

Tobias Arndt

# Erfolgreich auf B2B-Marktplätzen

Effizienz und Produktivität in

E-Procurement und Sales



## 3 Geschäftsmodelle

*B2B-Marktplätze werden den gesamten Handel erfassen, sie werden jede Nische besetzen. Eine Systematik muss daher mehrdimensional aufgebaut werden. Wir fragen: Was? Wie? Wer?*

Für das Verständnis von B2B-Marktplätzen ist eine Analyse der Beschaffungsprozesse in Unternehmen von zentraler Bedeutung. Jede Form der Beschaffung lässt sich über B2B-Marktplätze mit entsprechenden Geschäftsmodellen abbilden. Ein systematisches Vorgehen sollte zunächst einmal die Frage nach dem gehandelten Gegenstand stellen: Was wird gehandelt? Das nächste Kriterium ist die Art und Weise, wie gehandelt wird. Und am Ende fragen wir nach den Teilnehmern des Handels, nämlich wer handelt.

### 3.1 Was wird wie eingekauft?

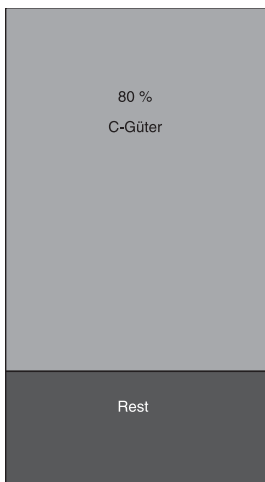
Unternehmen kaufen bekanntlich eine breite Palette von Waren und Dienstleistungen ein: von Büroklammern bis hin zu Computern oder von Baumwolle bis hin zu Anlagen und Maschinen. Der wichtigste Aspekt bei ihrer Unterscheidung, liegt in der Art ihrer Verwendung. Geht die eingekaufte Ware in das Produkt ein (Herstellinput bzw. Produktionsmaterial), so spricht man von A-Gütern. Dient sie operativen Prozessen, der Wartung oder wird sie für Reparaturen benötigt (MRO), so spricht man von C-Gütern.

Bei A-Gütern handelt es sich um Rohmaterialien und Komponenten, die direkt in die Herstellung einfließen. Der Handel von A-Gütern ist typischerweise vertikal ausgerichtet, da ihre Endprodukte branchen- und industriespezifisch sind. Sie werden bei Branchenanbietern und Branchenvertriebsspezialisten beschafft und verlangen für die Lieferung häufig nach Logistik- und Fulfillmentspezialisten. So wird sich DPD sicherlich nicht der Milchindustrie als idealer Logistikdienstleister für den Transport von Rohmilch anbieten können.

C-Güter hingegen fließen nicht direkt in das hergestellte Produkt oder die Dienstleistung ein. Sie gehen in Pflege und Reparaturen ein und dienen der Aufrechterhaltung der operativen Prozesse. Das sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass Sie eine ganz zentrale Bedeutung einnehmen, bilden sie doch einen ganz erheblichen Kostenfaktor im Unternehmen: Selbst Produktionsbetriebe verwenden 35 Prozent ihrer Umsatzerlöse auf C-Güter die Reisekosten eingeschlossen. Bei Dienstleistungsbetrieben beträgt der Anteil durchschnittlich 60 Prozent (Quelle: Killen & Associates).

Die wirtschaftliche Bedeutung der Beschaffungsprozesse für C-Güter lässt sich an einem einfachen Beispiel veranschaulichen: Was passiert, wenn zur Vollendung einer kurzfristig anberaumten Präsentation zeitnah eine ganz bestimmte Farbpatrone für einen ganz speziellen Drucker benötigt wird? Wer ähnliche Situationen bereits erlebt hat, der weiß, dass nun ein sehr unkoordinierter und arbeitsintensiver Beschaffungsprozess beginnt, der bei systematischer Planung ein Bestandteil einer Standardbestellung gewesen wäre. Für den Einkauf von Büromaterialien übersteigen im Unternehmen in der Regel die internen Aufwendungen den Wert der einzelnen Bestelleinheiten.

