



C2C – Commerce

Von Kai Matthiesen

Überblick

- Ausgehend von einer Definition des ‚Consumer-to-Consumer Commerce‘ (kurz: C2C-Commerce) wird der grundsätzliche Bedarf an Intermediation für dieses Interaktionsmuster identifiziert. Für die C2C-Geschäftsmodelle Auktionen, Anzeigenmarktplätze, Tausch digitaler Produkte und Informationsaustausch werden deren Architektur, Wertschöpfung und Erlösquellen sowie die Marktstrategie ausgesuchter Unternehmen analysiert. Auf dieser Grundlage werden die Geschäftsmodelle systematisierend gegenübergestellt, um eine Orientierung für die Beurteilung der jeweiligen Erfolgspotentiale zu gewinnen.

Eingegangen: 27. Dezember 2001

Dr. Kai Matthiesen ist Berater bei Metaplan in Quickborn, Branchenschwerpunkt Medien. Zuvor war er bei AltaVista Internet Solutions Ltd. Geschäftsführer für Deutschland, Österreich und die Schweiz, arbeitete in einem Start-up im Bereich Digital Rights Management und war in verschiedenen Positionen für die Bertelsmann AG in Frankreich und Deutschland tätig. Metaplan GmbH, Goethestraße 16, D-25451 Quickborn, email: KaiMatthiesen@metaplan.com.

ZfB
ZEITSCHRIFT FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFT
© Gabler-Verlag 2003

A. Einleitung

Die Ursprünge der Entwicklung des Internet waren geprägt von einem Glaubenssatz, der dem Nutzer alle Macht zusprach: Mit Hilfe elektronischer Vermittlung via Internet würden selbst Märkte (wieder) zu Konversationen werden, die kommerzielle Orientierung trete in den Hintergrund.¹ In einem ersten Schritt würde hierarchische Koordination durch Marktkoordination ersetzt werden (Disintermediation).² Mittler in den Geschäftsbeziehungen zwischen Individuen und Organisationen (Intermediäre) würden durch die elektronische Vernetzung überflüssig werden. Selbst Organisationen, z.B. Unternehmen, würden sich auflösen. Schließlich würden nur noch freie und doch vernetzte Individuen miteinander kommunizieren, arbeiten, handeln. Alle Interaktionen im Internet seien dann I2I (Individual-to-Individual) bzw. C2C.

B. Definition C2C-Commerce

C2C-Commerce soll hier im weitesten Sinne verstanden werden:

Ein Internet-Geschäftsmodell wird als C2C-Commerce bezeichnet, wenn seine primäre Wertschöpfung in der internetbasierten Intermediation von Leistungsaustauschprozessen zwischen privaten Konsumenten besteht.

Die Kategorie C2C leitet sich aus der Gegenüberstellung der im Internet handelnden Institutionen oder Personen ab: Consumer (natürliche Person), Business (Unternehmen), Administration (öffentliche Institution). Diese drei Gruppen treten als Anbieter oder Empfänger von Leistungen auf, womit sich neun mögliche Interaktionsmuster ergeben (B2C, B2B, B2A, . . .).³ Im Folgenden steht die Interaktion C2C, Consumer to Consumer, im Mittelpunkt.

Ein *Consumer* im Sinne dieser Kategorien ist eine natürliche Person, die in den Interaktionen überwiegend als Konsument auftritt und daher begrifflich etwas kurz greifend auch so bezeichnet wird. In Abgrenzung zu institutionellen Konsumenten wird hier auch der Begriff privater Konsument genutzt.

Commerce im engeren Sinne bedeutet Handel, also das „Herbeiführen eines Austausch von wirtschaftlichen Gütern zwischen Wirtschaftssubjekten“.⁴ Als E-Commerce wird „jede Art von wirtschaftlicher Tätigkeit auf der Basis elektronischer Verbindungen“⁵ bezeichnet. Dabei wird in anderen Definitionen, der Begriff ‚wirtschaftliche Tätigkeit‘ erweitert auf ‚Leistungsaustauschprozesse‘⁶, womit sowohl materielle als auch immaterielle, entgeltene als auch unentgeltene Austauschbeziehungen von Gütern und Dienstleistungen gemeint sind. Die häufigste Interaktion der Consumer untereinander ist der Austausch von immateriellen, unentgelteten oder nicht direkt im Gegenzug entgelteten Leistungen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Consumer in einem Diskussionsforum oder Chat Informationen austauschen.

Der internetbasierte *Leistungsaustausch* zwischen privaten Konsumenten bedarf, wie noch zu zeigen sein wird, regelmäßig der Intermediation. Die Institutionen oder Perso-

Tab. 1: Abgrenzung Geschäftsmodell C2C-Commerce

	Commerce unter Cs	Commerce als Geschäftsmodell
C2C	im engeren Sinne ein Selbstwiderspruch; im weiteren Sinne ist ein Modell mit Intermediation systematisch überlegen	primäre Wertschöpfung in der Intermediation von Leistungsaustauschprozessen zwischen Cs (C2C-Commerce)
B2C	Leistungsanbieter ist nach Häufigkeit, Umfang oder Zweck der Interaktionen nicht mehr als C, sondern als B zu bezeichnen	Leistungsanbieter ist ein B, Nachfrager ist regelmäßig ein C (B2C-Commerce)

nen, welche die Intermediation leisten, schaffen damit einen Wert für die interagierenden Consumer (primäre Wertschöpfung). Darüber hinaus kann für weitere Akteure Wert geschaffen werden, indem diesen der Kreis der Consumer zu Werbezwecken zugänglich gemacht wird (sekundäre Wertschöpfung).

Einer engeren Auslegung des Begriffes ‚C2C-Commerce‘ soll hier nicht gefolgt werden, da sie zu einem Selbstwiderspruch führt: Ein Consumer, der auf seine Interaktionen mit anderen Consumern ein Geschäftsmodell aufbaute, wäre dann nicht mehr Consumer sondern Business; er betriebe somit B2C-Commerce. Ein Consumer, der die Rolle des Anbieters von Produkten oder Dienstleistungen annimmt, ist in dieser Interaktion kein Consumer mehr, sondern Produzent und/oder Händler. Letztlich ist es Ermessenssache, wann ein C zu einem B wird. Anhaltspunkte für eine Abgrenzung können Häufigkeit, Umfang oder Zweck (etwa Lebensunterhalt) der Interaktionen geben. Zwar sind Leistungsaustauschprozesse unter privaten Konsumenten möglich, die ohne Intermediation eines Unternehmens zustande kommen und die nicht darauf angelegt sind, ein Geschäftsmodell (*Business Model*) zu sein. Sie spielen in der Praxis jedoch eine zu vernachlässigende Rolle, da sich Modelle mit Intermediation als systematisch überlegen erweisen.

C. Intermediation bei C2C-Transaktionen

Idealtypisch kann ein Markt modelliert werden, der als Ort des Austausches von Leistungen zwischen Individuen friktionsfrei und effizient funktioniert. Auf diesem Markt finden Angebot und Nachfrage zueinander. Die Akteure haben Vertrauen sowohl in die institutionellen Rahmenbedingungen des Marktes (1.) als auch in den Transaktionspartner (2.). Anbieter und Nachfrager finden zusammen (3.). Die zur Abwicklung des Geschäftes notwendige logistische Infrastruktur ist gegeben (4.).⁷

Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen ist der Gesetzgeber stärker gefordert als die betroffenen Unternehmen und Consumer. Daher werden die Rahmenbedingungen nur im Falle des Tausches digitaler Produkte noch zu diskutieren sein. Im B2C-Bereich gibt es bereits Beispiele dafür, dass Geschäftsmodelle erheblich verändert werden mussten (Primus-Powershopping.de, LetsBuyIt.de),⁸ weil sie mit den institutionellen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes nicht vereinbar waren.

