werden. Eine differenzierte Preissetzung erfolgt, wenn der Betreiber die Preise an dem sich im Zeitverlauf ändernden Nutzen für die Teilnehmer ausrichtet. Als praktikabler Indikator für den Marktplatz-Nutzen eignet sich das abgewickelte Handelsvolumen, weshalb eine differenzierte Preisgestaltung durch eine volumenabhängige Gebühr umsetzbar ist. Eine nicht-differenzierte Preissetzung, die unabhängig von dynamischen Faktoren erfolgt (z.B. durch eine jährlich fixe Zugangsgebühr) erweist sich als nicht optimal. Dieses Ergebnis gilt umso mehr, je homogener die Zahlungsbereitschaften sind (Olderog/Skiera 2000).

Die Realität der Preisgestaltung bei EMP steht zum Teil im Widerspruch zu den Modellbefunden. So betreibt ein Viertel der Marktplätze eine nicht-differenzierte Preispolitik und erhebt nur eine fixe Nutzungsgebühr (vgl. den Überblick über die Gebührenmodelle der deutschen Marktplätze in Migalk et al. 2003). Allerdings haben 75% der Plattformen die positiven Wirkungen einer differenzierten Bepreisung erkannt

(Wirtz/Olderog/Mathieu 2003). Von diesen differenziert ein Drittel die Preise nach der absoluten Anzahl der Transaktionen, während zwei Drittel eine prozentuale Gebühr auf das Transaktionsvolumen erheben. Fast alle Marktplätze behandeln Anbieter und Nachfrager bzgl. der Preisforderungen ungleich in dem Sinne, dass Preise für Verkäufer höher sind als für Käufer. 67% der Plattformen betreiben eine extreme Ungleichbehandlung, indem sie Gebühren nur für Anbieter erheben und den Nachfragern die Teilnahme kostenlos ermöglichen (Wirtz/Olderog/Mathieu 2003).

4. Grundlegende Erfolgsfaktoren von elektronischen Marktplätzen

Abschließend sollen die kritischen Erfolgsfaktoren EMP zusammengefasst werden, wie sie in einschlägigen Studien relativ übereinstimmend, zum Teil auf empirischer Basis, identifiziert werden (Berlecon Research 2001, Forrester Research 2001, Holzmüller/Schlüchter 2003, Hämmerling 2001, Albers/Ratschow 2001, Laseter/Long/Capers 2001, Jakob 2002):

- Anbieten einer Komplett-Problemlösung (kein bloßes Matching)
- Professionelles Relationship-Marketing (Persönliche Kundenbetreuung, After-Sales-Services, Personalisierbarkeit aller Funktionen und Leistungen)
- Breite Diversifikation der Erlösquellen
- Hohe Anzahl von Lieferanten und Abnehmern
- Positionierung in fragmentierten Märkten (d.h. Märkte mit vielen Teilnehmern, da hier die Markttransparenz gering und die kostensenkenden Effekte einer Bündelung von Informationen besonders hoch sind)
- Gesicherte Finanzierung (z. B. durch Mehrheitsbeteiligung eines liquiden Branchenführers)
- Collaboration (Vernetzung mit anderen Marktplätzen und Partnerunternehmen)
- Technische Offenheit (Integrationsfähigkeit)
- Hohe Sicherheit und einfache Bedienbarkeit
- Neutralität des Marktplatzes

Wie die Ausführungen gezeigt haben, wird der Leistungsumfang zunehmend als wichtigstes Kriterium zur Auswahl eines Marktplatzes angesehen. Dieses ist dabei deutlich wichtiger als die Anzahl der Anbieter und Nachfrager, was auf eine schwindende Präferenzbedeutung der Netzeffekte als dem ursprünglichen Hauptnutzen von elektronischer Handelsplattformen

hindeutet. Auf Basis einer groß angelegten Delphi-Befragung bei Marktplatzteilnehmern (Pharma, Verlagswesen) und Experten belegen *Holzmüller/Schlüchter* (2003), dass das Leistungsangebot als der primäre Indikator zur Prognose des langfristigen Erfolges eines Marktplatzes von potentiellen Kunden herangezogen wird. Keine bloße Vermittlung, sondern alle zur kompletten Durchführung von Transaktionen anfallenden Schritte lückenlos und umfassend zu unterstützen ist das zukünftig zentrale Ziel der meisten Betreiber virtueller Handelsplattformen. Um neben den Transaktions- und Informationskosten auch die langfristigen Marketing- und Beziehungskosten der Teilnehmer zu senken, müssen Provider Zusatzleistungen über die Transaktionsunterstützung hinaus anbieten, die ein effizientes Marketing der Teilnehmer fördern. Marktplätze werden also immer mehr von Vermittlern zu Marketingdienstleistern. Bei entsprechend strategischer (Neu)Ausrichtung der Marktplätze besteht auch an der zukünftigen Erfolgsträchtigkeit dieser Geschäftsmodelle in der Internetökonomie kein Zweifel.

