

(Miß-)Erfolgsfaktoren digitaler Marktplätze in der Agrar- und Ernährungsindustrie

MICHAEL CLASEN, KIEL

Abstract

After the Internet-Hype a big number of digital marketplaces vanished into thin air. In this paper an approach is presented to detect the critical success factors of digital marketplaces in the agricultural and food industry. The paper closes with first results.

1 Einleitung

Der Erfolg einer Marktveranstaltung hängt im hohen Maße davon ab, ob es ihr gelingt, die Dienstleistung „Markttransaktion“ zu einem konkurrenzfähigen Preis anzubieten. Eine Ware oder Dienstleistung ist in der Regel immer dann konkurrenzfähig, wenn sie zum gleichen Preis mehr bietet oder bei gleicher Leistung weniger kostet. Die hohe Insolvenzrate digitaler Marktplätze in der jüngsten Vergangenheit deutet darauf hin, daß diese Konkurrenzfähigkeit, vor allem gegenüber dem konventionellen Handel, nicht immer gegeben war.

Um Aussagen über mögliche Kosten- und/oder Leistungsvorteile digitaler Marktplätze unter unterschiedlichen ökonomischen und kulturellen Kontexten machen zu können, wurden ca. 250 digitale Marktplätze der Agrar- und Ernährungsindustrie, vorwiegend aus dem europäischen und nordamerikanischen Raum, hinsichtlich ihres Funktionsangebotes und ihres Erfolges untersucht.

Die Untersuchung besteht aus einer Analyse der Marktplatz-Sites zur Gewinnung relevanter Informationen, ergänzt um notwendige Nachfragen per Mail oder Telefon. Um darüber hinaus weitere Aussagen zu den Gründen eines lebhaften oder zurückhaltenden Handels auf digitalen Märkten machen zu können, wurde zusätzlich eine Befragung unter Landwirten bzgl. ihrer Handelsweisen und Einstellungen zum digitalen Handel durchgeführt. Der Problematik einer objektiven Erfolgsmessung digitaler Märkte wurde in einer Voruntersuchung nachgegangen, in der auf fünf digitalen landwirtschaftlichen Marktplätzen über sechs Monate der Umschlag beobachtet worden ist (CLASEN et al., 2003). Im folgenden Beitrag wird zunächst das Erhebungsdesign beschrieben und anschließend werden erste Ergebnisse vorgestellt.

2 Digitale Marktplätze in der Agrar- und Ernährungsindustrie

Die Untersuchungen basieren auf einer Grundgesamtheit von 450 potentiellen digitalen Marktplätzen der Agrar- und Ernährungsindustrie weltweit, die anhand von bestehenden Zusammenstellungen in der Literatur, per systematischer Web-Suche oder durch Hinweise in Newslettern oder Zeitschriften ausfindig gemacht wurden. Anschließend wurde per Analyse der Web-Sites geprüft, ob die Site noch existiert und ob es sich tatsächlich um einen digitalen Marktplatz handelt. Als Prüfkriterium für einen digitalen Marktplatz wurde folgende leicht angepaßte Definition angenommen (O.V., 2003):

„Ein digitaler Marktplatz ist ein virtueller Ort in einem digitalen Datennetz, auf dem eine Mehrzahl von Anbietern und Nachfragern zusammenkommen, um dort konkrete Waren oder Dienstleistungen anzubieten oder nachzufragen, wobei der Betreiber des Marktplatzes zu keinem Zeitpunkt Eigentum an der Ware erwirbt“.

Durch die Forderung nach einer *Mehrzahl* von Anbietern und Nachfragern werden alle Beschaffungs- oder Vertriebslösungen einzelner Unternehmen ausgegrenzt und sind somit nicht Bestandteil dieser Untersuchung. Des weiteren müssen *konkrete* Waren oder Dienstleistungen gehandelt, d.h. konkrete Stücke oder Partien, angeboten oder nachgefragt werden. Ohne diese Einschränkung könnten auch Portalseiten, die lediglich Links zu Unternehmen der Agrar- und

Ernährungswirtschaft enthalten, als digitale Märkte angesehen werden. Um schließlich digitale Marktplätze gegenüber Einzelhändlern mit Web-Shop, wie z.B. www.migros.ch, abzugrenzen, wird zusätzlich gefordert, daß der Betreiber des Marktplatzes *zu keinem Zeitpunkt Eigentum an der Ware* erwerben darf.

Von den 450 potentiellen Marktplatz-Sites waren im Mai 2003 98 nicht mehr existent und unter den verbleibenden 352 Sites konnten lediglich 148 das oben näher ausgeführte Marktplatzkriterium erfüllen.