Tab. 2: Probleme im C2C-Leistungsaustauschprozess

Voraussetzungen und Phasen des Leistungsaustauschprozesses	Probleme bei reinen C2C-Transaktionen
1. Institutionelle Rahmenbedingungen	
Gesetze, Gerichte, Vollstreckungsinstanzen	<ul style="list-style-type: none"> - Unzureichender Schutz der Urheberrechte an geistigem Eigentum elektronisch reproduzierbarer Produkte (digital rights). - Ungeklärte Rechtmäßigkeit von Verträgen auf Basis elektronischer Auktionen.⁹ - Kosten für Gericht und Vollstreckung übersteigen oft den Streitwert.
2. Vertrauen in die Handelnden¹⁰	
a. Regeln zur Geschäftsabwicklung	Es existieren keine verbindlichen Spielregeln.
b. Erfahrung	Handelnde kennen sich nicht, haben keine gemeinsame Vertrauensbasis.
c. Reputation	Handelnde können aus Merkmalen des anderen (Berufsstand, Zugehörigkeit zu Gruppen, etc.) kein Vertrauen schöpfen.
d. Empfehlung Dritter	Institutionen oder persönlich bekannte Personen können selten über Cs Vertrauen bildende Auskunft geben.
3. Markt: Zusammenfinden von Anbieter und Nachfrager	
a. Angebot von Produkten und Dienstleistungen	Hohe technische Anforderungen an die Cs bilden Markteintrittsbarrieren.
b. Suchen und Finden	Navigation ohne technische oder redaktionelle Unterstützung ist im Internet schwierig; es gibt Informationsasymmetrien wegen mangelnder Vergleichsmöglichkeiten.
c. Preisfindung und Vertragsschluss	Es existiert kein transparenzstiftender Preisfindungsprozess.
4. Logistik: Infrastruktur zur Abwicklung des Geschäftes	
a. Erbringung der Leistung	Eine materielle Leistung kann wirtschaftlich nur mit räumlich eingeschränkter Reichweite von C direkt erbracht werden.
b. Erbringung der Gegenleistung	Eine materielle Gegenleistung kann wirtschaftlich nur mit räumlich eingeschränkter Reichweite von C direkt erbracht werden.

In der Realität sind Märkte nicht vollkommen. Praktisch bestehen im Prozess des Leistungsaustausches zwischen Individuen mehrere Problembereiche, in denen die realen Marktbedingungen zu ineffizienten Transaktionen führen. Hieraus ergibt sich ein Intermediationsbedarf, der wiederum Ansatzpunkte für Geschäftsmodelle im C2C-Commerce bietet (siehe Tab. 2).

Die Aufstellung der Problembereiche bei reinen C2C-Transaktionen (siehe Tab. 2) verdeutlicht, dass die These einer totalen Disintermediation für den C2C-Bereich zu verwerfen ist. Indem die Intermediäre die Reibungsverluste in den verschiedenen Phasen des Leistungsaustauschprozesses verringern oder beseitigen, schaffen sie für die Marktteilnehmer einen Mehrwert und belegen damit ihre Existenzberechtigung.

Für die wachsende wirtschaftliche Bedeutung von Leistungsaustauschprozessen zwischen Cs ist eine weit verbreitete Nutzung internetbasierter Technologien notwendige Bedingung. Das Internet schafft neue, virtuelle Orte des Zusammentreffens der Consumer. Leistungsfähige Intermediäre sind die hinreichende Bedingungen. Ohne Intermediäre würden die Consumer im Internet nicht in relevanter Zahl zusammentreffen und auf ihre regionalen Offline-Märkte beschränkt bleiben.

D. C2C-Geschäftsmodelle

Bei folgenden Internet-Geschäftsmodellen besteht die primäre Wertschöpfung in der internetbasierten Intermediation von Leistungsaustauschprozessen zwischen privaten Konsumenten:

- Auktionen (z.B. eBay, Ricardo)
- Anzeigenmarktplätze (z.B. Scout24-Gruppe, Versum-Gruppe, mobile.de)
- Tausch digitaler Produkte (z.B. Napster, Gnutella)
- Informationsaustausch (z.B. Meinungsportale, Navigationsdienste, Communities, Kommunikationsforen)

Für jede dieser Gruppen wird das Geschäftsmodell hinsichtlich seiner Architektur, Wertschöpfung und Erlösquellen beschrieben.¹¹ Die Architektur umfasst den Bauplan, seine konstituierenden Elemente, Produkte und Akteure. Die Wertschöpfung orientiert sich an den oben beschriebenen Potentialen für die Intermediation bei C2C-Transaktionen. In der Untersuchung der Erlösquellen soll ein Augenmerk darauf gelegt werden, ob es gelingt, Erlöse aus der primären Wertschöpfung des Geschäftsmodells zu erwirtschaften, oder ob Erlösquellen aus sekundärer Wertschöpfung herangezogen werden müssen.

Erweitert wird die Beschreibung des Geschäftsmodells jeweils um die Darstellung des strategischen Wettbewerbsvorteils, der aus der Marktstrategie eines Unternehmens resultiert.¹² Die Erfolgsaussichten eines Geschäftes lassen sich nicht allein am Geschäftsmodell ablesen, da ein Geschäftsmodell grundsätzlich kopierbar ist. Jedoch führt das Kopieren des Geschäftsmodells nicht automatisch zum Erfolg, wie eine ganze Reihe von gescheiterten und strauchelnden Geschäften eindrücklich zeigt (C2C: z.B. andsold, ehhammer, e-circle; B2C: z.B. bol, buch.de, dealtime). Erst der Blick auf nachhaltige Wettbewerbsvorteile gibt Anhaltspunkte für die Erfolgsaussichten eines Unternehmens.¹³

I. C2C- Auktionen

1. Architektur

Auktionen sind zentralisierte und formalisierte Handelsprozesse, bei denen der Preis für ein Produkt durch Gebote der Nachfrager festgelegt wird.¹⁴ Das in einer von vornherein gesetzten Frist abgegebene höchste Gebot bekommt den Zuschlag, d.h. der Nachfrager, der bereit ist, den höchsten Preis zu zahlen, wird zum Käufer. Meist hat der Anbieter die Möglichkeit, einen Mindestpreis zu definieren, unter dem es nicht zu einem Kaufvertrag kommen kann. Idealtypisch tritt der Betreiber der Auktion als reiner Makler auf, ist also selbst weder Käufer noch Verkäufer. Die Besonderheit elektronischer Auktionen besteht darin, dass die Regeln und Prozesse der Auktion sämtlich in der internetfähigen Software des Betreibers (Auktionsplattform) abgebildet sind, sodass das Geschäft in Gänze elektronisch vermittelt zustande kommt. Die Auktionsplattform aktiviert die Bieter automatisch im Laufe der Auktion, indem diese mittels personalisierter Web-Seite, E-Mail oder SMS darüber unterrichtet werden, ob sie überboten wurden. Auch der Verkäufer wird über die Auktionsentwicklung unterrichtet, kann jedoch im Verlauf der Auktion nicht mehr eingreifen. Nach Ablauf der Auktionsfrist wird automatisch der Zuschlag erteilt, Käufer und Verkäufer vom Ergebnis unterrichtet und darin unterwiesen, welche Rechte und Pflichten sich für sie ergeben. Erst zu diesem Zeitpunkt treten Käufer und Verkäufer in unvermittelten Kontakt. Der Käufer hat den Kaufpreis auf einem vereinbarten Zahlungsweg zu entrichten, während der Verkäufer das Produkt dem Käufer zukommen lassen muss.