LITERATURVERZEICHNIS

- Albers, S. / Ratschow, O. (2001): Business-to-Business-Marktplätze, in: Eggert, A./Fassot, G. (Hrsg.): eCRM - Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehung im Internet-Zeitalter, Stuttgart, S. 229-255*
- Bailey, J. P. / Bakos, J. Y. (1997): An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries, in: International Journal of Electronic Commerce, 1. Jg., Nr. 3, S. 7-20*
- Bailom, F. / Hinterhuber, H. / Matzler, K. / Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 2, 1996, S. 117-126.*
- Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach M. (2001): Die Virtuelle Gemeinschaft als Instrument des Customer Relationship Management, in: Fritz W. (Hrsg.): Internet-Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, S. 325-371.*
- Bauer, H. H. / Grether, M. (2002): CRM - Ein Marketing-Tool und nicht nur Hard- und Software, in: Thexis, 19. Jg., Nr. 1, S. 2-5.*
- Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. (2001): Finanzportale im Internet - Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, Management Know-How Papier M 64, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.*
- Bauer, H.H. / Hammerschmidt, M. (2002): Developing and Validating a Quality Assessment Scale for Web Portals, Research Paper for the WSEAS Conference on E-Commerce, Rio de Janeiro, Brasil.*
- Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. (2003): Finanzportale – Alles unter einem Dach oder Web-Purismus?, in: Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, 43. Jg., Nr. 10, S. 714-716.*
- Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö. (2003): Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internet-Portalen - Eine kausalanalytische Studie, Wissenschaftliches Arbeitspapier W 65, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.*
- Berlecon Research (2001): Vom Vermittler zum Dienstleister – B2B-Marktplätze in Deutschland 2001, Standard Edition, Berlin.*

- BizReport* (2003): Worldwide B2B E-Commerce to Surpass \$1T in 2003, Research Report, March 2003.
- Chircu, A. M. / Kauffmann, R. J.* (2000): Reintermediation Strategies in Business-to-Business-Electronic Commerce, in: *International Journal of Electronic Commerce*, 4. Jg., Nr. 4, S. 7-42.
- Day, G. S. / Fein, A. J. / Ruppertsberger, G.* (2003): Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges, erscheint in: *California Management Review*, 46. Jg., Winter.
- Diller, H.* (2001): Die Erfolgsaussichten des Beziehungsmarketing im Internet, in: Eggert, A. / Fassot, G. (Hrsg.): *eCRM - Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehung im Internet-Zeitalter*, Stuttgart, S. 65-85.
- Drefs, M. / Schlüter, Ch.* (2002): B2B: Mit Permission Marketing Kunden gewinnen, in: *Thexis*, 19. Jg., Nr. 3, S. 64-70.
- ECIN - Electronic Commerce Info Net* (2000): B2B-Umsätze: Wo laufen sie denn?, <http://www.ecin.de/marktbarometer/b2b-umsatz>, 30.08.2000.
- eMarketer* (2003): E-Commerce Trade & B2B Exchanges, Report, April 2003.
- Eyholzer, K. / Kuhlmann, W. / Münger, T.* (2002): Supplier Relationship Management - Wirtschaftlichkeitsaspekte eines partnerschaftlichen Lieferantenmanagements, in: *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Heft 228, S. 66-76.
- Feuerstake, B.* (2002): Ist CPFR nur auf Marktplätzen erfolgreich?, in: *Thexis*, 19. Jg., Nr. 3, S. 22-27.
- Forrester Research* (2001): B2B-Marktplätze im Härtetest, Forrester Report, Frankfurt/M.
- Gerpott, T. J. / Massengeil, S. W.* (2001): Elektronische Marktplätze für Transportkapazitäten von Telekommunikationsnetzbetreibern, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., Nr. 7, S. 749-770.
- Gerpott, T. J. / Schlegel, M.* (2002): Online-Distributionsoptionen für Markenanbieter journalistischer Inhalte, in: *Die Betriebswirtschaft*, 62. Jg., Nr. 2, S. 133-145.