Im Gegensatz zu A-Gütern lassen sich C-Güter eher horizontal, also nach ihren Funktionen zuordnen. Jede Organisation hat Bürobedarf, benötigt Büromaschinen, Reisetickets und verlangt nach einer IT-Infrastruktur (horizontal). Hingegen beschafft ein Reisebüro kein Rohöl und ein Autohersteller keine Rohmilch (vertikal). Außerdem werden C-Güter bevorzugt von allgemeinen Logistikanbietern transportiert und nicht von Spezialspeditionen. Für C-Güter ist DPD eher geeignet als für Rohmilchtransporte.



**Abbildung 3.1** Anzahl der Einkaufsvorgänge nach Produktart

### **Und wie?**

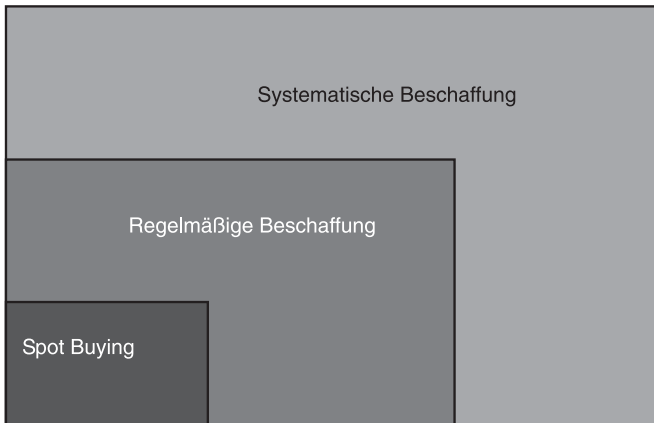
Ein anderes wichtiges Unterscheidungskriterium bei der Analyse von Beschaffungsprozessen ist die Beschaffungsart. Unternehmen können entweder systematisch und regelmäßig beschaffen oder aber in singulären Prozessen (Spot Buying).

Systematische Beschaffung impliziert im Voraus verhandelte Lieferverträge, die auf Langfristigkeit ausgerichtet sind. Sie setzt etablierte Beziehungen auf einer vertrauensvollen Basis voraus. Es liegt auf der Hand, dass auf diese Art in der Regel A-Güter eingekauft werden, die für den Einkäufer geschäftskritisch sind. Das kann bedeuten, dass sich der Zulieferer hinsichtlich der Spezialisierung der von ihm gelieferten Ware oder Dienstleistung so weit wie möglich auf die Bedürfnisse des Beschaffers einstellt. Dieser gerichtete Optimierungsprozess ist auch vom Grad der Spezialisierung von Halbfertigprodukten abhängig.

Hier gilt: Je höher der Spezialisierungsgrad der Produkte und je detaillierter die individuelle Anpassung der Dienstleistungen an die Handelspartner, desto eher bevorzugen Unternehmen systematische Beschaffungsmechanismen. Spot Buying kommt eher für Commodities in Frage, die in vergleichbaren Qualitäten von vielen unterschiedlichen Quellen bezogen werden können.

Dazu zählen beispielsweise Rohmilch, Rohöl, Metalle (außer Stahl) oder Energie und Wasser. Es ist leicht einzusehen, dass für Spot Buying keine langfristigen Beziehungen mit einem hohen Grad an Vertrauen aufgebaut werden müssen. Die Verlässlichkeit für die jeweilige Transaktion wird über Vertragsstrafen und andere Konditionen sowie Auskünfte bezüglich der Bonität und Geschäftskultur aus einem Business Information System geregelt. Bei Einkauf auf dem Spot-Markt stellen Unternehmen ihre Versorgung in der Regel so ein, dass ein Ausfall der Lieferung nicht zu Produktionsengpässen führen kann. Elektronische Marktplätze bieten das Potenzial, die systematische Beschaffung zugunsten von Spot Buying zurückzudrängen, indem sie Informationen über Produkteigenschaften und Dienstleistungen sowie über Handelspartner aggregieren und standardisieren. Beschaffer finden so schneller andere Zulieferer mit vergleichbaren Leistungen und beide Handelspartner sind über Treuhanddienste, Wirtschaftsinformationen und Relationship Management Services in der Lage, schnell Vertrauen aufzubauen.