Angeboten wird auf C2C Internet-Auktionsplattformen typischerweise all das, was sich auch auf Flohmärkten und Gebrauchtwarenmärkten finden ließe. Eingestellt werden können im Rahmen der Vorgaben des Betreibers grundsätzlich alle Waren, auch hochpreisige Objekte, wie etwa Kunstgegenstände, Antiquitäten, Immobilien und Fahrzeuge.

2. Wertschöpfung

Vertrauen – Der Intermediär ist Vertrauensstifter. So fassen sowohl Käufer als auch Verkäufer Vertrauen in den Intermediär, wohingegen sie zueinander nicht zwangsläufig Vertrauen haben müssen. Beide Parteien können, wenn sie die Dienste des Intermediärs regelmäßig in Anspruch nehmen, das Vertrauen in den erfolgreichen Abschluss einer Transaktion aus eigener Erfahrung ableiten. Ein Erstnutzer lässt sich von der Reputation des Unternehmens, der Marke, leiten oder bekommt eine Empfehlung eines ihm bekannten Dritten oder bspw. einer Verbraucherschutzorganisation, die den Intermediär positiv bewerten. Unterstützend kann der Intermediär das direkte Feedback zur Vertrauenswürdigkeit der einzelnen Marktteilnehmer zulassen, womit systematisch die Meinung derjenigen mit einbezogen wird, die bereits Erfahrungen mit dem Marktteilnehmer gemacht haben. Vertrauen ist auch für ein elektronisches Geschäft die Basis und somit notwendige Wertschöpfung des Intermediärs.

Markt – Der Intermediär schafft durch die Vorgaben seiner Software eine Standardisierung und, gekoppelt mit der Anleitung zur Nutzung, eine Vereinfachung der Angebotserstellung im E-Commerce. Er sorgt des weiteren dafür, dass das Angebot und die Nachfrage des Marktes in jeder der Angebotskategorien eine kritische Masse erreichen (Markt-

liquidität).¹⁵ Erst dann kann es zu Transaktionen kommen, die für Käufer und Verkäufer zufriedenstellend sind. Das wiederum steigert die Attraktivität des Intermediärs. Ist eine große Menge an Angeboten vorhanden, muss der Intermediär durch geeignete Suchfunktionen und redaktionelle Kategorisierungen dafür sorgen, dass Interessenten mit möglichst geringen Suchkosten zu den in Frage kommenden Angeboten gelangen. Schließlich muss der Auktionsmechanismus fehlerfrei und reibungslos funktionieren, damit die Preisfindung effizient vollzogen und schließlich ein Vertrag geschlossen werden kann.

Logistik – Der Intermediär gibt den Marktteilnehmern nach erfolgtem Vertragsabschluss Anweisungen darüber, wie Leistung und Gegenleistung zu erbringen sind, überlässt die Abwicklung des Geschäftes aber meist den Consumern und von diesen beauftragten Unternehmen.

Sekundäre Wertschöpfung – Der Intermediär im C2C kann es anderen Unternehmen ermöglichen, im Umfeld der Versteigerung möglichst zielgruppenspezifische Werbung zu schalten. Damit leistet er eine Wertschöpfung für ein anderes Unternehmen, das im B2C-Bereich tätig ist.

3. Erlösquellen

Aus der *primären* Wertschöpfung ergeben sich mehrere Erlösquellen:¹⁶

- Angebotsgebühr – Wenn ein Artikel zum Verkauf angeboten wird, hat der Verkäufer eine ‚Markteintrittsgebühr‘ zu entrichten (bei eBay.de z.Zt. zwischen € 0,25 und 2,40 je nach Startpreis für die Auktion).
- Platzierungsgebühren – Der Verkäufer kann das Angebot auf dem Marktplatz besser platzieren oder hervorheben und damit die Wahrscheinlichkeit erhöhen, einen Bieter anzuziehen (bei eBay.de z.Zt. bis zu € 59,95).
- Bietengebühr – Diese kann nur theoretisch erhoben werden, da bei den Käufern keine Zahlungsbereitschaft dafür besteht, als Käufer an einer Auktion teilzunehmen.
- Provision – Wird ein Artikel erfolgreich verkauft, so fällt eine Verkaufsprovision an (bei eBay.de z.Zt. zwischen 1,5 % und 4 % des Verkaufspreises je nach Transaktionsvolumen).

Auktionsplattformen gehören zu den am stärksten frequentierten Sites im Internet. Aus der *sekundären* Wertschöpfung ergibt sich damit die Möglichkeit, Werbeerlöse zu generieren, insbesondere dann, wenn sich die Anzahl der Seitenaufrufe in einem Bereich der Site der Zielgruppe eines Werbenden zuordnen lassen (z.B. die Seitenaufrufe in der Produktkategorie ‚Computer‘ einem Computerhändler). Hinzu kommt, dass der Besucher einer Auktions-Site ein grundsätzliches Kaufinteresse hat. Damit ist er auch ein interessantes Ziel für die Werbung anderer Handeltreibender.

4. Marktstrategie am Beispiel von eBay

Das Geschäftsmodell des Internet-Auktionenhauses eBay ist kopierbar. Allein in Deutschland hat es unzählige Nachahmer gegeben: versteigern.de, andsold.de, qxl.de, ricardo.de, alando.de, ehammer.de, etc.. Seit 1995 ist eBay jedoch mit großem Abstand Marktführer bei Online-Auktionen weltweit. eBay wird zu den Top 10 US-Properties im Internet ge-

rechnet, zuletzt mit mehr als 8 Mio. Nutzern pro Woche auf Platz 6.¹⁷ In Deutschland erreicht eBay mit fast 4,5 Mio. Nutzern pro Monat Platz 9.¹⁸

In diesen eindrucksvollen Zahlen kommt die Beliebtheit und gleichzeitig der wichtigste Wettbewerbsvorteil von eBay zum Ausdruck. eBay schafft durch seine hohe Attraktivität eine hohe Marktliquidität. Durch die hohe Anzahl der Nutzer kommt es selbst in kleinen Marktsegmenten (etwa bei Sammlerobjekten) regelmäßig zu einer ausreichenden Anzahl von Angeboten und Nachfragern. Je effizienter der Markt im jeweiligen Teilsegment funktioniert, desto eher sind Anbieter bereit, ihre Artikel bei eBay einzustellen. Jede andere weniger stark besuchte Plattform würde in der Regel zu einem geringeren Verkaufspreis führen.