- Grewal, R. / Comer, J. M. / Mehta, R. (2001): An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets, in: Journal of Marketing, 65. Jg., Juli, S. 17-33*
- Gruber, M. / Runge, A. (2002): Marktorientierte Dienstleistungsgestaltung bei B2B-Einkaufsplattformen, in: Thexis, 19. Jg., Nr. 3, S. 28-32.*
- Hämmerling, A. (2001): Marktplätze im Netz – Wüste oder Wachstumsmarkt, in: CYbiz, Nr. 6, S. 12-23.*
- Hagel, J. / Armstrong, A. (1997): Net Gain, Boston.*
- Holzmüller, H. H. / Schlüchter, J. (2003): Prognose der Relevanz, Erfolgsfaktoren und Konsequenzen von elektronischen Business-to-Business Marktplätzen, in: Marketing ZFP, 25. Jg., Nr. 1, S. 35-50.*
- Homburg, Ch. / Sieben, F. (2000): Customer Relationship Management, Management Know-How Papier M 52, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.*
- Jakob, R. (2002): Entwicklung des E-Business und die Erfolgsfaktoren von elektronischen Marktplätzen, in: Thexis, 19. Jg., Nr. 3, S. 8-14.*
- Kaiser, H. (2003): Private Marktplätze als Plattform der Prozessintegration, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg., Ergänzungsheft 1/2003, S. 103-111.*
- Kollmann, T. (2001): Virtuelle Marktplätze: Grundlagen – Management – Fallstudien, München.*
- Laseter, T. / Long, B. / Capers, C. (2001): B2B Benchmark – The State of Electronic Exchange, in: Strategy and Business, 25. Jg., 4th Quarter, S. 33-42.*
- Malone, T. W. / Yates, J. / Benjamin, R. I. (1987): Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: Communication of the ACM, 41. Jg., Nr. 6, S. 484-497.*
- Migalk, F. / Keese, D. / Ganter, R. / Hammerschmidt, M. / Liehr, M. (2003): Elektronische Marktplätze in Deutschland 2003, Schriftenreihe des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, 2. überarb. Aufl., Mannheim.*

- NFO Infratest GmbH & Co. KG* (2003): Monitoring Informationsgesellschaft – 6. Faktenbericht, März 2003, München.
- Olderog, T. / Skiera, B.* (2000): The Benefits of Bundling Strategies, in: *Schmalenbach Business Review*, 52. Jg., Nr.2, S. 137-159.
- Reichheld, F. F. / Sasser, W. E.* (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: *Harvard Business Review*, 68. Jg., Nr. 5, S. 2-8.
- Roland Berger Strategy Consultants* (2002): B2B-Marktplätze vor Konsolidierungswelle, Trendstudie, München.
- Schlüchter, J.* (2001): Prognose der künftigen Entwicklung elektronischer B2B Marktplätze, Thüngersheim/Frankfurt am Main.
- Schneider, D. / Schnetkamp, G.* (2000): E-Markets: B2B-Strategien im Electronic Commerce; Marktplätze, Fachportale, Plattformen, Wiesbaden.
- Sester, U. / Bauer, W.* (2002): Vom Call-Center zum Interaction Center, in: *sapinfo.net*, Nr. 80, S. 34.
- Shapiro, C. / Varian, H. R.* (1999): Information Rules - A Strategic Guide to the Network Economy, Boston.
- Strader, T. J. / Shaw, M. J.* (2000): Electronic Markets, in: Shaw, M. / Blanning, R. W. / Strader, T.J. (Eds.): *Handbook on Electronic Commerce*, Berlin et al. 2000, S. 77-98.
- Williamson, O. E.* (1981): The Economics of Organizations - The Transaction Cost Approach, in: *American Journal of Sociology*, 87. Jg., S. 548-577.
- Wirtz, B. W. / Olderog, T. / Mathieu, A.* (2002): Preis-Management für Business-to-Business-Marktplätze im Internet, in: *Marketing ZFP*, 24. Jg., Spezialausgabe „E-Marketing“, S. 33-46.