Erst in der nächsten Generation der integrierten elektronischen Marktplätze wird der systematische Einkauf wieder stärker in den Vordergrund rücken, indem über einkäuferzentrierte Plattformen (Private Marketplaces) eine Verknüpfung der Warenwirtschaftssysteme (Enterprise Resource Planning) mit den Lagerbeständen der Zulieferer unterstützt wird, und zwar nicht nur bei den direkten Zulieferern, sondern hinunter bis auf die unterste Ebene der Supply Chain.



**Abbildung 3.2** Volumina Spot Buying: Regelmäßige und systematische Beschaffung variieren von Branche zu Branche.

Daraus ergeben sich für die Einkäufer und auch für die Zulieferer mittelfristig erhebliche Vorteile, welche die Beschaffungskosten im Vergleich zum Spot Buying konkurrenzfähig halten.

Supply-Chain-Integration wird zunächst nur in privaten Marktplätzen (Private Marketplaces) zur Organisation von systematischem Einkauf umgesetzt, da sie eine jeweils individuelle Lösung für den Anschluss einzelner Zulieferer und ihres spezifischen Warenwirtschaftssystems erfordern.

Bei der Vielzahl von horizontalen, branchenspezifischen und auf konkrete Anwendungen angepassten Systeme mit unterschiedlichsten Datenformaten und Schnittstellen ist derzeit ein anderer Weg noch nicht möglich. Allein die Integration von ERP-Systemen in großen Unternehmen ist mit einem immensen Arbeitsaufwand verbunden.

Erst wenn Datenformate, Schnittstellen und bestimmte Prozessinformationen standardisiert sind, können auch nicht-einkäuferzentrierte Marktplätze eine ERP-Integration sozusagen per Click anbieten und dann bei Spot-Buying-Prozessen in den Genuss von Kostenvorteilen kommen. Dies wird mit Webservices möglich sein, die über eine Reihe von W3C-Standards den Datenaustausch zwischen Schnittstellen von Applikationen und Contentservices standardisieren. Einer Studie von Jupiter Media Metrix vom August 2001 zufolge planen US-amerikanische Unternehmen maßgebliche Investitionen in Webservices ab der zweiten Hälfte 2002.

## **Klassifizierung nach Beschaffungsgegenstand und -art**

Über die folgenden drei Differenzierungskriterien lassen sich elektronische Marktplätze zuordnen:

- ▶ Beschaffung von A-Gütern versus C-Gütern
- ▶ systematische versus singuläre Beschaffung (Spot Buying)
- ▶ vertikaler versus horizontaler Handel

Später werden wir mit dem »Wer« noch einen weiteren Faktor als parallele Überlegung mit einbeziehen. Zunächst werden im Folgenden einige Geschäftsmodelle abhängig von dieser Systematik dargestellt:

- ▶ Private Marketplaces (A-Güter, systematische Beschaffung, vertikal)
- ▶ MRO-Hubs (C-Güter, systematische Beschaffung, horizontal)
- ▶ Yield Manager (C-Güter, Spot Buying, horizontal)
- ▶ Exchanges, Börsen (A-Güter, Spot Buying, vertikal)
- ▶ Catalog-Hubs (A-Güter, systematische Beschaffung, vertikal)

### **Private Marketplaces**

Private Marketplaces eignen sich für große Unternehmen. Sie können für ihre Zulieferer einen Anreiz zur Teilnahme schaffen. Welcher Zulieferer wird schon die Einkaufsvolumina von Großunternehmen ignorieren wollen! Stimmen die Voraussetzungen, dann kann sich das Engagement lohnen. Laut der Forrester-Studie »Save Big With A Private Hub« können Unternehmen mit einem Return on Investment (ROI) von zwischen 280 und 1400 Prozent innerhalb von fünf Jahren rechnen.