Diese Größenvorteile stellen einen nicht leicht zu kopierenden Wettbewerbsvorteil dar. Um diesen Vorteil wett zu machen, müssen potentielle Konkurrenten erhebliche Marketinginvestitionen für die Neukundengewinnung tätigen. Investitionen, die eBay weitgehend erspart blieben. Kann eBay den Vorsprung halten, so bleibt dem Konkurrenten nur das Ausscheiden aus dem Wettbewerb oder die Suche nach einem verwandten Geschäftsmodell, in dem die Wettbewerbsbedingungen andere sind. So versucht beispielsweise Ricardo.de (inzwischen fusioniert mit dem ehemaligen Konkurrenten QXL), im B2C-Bereich Fuß zu fassen, indem verstärkt Unternehmen als Anbieter von Neuwaren akquiriert werden. Dies ist allerdings eine Erweiterung des Geschäftsmodells, die auch eBay jederzeit möglich wäre.

eBay hat seinen Größenvorteil dadurch erlangt, dass es bereits 1995 seine Auktionsplattform eröffnete und diese seitdem mit hoher Kundenzufriedenheit betreibt. Der frühe Start also und die virale Kraft, mit der sich in der damals kleinen Internetgemeinde ein gutes Leistungsangebot verbreitete und durchsetzte, sicherten eBay die heute erlangte Größe im amerikanischen Markt. Im Prozess der Expansion in andere Märkte hat eBay diese Strategie genutzt und überträgt sie auf andere Länder, indem möglichst der stärkste lokale Konkurrent akquiriert wird. In Deutschland wurde im Juni 1999 alando.de (heute: eBay.de) und in Frankreich im Oktober 2001 iBazar.fr (heute: eBay.fr) akquiriert.

Die hohe Zahl zufriedener Kunden führt dazu, dass die Marke eBay heute für Auktionen im Internet steht. Kunden können auf den guten Namen des Intermediärs vertrauen. Zur Sicherung der Qualität werden wiederum C2C-Elemente genutzt, indem die Marktteilnehmer aufgefordert werden, systematisch Feedback zu geben über die Qualität der Transaktion mit einem anderen Marktteilnehmer. So werden ‚Schwarze Schafe‘ identifiziert und isoliert. Die Auktionscommunity sichert auf diese Weise selbst ihr Qualitätsniveau.

Im Gegensatz zu anderen Anbietern hat es sich eBay nicht zur strategischen Aufgabe gesetzt, eigene Logistikdienstleistungen anzubieten. Der Aufbau von Lagern, Transportkapazitäten und Zahlungssystemen ist kapitalintensiv. Die qualitativ hochwertige Erbringung dieser Leistungen ist ein Geschäft, das nach anderen Regeln funktioniert als das Auktionsgeschäft und in dem sich andere Anbieter bereits Wettbewerbsvorteile geschaffen haben.

eBay hat ungeachtet des Wettbewerbs nicht auf die Gebühren für die Bietenden und damit seine Erlösquellen aus primärer Wertschöpfung verzichtet. So boten beispielsweise Yahoo! und Amazon auf ihren hochfrequentierten Plattformen Auktionen zum Nulltarif an. Sie setzten dabei auf die Erlösquelle Werbung. eBay vertraute darauf, dass die Wert-

schätzung der primärer Wertschöpfung bei eBay-Kunden hoch genug sein werde, um die Kunden nicht zu verlieren. Inzwischen sind auch bei Amazon Auktionen nicht mehr kostenlos, und eBay bleibt unangefochtener Marktführer.

Im weiteren Verlauf weitete eBay sein Geschäftsmodell schrittweise aus, von C2C Auktionen auf B2C Auktionen und auf Festpreisangebote. Dadurch soll die hohe Liquidität des geschaffenen Marktplatzes auch für andere Geschäfte genutzt werden.

II. C2C-Anzeigenmarktplätze

1. Architektur

C2C-Anzeigenmarktplätze sind elektronische Plattformen auf denen Consumer Informationen über ein Angebot oder eine Nachfrage (Anzeigen) veröffentlichen. Gemeinsames Ziel von Betreiber und Nutzern ist es, dass Angebot und Nachfrage von Produkten und Dienstleistungen jeglicher Art zusammentreffen. Offline wird diese Form der Intermediation von Anzeigenteilen der Tageszeitungen oder Anzeigenblättern geleistet (rubrizierte Kleinanzeigen, engl.: Classifieds).

Der Betreiber eines C2C-Anzeigenmarktplatzes stellt eine Datenbank zur Verfügung, in der die in einer Anzeige enthaltenen Informationen abgelegt werden können. Die Anzeigen werden Kategorien zugeordnet und durchsuchbar gemacht. Dabei können die Informationen unterschiedlich reichhaltig sein (richness): z.B. Texte, Grafiken, Fotos, Videosequenzen mit Interaktionsmöglichkeiten für den Nutzer. Der gewählte Grad der Reichhaltigkeit sollte an der technischen Ausstattung der Mehrheit der Nutzer ausgerichtet sein (insbesondere Übertragungskapazität über die gesamte Strecke), da sonst potentielle Nutzer von der Nutzung ausgeschlossen werden und die Reichweite des Angebotes beschränkt wird.¹⁹

Per Internet kann der Informationssuchende Datenbankabfragen machen. Damit wählt er die Anzeigen aus, die er lesen, speichern oder drucken kann. Der Informierende kann seine Anzeige meist selbst, elektronisch vermittelt, in die Datenbank einstellen. Er folgt dabei den in der Software der Plattform vorgegebenen Prozessen und Anleitungen zu Darstellung und Platzierung. Teilweise wird das „Aufgeben einer Anzeige“ auch durch Personen vermittelt (Telefon, Fax, E-Mail).

Kommt es aufgrund eines erfolgreichen Informationsaustausches zu einem Vertragsabschluss, so ist der Betreiber des C2C-Anzeigenmarktplatzes daran regelmäßig nicht mehr beteiligt. Das Geschäft findet direkt zwischen den Consumern ohne Rückmeldung an den Intermediär statt.

2. Wertschöpfung

Vertrauen – Der Intermediär ist auch bei Anzeigenmarktplätzen Vertrauensstifter. Die Marktteilnehmer können davon ausgehen, dass die anderen Marktteilnehmer mit seriösem Nachfrage- und Angebotsinteresse den Markt nutzen. Der Betreiber kann durch Nutzer-Feedback und systematische Qualitätskontrollen den Missbrauch verringern. Die Erwartung der Nutzer an die Vertrauensstiftung des Intermediärs ist nicht so hoch wie bei Auk-

tionen, da Preisfindung und Vertragsabschluss direkt zwischen den Consumern stattfinden. Dadurch haben diese die Möglichkeit, ein vom Intermediär unabhängiges Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Markt – Standardisierung in der Darstellung und Anleitung beim Einstellen der Anzeige sorgen für geringere Hürden zur Marktteilnahme. Je höher die Liquidität des Marktes, desto höher seine Effizienz und damit seine Attraktivität für die Consumer. Allein durch die Existenz eines Marktplatzes werden die Suchkosten gesenkt; durch sinnvolle Kategorisierungen und Suchfunktionen wird das Suchen und Finden vereinfacht.

Logistik – Der Intermediär ist regelmäßig nicht involviert.

Sekundäre Wertschöpfung - Der Intermediär kann anderen Unternehmen Werbung auf dem elektronischen Marktplatz ermöglichen. Durch die Rubriken des Marktplatzes sind themenspezifische Werbeumfelder definiert.

3. Erlösquellen

Auf Grundlage der *primären* Wertschöpfung ergibt sich als einzige Erlösquelle ein Entgelt für die Platzierung der Anzeige in der Datenbank. Die Höhe der Zahlung kann zum Beispiel nach Umfang der Anzeige (z.B. Anzahl der Zeichen, Fotos), besonderen Hervorhebungen (z.B. Fettdruck in Auflistung) und Bevorzugung in der Rangfolge variieren. Die Zahlungsbereitschaft Consumer ist jedoch gering. So versuchen einige Anbieter, den Kreis der Marktteilnehmer auf zahlungsbereite Unternehmen auszuweiten (z.B. mobile.de). Andere bieten den elektronischen Marktplatz nur als Zusatzleistung für auflagenstarke Printprodukte an (z.B. Annoncen Avis oder Tageszeitungen im Zusammenschluss als Versum.de). Wieder andere haben entschieden, ausschließlich durch *sekundäre* Wertschöpfung, d.h. Werbung, Erlöse zu generieren (z.B. mitfahrzentrale.de, babysitter.de).