2.1 Erhebungsdesign

Die verbleibenden 148 digitalen Märkte werden derzeit daraufhin untersucht, in wie weit sich die ökonomische Umwelt eines Marktplatzes auf seine Form (Funktionsumfang, Design, Geschäftsmodell) auswirkt und wie die ökonomische Umwelt und die Form des Marktes den Erfolg beeinflussen. Zur Beschreibung digitaler Marktplätze sei auch auf HAUSEN (2002) hingewiesen. Als *Umweltfaktoren* wurden folgende Konstrukte definiert:

- **eReadiness**: gemessen durch eReadiness-Indizes für einzelne Länder (z.B. http://www.ebusinessforum.com/index.asp?layout=rich_story&doc_id=367)
- **Teilmarktpotential**: gemessen durch die Anzahl an konventionellen und virtuellen Marktmittlern, dem Handelsvolumen dieses Teilmarktes und der Anzahl an Anbietern und Nachfragern pro Produktgruppe
- **Saisonalität**: gemessen durch die Anzahl der Erntemonate und der Lagerfähigkeit der gehandelten Produktgruppen
- **Produktheterogenität**: gemessen durch die Anzahl der Handelsklassen und den gewichteten Preisunterschieden zwischen den Klassen der gehandelten Produkte
- **Aktualität der Website**: gemessen in Monaten seit dem letzten update und updates pro Monat; die Daten stammen aus dem Internet-Archiv (s.u.)

Da die Hauptaufgabe eines digitalen Marktplatzes die Senkung von Transaktionskosten ist, wurde die *Form des Marktes* nach Funktionen gegliedert, die der Senkung einzelner Kostenarten dienen:

- **Abwicklungskostenreduzierende Maßnahmen (AKRM)**: d.h. bietet der Marktplatz folgende Zusatzdienste, welche die Abwicklung von Handelstransaktionen verbilligen können: Auktionen, ERP-Anbindungen, XML-Export, Logistik-Funktionalität und Informationen, die über die Produktbeschreibung hinausgehen.
- **Liquiditätskostenreduzierende Maßnahmen (LKRM)**: d.h. durch welche der folgenden Faktoren wird eine Erhöhung der Liquidität des Marktes angestrebt: Höhe der Gebühren, Anzahl der gehandelten Produktgruppen, Strategie (bottom-up vs. top-down), Notwendigkeit der Anmeldung und Offenheit gegenüber neuen Marktteilnehmern.
- **Unsicherheitskostenreduzierende Maßnahmen (UKRM)**: d.h. trägt die Form des Marktplatzes dazu bei, Unsicherheiten zu reduzieren. Gemessen durch das Vorhandensein von Schlichtungsverfahren, Brokern, Versicherungen, Garantien oder Sicherheiten durch Pflichteinlagen.

Die Messung des wirtschaftlichen *Erfolges eines Marktplatzes* erwies sich als am schwersten. Da die meisten Marktplatzbetreiber aufgrund ihrer Größe oder Rechtsform nicht zur Offenlegung ihrer Geschäftsergebnisse verpflichtet sind, ist der Forscher auf freiwillige Angaben angewiesen. Vorgespräche haben jedoch ergeben, daß die wenigsten Betreiber gewillt sind, Auskünfte über Erfolgsmaße zu geben. Aus diesen Gründen wurde versucht, den Erfolg über indirekte, per Internet zugängliche Maße, zu ermitteln. Dabei wurde hingenommen, daß die drei ersten der hier vorgeschlagenen Erfolgsmaße lediglich den Vernetzungsgrad und Traffic einer Marktplatz-Site, nicht aber den getätigten Umsatz messen. Eine gut vernetzte und leb-

haft besuchte Site erscheint jedoch eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Internet-Marktplatzes zu sein.