Forrester stellt in dem Report genaue Berechnungen an, die darauf hinweisen, dass private Marktplätze zunächst nur für große und sehr große Firmen in Betracht kommen. Ein so genanntes »Monitor-Hub«, ein privater Marktplatz, über den das Unternehmen seine Supply Chain steuern kann, erfordert durchschnittliche Investitionen von 5,9 Millionen US-Dollar. Und auch hier macht sich das Engagement bezahlt: Die Entwicklungs- und Implementierungsdauer beträgt 40 Tage. Im ersten Jahr kann mit Einsparungen in Höhe von 6 Millionen US-Dollar gerechnet werden ..

## Praxisbeispiel Volkswagen

Volkswagen hat seit Sommer 2000 mit VW Group Supply.com<sup>1</sup> konsequent einen eigenen privaten Marktplatz aufgebaut, der als zentraler Beschaffungsmarkt für alle acht Marken in den drei operativen Weltregionen des Autobauers dient. Auf dem Marktplatz stehen eine Reihe von Marktplatz-Applikationen zur Verfügung: Online-Kataloge, Online-Anfragen und Online-Verhandlungen. Für die Einkaufsplanung sind Anwendungen zum Kapazitätsmanagement integriert.

Mittlerweile wickelt der Konzern nahezu sein gesamtes Beschaffungsvolumen in Höhe von über 50 Mrd. Euro über das Internet ab. Gegenüber den öffentlichen Marktplätzen wie Covisint oder SupplyOn fühlt sich VW nach wie vor in seiner Strategie bestätigt. Insbesondere der Verzicht auf jegliche Transaktionsgebühren führt zu einer großen »Aufgeschlossenheit« seitens der Lieferanten, was bei den genannten Konkurrenten nicht der Fall sei.



**Abbildung 3.3** Volkswagen führte im Jahr 2001 bereits mehr als eine halbe Million Einkaufstransaktionen über den konzerneigenen privaten Marktplatz durch.

1 <http://www.vwgroupsupply.com>

Bereits im Jahr 2001 führte VW über den B2B-Marktplatz 500 000 Transaktionen durch. Seit Sommer 2000 wurden mehr als 600 Verhandlungen mit über 4 000 Lieferanten online abgewickelt. Vor allem im Hinblick auf die Senkung der Prozesszeiten scheint das Konzept bereits bestens zu greifen: Die Kosten konnten nach eigenen Angaben um 95 Prozent reduziert werden.

Auch im Hinblick auf Logistik- und Materialkosten ergeben sich Einsparungen: Die Investitionen seien durch die realisierten Einsparungen bereits wieder eingespielt worden. Das erklärte Ziel des Projekts ist die lückenlosen Erfassung, Verknüpfung und Integration aller Geschäftsprozesse in ein »Volkswagen e-web«.

## MRO-Hubs

MRO-Hubs (MRO: Maintenance, Repair, Operating) konzentrieren sich auf Effizienzsteigerungen beim Einkauf von C-Gütern. Klassische Beispiele sind Ariba<sup>2</sup> und CommerceOne<sup>3</sup>. Diese »Marktplatz-Enabler« starteten mit unternehmenszentristischen Modellen: Sie verkauften großen Unternehmen teure Lizenzen und Consultingleistungen für Einkaufsmarktplätze.