4. Marktstrategie am Beispiel von mobile.de

mobile.de ist einer der beliebtesten Anzeigenmarktplätze im deutschsprachigen Internet (mehr als 150 Millionen Seitenaufrufe pro Monat).²⁰ Mit einer Datenbank, die regelmäßig mehr als 500.000 Fahrzeuge listet, ist mobile.de der zur Zeit größte Anzeigenmarktplatz für Fahrzeuge in Deutschland. Eine Vielzahl von Konkurrenten bemüht sich um das gleiche Segment (z.B. AutoScout24, faircar, motoversum)

mobile.de hat wie eBay vor anderen Anbietern auf Größe hinsichtlich Anzahl der Anzeigen und Nutzer gesetzt, um eine möglichst hohe Wertschöpfung für Anbieter und Nachfrager zu schaffen. Daher wurde bei den privaten Konsumenten auf die Erlöse aus *primärer* Wertschöpfung verzichtet: Neben der Suche ist auch das Inserieren für private Anbieter kostenlos. Auch ‚Zusatzleistungen‘ wie das Einstellen von Bildern der angebotenen Fahrzeuge, wofür bspw. AutoScout24 eine Gebühr erhebt, sind kostenlos. Somit ist es für Anbieter attraktiver, ihr Fahrzeug bei mobile.de einzustellen. Zusätzlich erhöht sich die Wertschöpfung für die Suchenden, da ihnen durch die Bilder reichhaltige Informationen geboten werden.

Als Haupterlösquelle hat mobile.de eine Gebühr für die Inserate der Autohändler eingeführt. Die Umstellung auf das Format der elektronischen Anzeige wird dem Händler

durch aktive Unterstützung beim Einstellen der Angebote und eine kostenlose Testphase erleichtert. Danach zahlt der Händler eine monatliche Subskription, um eine faktisch beliebige Anzahl von Fahrzeugen (bis zu 250 Anzeigen) bei mobile.de anbieten zu können. Verkauft der Händler während der Testphase nur ein Fahrzeug aufgrund der Intermediationsleistung von mobile.de, so übersteigt die Wertschöpfung schon bei weitem die Kosten der Angebotserstellung. Der begrenzten Zahl von Autohändlern sind die Vorteile dieses Modells relativ leicht zu vermitteln. Unterstützung und umfangreiche Betreuung sichert den Bestand der einmal akquirierten Kunden. In diesem Segment konkurriert mobile.de mit den Anzeigenteilen lokaler Tageszeitungen, die bezüglich Informationsgehalt und Preis der Inserate unterlegen, bezüglich der Reichweite in der relevanten Region jedoch (noch) überlegen sind.

Werbeerlöse können ebenfalls erzielt werden, da sich die große Anzahl an Seitenaufrufen im Gegensatz zu anderen stark frequentierten Sites (wie eBay.de oder Web.de) einer für bestimmte Werber attraktiven Zielgruppe zuordnen lässt (z.B. Automobilhersteller, Kfz-Versicherer).

Der entscheidende Wettbewerbsvorteil von mobile.de liegt im Team der Eigentümer und Gründer der Gesellschaft, das sich aus Internet-Spezialisten und ehemaligen Autohändlern zusammensetzt. Letztere bringen das erfolgsrelevante Wissen über die Befindlichkeit der ehemaligen Mitbewerber und ihre Erfahrung im direkten Kontakt mit Auto-käufern in die Vorgaben zur Darstellung der Produkte ein.

III. C2C-Tausch digitaler Produkte

1. Architektur

Mit C2C-Tausch digitaler Produkte sind Geschäfte bezeichnet, bei denen private Konsumenten Produkte, die in digitaler Form (Dateien) vorliegen, anderen Nutzern zugänglich und nutzbar machen. Es handelt sich folglich nicht um den Tausch materieller Güter. C2C-Tausch digitaler Produkte wird ermöglicht durch so genanntes ‚peer-to-peer computing‘ (P2P). Consumer, die eine dazu benötigte Software nutzen und sich bei einem Betreiber registrieren lassen, erhalten einen VNS (virtual name space), der es ermöglicht, genauso ausgestattete Nutzer im Internet zu orten und mit ihnen in direkten Kontakt zu treten.²¹ Diese Technologie kann für Chats und Instant Messaging eingesetzt werden oder aber wie beim C2C-Tausch für das Orten und Übertragen von Daten. Jeder Nutzer definiert dabei, welchen Teil des Datenspeichers auf seinem Computer er den anderen Nutzern zur Verfügung stellen will (file sharing). Diese Bereiche sind für einen Suchenden zugänglich und einsehbar. Er kann Dateien (Texte, Bilder, Musik, etc.) auf seinen eigenen Computer übertragen. Die Dateien werden kopiert und nicht im eigentlichen Sinne des Wortes (also Datei gegen Datei) getauscht. Die wichtigsten auf diese Weise ‚getauschten‘ Produkte sind Musiktitel, die zuvor auf das MP3-Format komprimiert (ripping) wurden.

Betreiber eines P2P-Verbundes stellen die Software zur Verfügung und verwalten die VNS der Nutzer. Teilweise wird auch die Verwaltung der VNS dezentral gelöst (reines P2P).

2. Wertschöpfung

Rahmenordnung – Die Wertschöpfung des P2P liegt in der Bereitstellung und Vervielfältigung von Dateien. Sind die kopierten Dateien urheberrechtlich geschützt, so verstoßen Nutzer und Betreiber eines P2P-Verbundes gegen geltendes Recht, wenn der Urheber von der Vervielfältigung seines Produktes nicht informiert wird und kein Entgelt für die Nutzung seiner Rechte erhält. Die meisten stark nachgefragten Musiktitel sind geschützt, womit das Vervielfältigen illegal ist. Namhafte Anbieter (z.B. Napster) leisten insbesondere in den USA Lobbyarbeit mit dem Ziel, diese ‚Tausch‘-Prozesse in abgewandelter Form zu erhalten.

Vertrauen – Vertrauen wird durch das reibungslose Funktionieren des Verbundes geschaffen. Insbesondere muss der Intermediär gewährleisten, dass anderen Nutzern nur der Zugriff auf die von ihm freigegebenen Dateien ermöglicht wird. Die Nutzer kennen einander nicht, sondern vertrauen auf die Intermediation des Betreibers. Die Frage der Gesetzmäßigkeit ihres Handelns spielt bei den meisten Nutzern keine Rolle.

Markt – Für die Wertschöpfung durch Herstellung eines ‚Tauschmarktes‘ gilt wieder, dass diese um so höher ist, je liquider der Markt ist, bei gleichzeitiger Gewährleistung der Orientierungsfunktion durch Suchalgorithmen und Kategorisierungen.

Logistik – Im Unterschied zu den oben beschriebenen Geschäftsmodellen Auktion und Anzeigenmarktplatz ist der Intermediär in die Transaktion direkt involviert, indem er die Software zur Verfügung stellt, die das Übertragen und Kopieren der Dateien ermöglicht. Damit bleibt der Betreiber von der Anbahnung bis zur physischen Abwicklung des Geschäftes beteiligt.