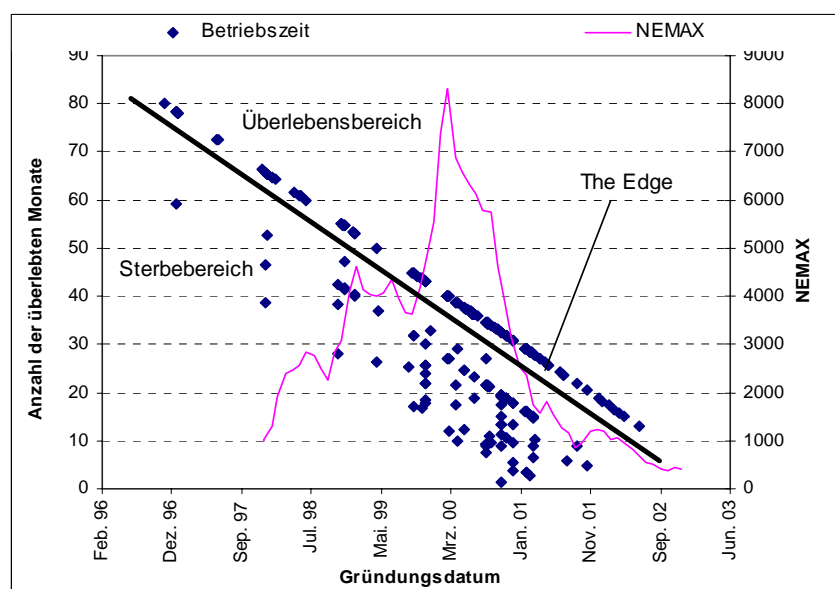
Die Erfolgsmaße lauten im einzelnen :

- **Vernetzungsgrad:** Anzahl der Links, über die eine Marktplatz-Site erreicht werden kann. Diese Daten wurden über Google (www.google.de) erhoben, indem „link:URL“ für jeden URL der Marktplatz-Sites eingegeben wurde.
- **Anzahl der Besuche:** Die Anzahl der Besuche einer Site wurden mit Hilfe des Internet-Information-Tool Alexa (www.alexa.com) gezählt. Die Alexa-Daten geben an, wie viele der weit über 10 Million Alexa-Nutzer eine bestimmte Site besucht haben.
- **Anzahl der Seitenaufrufe:** Die Anzahl der Seitenaufrufe eines Nutzers pro Session ist ein Maß für die Intensität der Nutzung einer Marktplatz-Site. Diese Daten sind ebenfalls bei Alexa erhältlich.
- **Geschäftsdauer:** Anzahl der Monate, die ein Marktplatz online ist bzw. online war. Die Lebensspanne einer Web-Site kann grob über die WayBackMachine des Internet-Archive's (www.archive.org) bestimmt werden. Das Internet-Archive speichert seit 1996 in unregelmäßigen Abständen Internet-Sites und stellt sie per Web zur Verfügung. Für ausgeschiedene Marktplätze kann die Überlebenszeit als Spanne zwischen der ersten und der letzten Archivierung approximiert werden.

Darüber hinaus bietet dieses Web-Archiv die Möglichkeit, auch die gescheiterten Marktplätze in die Untersuchung einzubeziehen, da historische Web-Auftritte häufig komplett archiviert worden sind. Eine Web-Site-Analyse ist daher auch im Nachhinein möglich, was sich als große Chance herausstellt, da es bisher „nahezu keine hinreichend ausführliche Literatur über das großartige Scheitern von großartigen Unternehmen [gibt] (Anm. d. Verf.). Nur daraus könnte man ja wirklich lernen. Wir müssen lernen, die Seite des Erfolgs und die Seite des Scheiterns als die beiden Seiten der selben Organisation zu begreifen“ (BAECKER UND KLUGE, 2003, S. 38). Es werden daher in dieser Untersuchung nicht nur die 148 noch existierenden, sondern auch die 98 schon ausgeschiedenen digitalen Märkte betrachtet.

2.2 Erste Ergebnisse der Web-Analyse

Anhand der Web-Archiv-Daten konnte die Betriebsdauer sowohl für die gescheiterten als auch für die noch bestehenden Marktplätze recht gut abgeschätzt werden, indem für jede Marktplatz-Site das Datum der ersten und letzten Archivierung erhoben worden ist. Die Differenz dieser beiden Daten, bzw. die Differenz zwischen Gründungsdatum und aktuellem Datum bei noch existierenden Marktplätzen, ergibt



eine Zeitspanne, die der Marktplatz mindestens

online war. Abbildung 1 zeigt die Betriebszeiten aller Märkte in Abhängigkeit ihres Gründungsdatums. Man erkennt, daß alle noch existierenden Marktplätze auf einer Geraden liegen,

Abbildung 1: Betriebszeiten in Abhängigkeit des Gründungsdatums

welche die Anzahl der Monate seit ihrer Gründung bis heute angeben. Alle digitalen Märkte, die unterhalb dieser Geraden liegen, haben eine Überlebenszeit, die zu kurz ist, um bis heute durchgehalten zu haben; sie sind also aus dem Markt ausgeschieden. Ein Vergleich mit dem Neuen-Markt-Index NEMAX zeigt, daß auch noch während des Börsen-Crashes eine Vielzahl neuer Marktplätze gegründet worden sind. Dies könnte zum einen daran