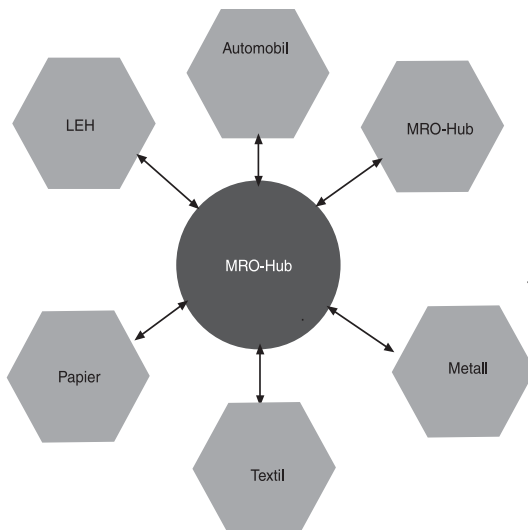


Abbildung 3.4 MRO-Hubs liefern Waren für alle Branchen.

Der Trend wandelt sich nun zu netzwerkbasierteren MRO-Hubs, in denen Netzwerke und aggregierte Kataloge an die Stelle einzelner elektronischer Kataloge von Einkäufern treten und Einzellizenzen für Sites durch Teilnahmegebühren an Hubs ersetzt werden.

<sup>2</sup> <http://www.ariba.com>

<sup>3</sup> <http://www.commerceone.com>

Neuere Marktteilnehmer wie beispielsweise MRO.com und Bizbuyer.com gingen sofort als Hub ins Geschäft. Allen ist aufgrund der Warenstruktur – C-Güter, horizontaler Marktansatz – gemein, dass die Waren in standardisierter Form von Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen benötigt werden. Sie sind leicht in der Lage, Logistkdienste zu integrieren, da sie auf Angebote Dritter wie UPS oder DPD zurückgreifen können. So können sie traditionelle Intermediäre leicht umgehen. Das ist bei vertikalen A-Gütern schwieriger, da Intermediäre starke Verbindungen zu Logistikspezialisten unterhalten und dies als eine Leistung in den Handelsprozess mit einbringen.

### Marktplatzbeispiel Emaro

Emaro zählt zu den großen deutschen MRO-Marktplätzen. Im MRO-Markt gilt Marktliquidität als wichtiges Erfolgskriterium: Die Märkte müssen ein besonders großes Sortiment zusammenbringen. Emaro hat dies dadurch geschafft, dass die beiden Investoren, die SAP AG und die Deutsche Bank AG, einen Großteil ihrer MRO-Beschaffung über die Plattform abwickeln.



Abbildung 3.5 Das Einkaufskonto von Emaro ist ein auf die Bedürfnisse des Kunden personalisierter Bereich.

## Yield Manager

Yield Manager konzentrieren sich hingegen auf den Spot-Einkauf von C- bzw. MRO-Gütern. Sie ermöglichen ihren Kunden flexible, skalierbare Produktionskapazitäten, können doch die Produktionsgüter und das Produktivkapital bedarfsweise beschafft werden – Economies of Scale. Dazu zählen übrigens auch Stellen-, Freiberufler- und Zeitarbeitsmärkte, schließt also Human Resources mit ein (Stepstone.com, Elance.com) und des Weiteren Betriebsmittel (Youtilities.com), Anlagegüter (iMark.com) und Werbemittel (AdBility<sup>4</sup>). Yield Manager schaffen Mehrwerte über die Flexibilisierung von operativen Kapazitäten. Die Vision ist das skalierbare Unternehmen, das seine Produktionskapazitäten flexibel an den Absatzmarkt anpassen kann.



Abbildung 3.6 Yield Manager: schwache Konzentration auf Branchenklassen

Yield Manager und skalierbare Unternehmen sind vor allem in solchen Branchen in der Lage, hohe Mehrwerte zu schaffen, in denen starke Preis-Nachfrage-Schwankungen herrschen, beispielsweise in der IT, oder in Branchen, in denen Produktivkapital hohe Fixkosten verursacht oder nicht kurzfristig veräußert oder beschafft werden kann wie beispielsweise bei den Human Resources.