Sekundäre Wertschöpfung – Der Intermediär kann anderen Unternehmen die Möglichkeit bieten, Werbung zu schalten. Die im Verbund kopierten Produkte lassen einen Rückschluss auf die Interessen der Nutzer zu.

3. Erlösquellen

In der bis heute praktizierten Form der C2C-Tausches digitaler Produkte, in der die Urheberrechte nicht geschützt werden, sind aufgrund des Verstoßes gegen die Rahmenordnung weder aus primärer noch aus sekundärer Wertschöpfung Erlöse zu generieren.

Unter Einsatz aufwendiger Digital Rights Management Systeme lassen sich prinzipiell die Urheberrechte wahren.²² Dabei wird dem Empfänger bei der Übertragung einer Datei, ein meist beschränktes Nutzungsrecht für diese Kopie eingeräumt. Ohne dieses Recht lässt sich die Datei nicht nutzen. Digital Rights Management Systeme bilden die technische Grundlage dafür, ein Entgelt für die Nutzungsrechte zu verlangen. Dies könnte entweder für jede Kopie oder aber als Subskription für die Nutzung eines Teils oder des gesamten vom Betreiber vorgehaltenen Pools an Rechten erhoben werden.

Nach erfolgter Legalisierung ließen sich auch aus zielgruppenspezifischer Werbung Erlöse erwirtschaften.

4. Marktstrategie am Beispiel von Napster

Napster hatte in seiner Gründungsphase weder ein nachvollziehbares Geschäftsmodell, noch eine Marktstrategie. Dieser Tauschverbund vergrößerte sich rasch durch die posi-

ven Erfahrungen seiner Mitglieder (word of mouth) mit der einfach zu bedienenden und fehlertoleranten Software. Es bestand im Management bei Napster allenfalls die Hoffnung, durch Werbung Erlöse zu erzielen.

Seit Anfang 2001 zeichnet sich bei Napster eine Marktstrategie ab. Mit dem Ziel den privaten Konsumenten ein umfassendes Angebot an Musiktiteln unter Wahrung der Urheberrechte zugänglich zu machen, werden zum einen Verhandlungen mit den lizenzgebenden Musikkonzernen geführt und zum anderen ein Digital Rights Management System entwickelt. Da Napster inzwischen in den Einflussbereich eines der fünf großen Musikunternehmen (Bertelsmann) gelangt ist, haben dessen Konkurrenten kein Interesse daran, Napster zu stärken, sondern entwickeln stattdessen eigene Modelle für den elektronischen Vertrieb von Musiktiteln (digital commerce).

Neben einem umfassenden Angebot setzt Napster darauf, das Vertrauen der ehemals großen Nutzerschaft bewahrt zu haben und dadurch einen Größenvorsprung vor den Mitbewerbern zu sichern, der nur schwierig oder nicht einzuholen ist. Mit zuletzt 70 Millionen registrierten Nutzern war Napster die größte P2P-Tausch-Plattform. Derzeit (Stand: Oktober 2001) haben die vier größten Konkurrenten im P2P-Tausch (FastTrack, Audio-Galaxy, iMesh und Gnutella), die in einer rechtlich Grauzone ihre Sites aufrechterhalten konnten, zusammen eine größere Nutzerzahl akquirieren können.²³

Fraglich bleibt, ob die Nutzer von Napster bereit sein werden, für den ehemals kostenlosen Dienst eine Subskriptionsgebühr zu zahlen. „We feel strongly that the value you receive from Napster will make the fee seem insignificant.“²⁴, heißt es auf der Napster Site. Alternativen bieten sich für den Consumer einerseits im weiterhin schwer kontrollierbaren illegalen ‚Tausch‘ von Musiktiteln und andererseits im B2C-Angebot eines regulären digitalen Vertriebs der Musiktitel, in dem sich auch Napster mit einem funktionierenden Digital Rights Management System engagieren könnte.

IV. C2C-Informationsaustausch

1. Architektur

Meinungsportale, Navigationsdienste, Communities und Kommunikationsforen werden als Gruppe von Geschäftsmodellen zusammengefasst, da sie in ihrer Struktur folgende Ähnlichkeiten aufweisen:

- Der Betreiber gibt eine in Software umgesetzte Logik vor.
- Die Nutzer stellen Informationen ein oder suchen Informationen.
- Die Handlungsorientierung der Nutzer ist vorrangig kommunikativ.

Meinungsportale (z.B. dooyoo.de, ciao.de, epinions.com) – private Konsumenten geben ihre Meinungen und Urteile über Produkte und Dienstleistungen ab oder konsultieren die Meinungen anderer Nutzer.

Navigationsdienste (z.B. oneview.de, clickfish.de) – private Konsumenten stellen ihr Wissen über Internetressourcen oder Interessengebiete in elektronischen Katalogen anderen Consumern zur Orientierung zur Verfügung.

Communities (z.B. eCircle, eGroups) – Weitgehend geschlossene Gruppen von Individuen nutzen vorgegebene Kommunikationsmöglichkeiten (Chats, Diskussionsforen, Mailinglisten, Webseiten) um sich über Themen aller Art auszutauschen.

Kommunikationsforen (z.B. chat4free, uboot) – Ein offener Kreis von Nutzern, nimmt eine bestimmte Kommunikationsinfrastruktur in Anspruch, um mit anderen Nutzern zu kommunizieren.

2. Wertschöpfung

Vertrauen – Der Intermediär sorgt dafür, dass die Qualität der Beiträge ein angestrebtes Niveau erreicht. Dies ist bei Meinungsportalen und Navigationsdiensten entscheidender (redaktionelle Bearbeitung) als bei Kommunikationsforen (Kontrollen zur Wahrung des gegenseitigen Respekts).

Markt – Skaleneffekte sind entscheidend für den Grad der Wertschöpfung. Je mehr Teilnehmer die Kommunikationsform findet, desto reichhaltiger ist sie, vorausgesetzt, die Organisation kann mit der wachsenden Zahl von Nutzern mithalten (z.B. ‚Zellteilung‘ bei zu großen Chaträumen).

Logistik – Der Intermediär schafft dadurch Wert, dass er die Kommunikation möglichst nach den Vorgaben der Nutzer effizient organisiert.

Sekundäre Wertschöpfung – Werbung kann zu sekundärer Wertschöpfung genutzt werden, sofern eine kritische Masse erreicht wird, mit der sich möglichst große Zielgruppen bilden lassen.

3. Erlösquellen

Auf Grundlage der primären Wertschöpfung sind Subskriptionsgebühren oder Pay-per-Use-Modelle denkbar. Faktisch besteht jedoch zur Zeit keine Zahlungsbereitschaft der Nutzer.

Demnach stellt Werbung die einzige Erlösquelle dar. Ist die kritische Masse erreicht, können insbesondere höherwertige Werbeformen, die geringere Streuverluste aufweisen, verkauft werden. Dazu zählt etwa Keyword-Advertising (Zuordnung von Werbung nach eingegebenen Suchbegriffen) oder zielgruppenspezifische Werbung, bei der die Zuordnung eines Nutzers zu einer Zielgruppe aus seinen im Rahmen des Informationsaustausches geäußerten Interessen abgeleitet wird.