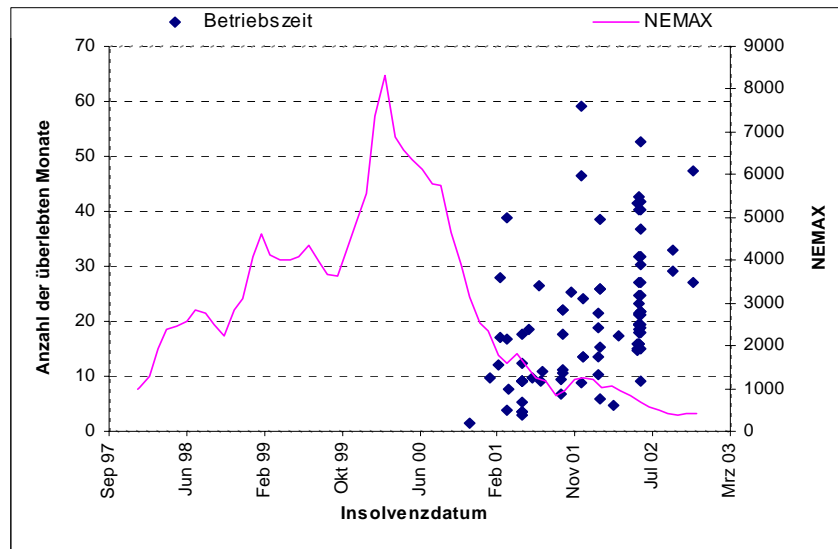


Abbildung 2: Betriebszeiten in Abhängigkeit des Insolvenzdatums

liegen, daß die Planung und Finanzierung einer neuen Unternehmung eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt und damit vor dem Niedergang des Neuen Marktes erfolge. Ein weiterer Grund könnte sein, daß die Web-Crawler vom Internetarchiv erst auf eine neue Site stoßen müssen, um sie archivieren zu können. Ein Vergleich der Web-Archiv-Daten mit Gründungsdaten anderer Quellen zeigt, daß es zwischen 1 und 5 Monate dauern kann, bis eine neue Seite erstmalig gespeichert worden ist.

Des weiteren fällt in Abbildung 1 auf, daß alle Neugründungen ab Mitte 2001 bis auf drei Ausnahmen erfolgreich waren. Nach dem Abklingen der Internet-Euphorie war an neues Gründungskapital anscheinend nur noch über solide Geschäftsmodelle heranzukommen.

Abbildung 2 zeigt die Betriebszeiten der Marktplätze, die nicht überleben konnten, in Abhängigkeit ihrer Insolvenzdaten. Es ist deutlich zu erkennen, daß während der Aufschwung-Phase kein einziger digitaler Marktplatz aufgeben mußte; jedes noch so riskante Geschäftsmodell konnte finanziert werden. Erst nach dem Absturz des NEMAX setzte das große Sterben ein, wobei es unerheblich war, wie lange ein Marktplatz schon aktiv gewesen ist.

3 Ausblick

Anhand der bisher ausgewerteten Daten konnten erste Aussagen zur zeitlichen Verteilung von Marktplatz Gründungen und Schließungen in Abhängigkeit des NEMAX gemacht werden. Um konkrete Aussagen über Einflußfaktoren machen zu können, die unter bestimmten Umweltbedingungen zum Erfolg oder Mißerfolg eines digitalen Marktplatzes führen, müssen die Ergebnisse der laufenden Datenerhebung und Auswertung abgewartet werden.

4 Literatur

- O.V. (2003) Elektronische Marktplätze: Definition. In: Der Marktplatzbeobachter.
<http://www.marktplatzbeobachter.de/knowhow/marktplatzmodelle/definition/definition.htm>, 07.04.2003
- BAECKER, D.; KLUGE, A. (2003) Vom Nutzen ungelöster Probleme. Berlin
- CLASEN, M.;MÜLLER, R.A.E.; ABDUL, M. (2003) Digitale Marktplätze in der Landwirtschaft – Total virtuell?. In: Zeitschrift für Agrarinformatik. Jg.11, Heft 1, S. 8-16
- HAUSEN, T. (2002) Analyserahmen für internetbasierte elektronische Handelssysteme. In: Schiefer, G. (Hg.): Unternehmensführung, Organisation und Management in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, B-02/5, Bonn