4 <http://www.adbility.com>

## Samsonite: Effizienzsteigerung in der Reparaturabwicklung

Problemstellung: Samsonite musste die Kosten seines Reparatur- und Ersatzteilsystems drücken. Die weltweit 300 Reparaturzentren verursachten zu viele Ersatzteilbestellungen mit einer hohen Retourenrate. Der Grund: Die Ersatzteile waren nicht mit Foto illustriert. Um sicher zu gehen, das benötigte Teil auch zu erhalten, bestellten die Werkstätten einfach alle in Frage kommenden Teile. Zudem kauften zahlreiche autorisierte Werkstätten nicht direkt bei Samsonite, sondern bei Großhändlern, und berechneten Samsonite in Garantiefällen die höheren Kosten der Beschaffung über Zwischenhändler.

Der Ersatzteil- und Anlagegüterspezialist und B2B-Marktplatz iMark setzte für Samsonite ein Ersatzteileinkaufssystem für die Reparaturwerkstätten auf, das neben der Artikelbeschreibung auch jeweils eine Abbildung umfasste. So konnten nicht nur Mehrfachbestellungen vermieden, sondern auch die autorisierten Werkstätten zum direkten Einkauf bei Samsonite bewegt werden. Nach acht Monaten konnten 60 Prozent der Ersatzteilbestellungen über das Online-Einkaufssystem abgewickelt werden. Danach stellte Samsonite die Produktion eines Print-Katalogs ganz ein. Die schnellere Abwicklung von Reparaturaufträgen ist ein willkommener Nebeneffekt des Systems.



Abbildung 3.7 iMark entwickelte für Samsonite ein Einkaufssystem für die Ersatzteilbestellung.

Yield Manager sind im Prinzip zwar horizontal in ihrer Ausrichtung, da die meisten von ihnen Leistungen für mehrere oder viele Branchen anbieten. Sie müssen jedoch tendenziell eine Spezialisierung anbieten, beispielsweise Zeitarbeit entweder für Akademiker und Führungskräfte oder für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Mathematiker und Informatiker. Sie sind damit durchaus vertikaler ausgerichtet und an die Bedürfnisse einzelner Branchen angepasst als MRO-Hubs.

## **Exchanges**

Exchanges bzw. Börsen bauen Spot-Buying-Marktplätze für Verbrauchsgüter (Commodities) oder ähnlich stark standardisierte Waren, die für Spot-Käufe geeignet sind. Aufgrund der leichten Vergleichbarkeit der Waren ist bei ihnen die Preisvolatilität traditionell hoch. Für viele Commodities werden Preise an globalen Börsen fortlaufend neu ermittelt.

Online-Exchanges bilden im Prinzip Warenbörsen im Internet ab. Die Anbieter konzentrieren sich in ihren Geschäftsmodellen auf Transaktionsgebühren, die in Abhängigkeit von den Beschaffungsvolumina erhoben werden. Börsen treten als Vermittler und Intermediäre auf. Sie unterhalten demnach Beziehungen zu Lieferanten und Einkäufern und garantieren für das vertrauensvolle Verhältnis. Lieferanten und Einkäufer im Gegenzug brauchen keinen direkten Kontakt, ja sie kennen die Identität des jeweiligen Handelspartners in vielen Fällen nicht einmal. Exchanges gestatten genau wie Yield Manager eine verbrauchsorientierte Beschaffung, die sich an die Auftragslage des Unternehmens anpassen lässt. Exchanges tendieren auf der Skala zwischen horizontal und vertikal deutlich zur vertikalen Seite. Sie vertreiben Verbrauchsgüter, die in der Regel nur von wenigen (Erdöl) im Extremfall nur von einer Branche (grüne Kaffeebohnen) benötigt werden.