4. Marktstrategie am Beispiel von eCircle

eCircle stellt seinen Nutzern eine elektronische Gruppenkommunikationsplattform zur Verfügung. In der Zusammenführung der Communities zu bestimmten Themen und der effizienten Organisation der E-Mail-basierten Kommunikation liegt die primäre Wertschöpfung von eCircle. Im Dezember 2001 hat eCircle 11 Millionen Nutzer in fünf europäischen Ländern, die durch eCircle monatlich 120 Millionen E-Mails versenden.²⁵

Der Dienst ist für die Nutzer kostenlos. Diese werden allerdings aufgefordert, sich bereit zu erklären, Werbung per E-Mail zu akzeptieren. Werbenden Unternehmen bietet eCircle an, diesen Nutzern segmentiert nach Interessengruppen Werbebotschaften per E-

Mail zukommen zu lassen. Diese hochwertige Werbeform ist Haupterlösquelle von eCircle.

Das 1999 in Deutschland gegründete Unternehmen eCircle hat das Geschäftsmodell der amerikanischen Unternehmen eGroups und ONElist kopiert und auf den deutschen und europäischen Markt adaptiert. Die vorherrschende Marktstrategie von eCircle bestand darin, so schnell wie möglich zu wachsen, um sich als sicherer Marktführer zu etablieren bevor die amerikanische Konkurrenz den europäischen Markt betrat.

Im Juni 2000 wurde eGroups von Yahoo! gekauft. eGroups war inzwischen mit ONElist fusioniert worden und hatte 17 Millionen Nutzer. Der europäische Markteintritt hatte gerade begonnen. Yahoo! und die Eigner von eGroups sahen eine gute Möglichkeit, das Geschäftsmodell von eGroups profitabel zu machen, indem die Größenvorteile des Werbeertrags von Yahoo! genutzt wurden. Yahoo! versprach sich darüber hinaus ein weiteres Wachstum der Communities auf Basis der Yahoo!-Nutzer.

Während so der größte Konkurrent von eCircle in den Rahmen eines B2C-Geschäftsmodells integriert wurde, versuchte eCircle weitere Erlösquellen zu finden. Im Werbeertrag ist der Wettbewerbsvorteil des Konkurrenten Yahoo! nicht auszugleichen. Die Erlöse aus Werbung drohten auch wegen der langsamen Entwicklung des Online-Werbemarktes mittelfristig hinter den Erwartungen zurückzubleiben. eCircle bietet nun seine Kommunikationsplattform Unternehmen zur Verbesserung der internen Kommunikation an (als Software oder als Application Service Provider). Damit baut eCircle ein B2B-Geschäft auf und schafft ein vom C2C-Geschäft unabhängiges Geschäftsfeld.²⁶

E. Geschäftsmodelle und Erlöspotentiale

Die Betrachtung der C2C-Geschäftsmodelle ergibt, dass die Wertschöpfung durch Intermediation vor allem in der Bildung eines möglichst effizient funktionierenden Marktplatzes besteht. Die beiden Erlösquellen ‚Courtage bei Transaktionen‘ und ‚Entgelt für Markteintritt‘ (aus Inseraten, Einstellen von Artikeln, etc.) ergeben sich direkt aus der primären Wertschöpfung der Intermediation von Consumern.

Den anderen Intermediationsleistungen (siehe Abschnitt C) stehen für die C2C-Geschäfte keine Erlösquellen gegenüber: Das Vertrauen in die *Rahmenordnung* darf nicht dadurch gestört sein, dass das Geschäftsmodell auf ungesetzmäßigen Transaktionen basiert (wie z.B. bei Napster). Das *Vertrauen* in den Intermediär muss gegeben sein. Die in der Schaffung des Vertrauens liegende Wertschöpfung ist jedoch nur indirekt erlöswirksam. Sie ist Voraussetzung für die Bildung des Marktplatzes. Die *Logistik* schließlich wird zumeist Dienstleistern überlassen, die sich auf die Abwicklung der Transferprozesse spezialisiert haben.

Werbung als sekundäre Wertschöpfung ist bei fast allen Geschäftsmodellen möglich, aber nur im Fall des C2C- Informationsaustausches potentiell so ertragreich, als dass daraus die Haupterlösquelle entspringen könnte. Dies ist jedoch bei fehlender kritischer Masse an Nutzern und/oder einem noch wenig entwickelten Markt für Online-Werbung nicht gewährleistet.

C2C-Geschäftsmodelle werden erweitert, um die Intermediationsleistung auch Unternehmen zur Verfügung zu stellen, deren Zahlungsbereitschaft oft höher ist als die der Con-

Tab. 3: Geschäftsmodelle und Erlöspotential

Interaktion	Erlösquelle	Auktion	Anzeigenmarktplatz	Tausch digitaler Produkte	Informationsaustausch
C2C B2C	Courtage bei Transaktionen	● ●	- ○	- ○	- -
C2C B2C	Entgelt für Markteintritt	● ●	○ ●	○ ○	- -
B2C	Werbung	○	○	○	● ?

Erlöspotential: ● = gut, ○ = schlecht, - = nicht vorhanden

sumer. Damit treten diese C2C-Unternehmen als Makler im B2C-Bereich auf, ohne notwendigerweise selbst B2C-Geschäft zu betreiben.

Aus der Gegenüberstellung der Geschäftsmodelle und ihrer Erlöspotentiale (siehe Tab. 3) ergibt sich, dass das Geschäftsmodell ‚Auktionen‘ die besten Möglichkeiten hat, Erlöse zu erwirtschaften. Beim Geschäftsmodell ‚Anzeigenmarktplätze‘ beschränkt sich das Potential auf die Entgelte für den Markteintritt im B2C-Bereich. Für das Geschäftsmodell ‚Tausch digitaler Produkte‘ ist kein tragfähiges Erlöspotential auszumachen. Das Geschäftsmodell ‚Informationsaustausch‘ schließlich ist auf einen wachsenden Online-Werbemarkt angewiesen. Damit kann das Erlöspotential derzeit nicht realisiert werden.

F. Ausblick

Die zu beobachtende Öffnung der C2C-Geschäftsmodelle für B2C-Märkte bedeutet in Konsequenz, dass es in Zukunft keine reinen C2C-Geschäftsmodelle mehr geben wird. An ihre Stelle könnten aber überlebensfähige Misch-Geschäftsmodelle treten.

Umgekehrt wird der Wert der kommunikativen C2C-Elemente (wie z.B. Chats, Diskussionsforen, Kommentare, Rezensionen) in B2C-Bereichen erkannt. Consumer, welche die kommunikativen C2C-Funktionen einer Site nutzen, sind die wertvolleren Kunden: Sie stellen nur ein Drittel der Nutzer, generieren aber zwei Drittel der Erlöse. Sie kommen häufiger auf die Site zurück und bleiben ihr doppelt so lange treu. Dabei bereichern ihre Beiträge noch die Site und schaffen einen Mehrwert für alle Nutzer.²⁷ So wird sich bei B2C-Geschäftsmodellen der Trend verstärken, C2C-Elemente zu integrieren.

Damit entstehen Marktplätze, die stärkere kommunikative Elemente enthalten werden. „Markets are conversations“²⁸ wird sich allerdings nicht vollständig erfüllen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Levine/Locke/Searls/Weinberger (2000), S.xiv.
- 2 Vgl. Malone/Yates/Benjamin (1987), Evans/Wurster (2000), S. 69–97 und Gellman (1996).
- 3 Vgl. bspw. Wirtz (2001), S. 35.
- 4 Müller-Hagedorn (1993), S. 17.
- 5 Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 317.
- 6 Vgl. Wirtz (2001), S. 34.
- 7 Vgl. Bakos (1998), S. 2.
- 8 Vgl. hierzu Dokumentation der Urteile bei Internet4Jurists (2001).
- 9 Vgl. Bundesgerichtshof (2001).
- 10 Vgl. Loose/ Sydow (1994).
- 11 Vgl. Timmers (1998), S. 4.
- 12 Vgl. ebenda.
- 13 Vgl. Porter (2001), S. 73.
- 14 Vgl. ausführlich zum Thema Auktionen im Internet: Klein (1998), S. 51.
- 15 Vgl. Evans/Wurster (2000), S. 204–205.
- 16 Vgl. eBay (2001).
- 17 Vgl. Nielsen//Netratings (2001a). Nur private Nutzung, unique user, dazu kommen ca. 7 Millionen Nutzer die vom Arbeitsplatz aus eBay nutzen.
- 18 Vgl. Nielsen//Netratings (2001b). Nur private Nutzung. Zur Zeit kein Panel für Nutzung am Arbeitsplatz.
- 19 Vgl. Evans/Wurster (2000), S. 25.
- 20 Vgl. ivw (2001); ebenda: zum Vergleich faircar.de ca. 12,5 Mio. Seitenaufrufe.
- 21 Vgl. Hayward/ Batchelder (2001), S. 1.
- 22 Vgl. etwa Digital World Services (www.dwsco.com).
- 23 Vgl. Stroud (2001).
- 24 Vgl. Napster (2001).
- 25 Vgl. eCircle (2001).
- 26 Vgl. ausführlich zur Entwicklung der eCircle AG: Flanagan/Hellmann (2001).
- 27 Vgl. Shona/Tilton/Woodside (2002).
- 28 Levine/Locke/Searls/Weinberger (2000), S.xiv.

Literatur

- Bakos, Yannis (1998): The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet, Communications of the ACM, August 1998, <http://www.stern.nyu.edu/~bakos/emkts-cacm.pdf>, Abruf 03.12.2001.
- Brown, Shona L./Tilton, Andrew/Woodside, Dennis M. (2002): The case for on-line communities, The McKinsey Quarterly, 2002 Number 1, Web exclusive, http://www.mckinsey-quarterly.com/article_page.asp?ar=1143&tk=443987:1143:24&L2=24&L3=45&pagenum=1, Abruf: 18.12.2001.
- Bundesgerichtshof (2001): Zum Zustandekommen eines Kaufvertrages bei einer Internet-Auktion, Urteil vom 07.11.2001 – VIII ZR 13/01, Pressemitteilung Nr. 79/2001 vom 07.11.2001.
- Evans, Philip/Wurster, Thomas S. (2000): Blown to Bits – How the New Economics of Information Transforms Strategy, Boston 2000.
- eBay (2001): Gebühren, <http://pages.ebay.de/help/sellerguide/selling-fees.html>, Abruf: 03.12.2001.
- eCircle (2001): <http://www.ecircle-ag.com/company/company.html>, Abruf: 03.12.2001.
- Gellman, Robert (1996), Disintermediation and the Internet, in: Government Information Quarterly, Vol. 13, No. 1, 1996, S. 1–8.
- Hayward, S./Batchelder, R. (2001): Peer-to-Peer – Something Old, Something New, Gartner Research Note, COM-13–1915 vom 10. April 2001.

- Flanagan, Christopher S./Hellmann, Thomas F. (2001): eCircle AG, Graduate School of Business, Stanford University, Case Number: E-92, June 2001, <http://faculty-gsb.stanford.edu/hellmann/pdfs/eCircle%20AG%20E92.pdf>, Abruf: 03.12.01.
- Internet4Jurists (2001), E-Commerce, <http://www.internet4jurists.at/intern24a.htm>, Abruf: 03.12.2001.
- ivw (2001): Reichweiten der Online Medien 11/2001, bei: <http://www.pz-online.de>, Abruf: 12.12.2001.
- Klein, Stefan (1998): The Diffusion of Auctions on the Web, in: Romm, Celia/Sudweeks, Fay (Hg.): *Doing Business Electronically*, London 1998, S. 47–64.
- Levine, Rick/Locke, Christopher/Searls, Doc/Weinberger, David (2000): *The Cluetrain Manifesto – The End of Business as Usual*, Harlow 2000.
- Loose, Achim/Sydow, Jörg (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen, in: Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (Hg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*, Opladen 1994, S. 160–193.
- Malone, Thomas W./Yates, Joanne/Benjamin, Robert I. (1987): Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: *Communications of the ACM*, 30 (6), 1987, S. 484–497.
- Müller-Hagedorn, Lothar (1993): *Handelsmarketing*, 2. Aufl., Stuttgart 1993.
- Napster (2001), FAQ, <http://www.napster.com/newnapfaq.html>, Abruf: 03.12.2001.
- Nielsen//Netratings (2001a): Top 25 Web Properties, <http://pm.netratings.com/nnpm/owa/NRPublicReports.TopProperties>, Abruf: 17.12.2001.
- Nielsen//Netratings (2001b): Top 10 Web Properties Month of November 2001, Germany, <http://epm.netratings.com/de/web/NRpublicreports.toppropertiesmonthly>, Abruf: 17.12.2001.
- Picot, Arnold/Reichenwald, Ralf/Wigand, Rolf T.(1998): *Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation und Management*, 3. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Porter, Michael E. (2001): Strategy and the Internet, in: *Harvard Business Review*, March 2001, S. 63–78.
- Strout, Michael (2001): Napster Wants License to License, *Wired* vom 30. Oktober 2001, <http://www.wired.com/news/print/0,1294,47977,00.html>, Abruf: 26.11.01.
- Timmers, Paul (1998): Business Models for Electronic Markets, in: *Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2, 1998, S. 3–8.
- Wirtz, Bernd W. (2001): *Electronic Business*, 2. Aufl., Wiesbaden 2001.

Zusammenfassung

Ein Internet-Geschäftsmodell wird als C2C-Commerce bezeichnet, wenn seine primäre Wertschöpfung in der internetbasierten Intermediation von Leistungsaustauschprozessen zwischen privaten Konsumenten besteht. Die Intermediationspotentiale und damit Ansätze für Geschäftsmodelle sind besonders groß, wenn Consumer untereinander in eine elektronisch vermittelte Handelsbeziehung treten.

Die Analyse existierender C2C-Geschäftsmodelle (Auktionen, Anzeigenmarktplätze, Tausch digitaler Produkte, Informationsaustausch) ergibt, daß die größte Wertschöpfung in der Bildung des Marktplatzes zu sehen ist, wofür aber oft keine Zahlungsbereitschaft der Consumer besteht. Daher wird auf Werbung als Erlösquelle zurückgegriffen. Eine zusätzliche Erlösquelle besteht in der Ausweitung des Leistungsangebotes auf zahlungsbereite Unternehmen. Mittelfristig wird es vorwiegend Misch-Geschäftsmodelle geben, in denen B2C und C2C Elemente zu einem zukunftsfähigen Ganzen verwoben sind.

Summary

Internet business models are called C2C commerce if their primary value added is an internet based intermediation between private consumers exchanging goods or services. Business models are based on the need for intermediation. This need is particularly big, whenever consumers enter into an electronically mediated commercial relationship.

An analysis of existing C2C business models (auctions, classifieds, file sharing, information exchanges) shows, that the predominant value added of these types of businesses is their role as market makers. Consumers show no willingness to pay for this service. So businesses turn to advertising in order to generate revenue. Yet another revenue stream can be exploited by extending these services to businesses, who are more willing to pay than consumers are. Medium-term the internet will see mostly mixed business-models which combine B2C and C2C elements creating sustainable businesses.

62: *Absatzplanung (JEL M30)*

63: *Absatzorganisation (JEL M30)*