## **Catalog Hubs**

Catalog Hubs unterstützen den systematischen Einkauf von Produktionsgütern für ganz spezifische Branchen. Es handelt sich dabei um Verkaufssites, die Angebote und elektronische Online-Kataloge von Zulieferern in einem großen Online-Katalog zusammenführen. Sie zielen auf das Automatisieren systematischer Einkaufsprozesse, indem sie über das Aggregieren von Produkt-, Unternehmens- und Dienstleistungsinformationen hinaus elektronische Prozesse zur Unterstützung des Einkaufsvorgangs zur Verfügung stellen. Das kann bis zu Bestelloberflächen als Offline-Anwendung in einem Betrieb reichen. Zur Kernkompetenz von Catalog-Hubs zählt zudem die produktgerechte Dienstleistung in erster Linie für Branchenlogistik.

### **Marktplatzbeispiel Cordiem: mehr als eine Million Artikel**

Cordiem ist eine Einkaufs- und Verkaufsplattform für die Luftfahrtindustrie. Das Unternehmen zählt zu den wenigen Marktplätzen, an denen Einkäufer wie Verkäufer Beteiligungen halten: Zu Cordiems 12 Gründungsgesellschaftern zählen hauptsächlich Fluggesellschaften: Air France, American Airlines, British Airways, Continental Airlines, Delta Air, Iberia Airlines, die ehemalige SAirGroup (Swissair), United Airlines, United Parcel Service, BFGoodrich, Honeywell International und United Technologies.

Der Katalog umfasst allein für Maintenance and Engineering über eine Million Artikel. Darüber hinaus vermittelt Cordiem Treibstoff und Treibstoffdienstleistungen, Catering und Kabinendienste, Flughafenservices sowie allgemeine Beschaffung. Auf Anfrage erhalten Cordiem-Kunden Zugang zur ATA-Datenbank, die 200 Zuliefererkataloge mit mehr als sechs Millionen Produkten aggregiert.

## **3.2 Was können B2B-Marktplätze leisten?**

Nachdem nun Kriterien zur Differenzierung von elektronischen Marktplätzen vorliegen, können wir im Folgenden die Market-Making-Mechanismen betrachten, über die der Marktplatz primäre Mehrwerte generiert, die nicht zuletzt seine eigene Ertragslage sichern. Im Großen und Ganzen gibt es auch in Online-Märkten nur zwei Hauptkategorien von Marktmechanismen: erstens die Agglomeration (Aggregation) und zweitens das Zusammenführen von Handelspartnern.

### **Angebot und Nachfrage aggregieren**

Aggregation bzw. der Katalogmechanismus beruht auf dem Zusammenführen möglichst vieler Einkäufer und Lieferanten. Damit verbunden ist die Reduktion von Transaktionskosten durch das so genannte »One-Stop-Shopping«. Dabei ist festzustellen, dass es sich bei der Katalogaggregation um einen statischen Prozess handelt. Preise, Konditionen und Qualitäten stehen in aller Regel bereits fest. Das gilt auch für die Rollenverteilung. Lieferanten sind und bleiben Lieferanten und Einkäufer sind und bleiben Einkäufer. Kommt jeweils einer zum Gesamtpool hinzu, dann wird mit Ausnahme von Käufergemeinschaften nur die Position der jeweils anderen Seite gestärkt. Kataloge stellen in den folgenden Fällen einen geeigneten Market-Making-Mechanismus dar:

- ▶ Es lässt sich ein lieferantenübergreifender Katalog aus mehreren Katalogen zusammenstellen.
- ▶ Das Lieferantenspektrum ist stark fragmentiert und daher intransparent.

- ▶ Der Einkauf wird üblicherweise über Lieferverträge und Standardkonditionen geregelt.
- ▶ Produkte sind spezialisiert und es handelt sich dabei nicht um Commodities.
- ▶ Die Kosten für den Einkaufsvorgang liegen relativ hoch im Vergleich zu den Beschaffungsvolumina.
- ▶ Die Kosten der Lagerhaltung sind vergleichsweise hoch.
- ▶ Einkäufer können dynamische Preismechanismen nicht in ihre Prozesse mit einbeziehen.

All diese Punkte treffen auf den Einkauf von C-Gütern zu. In diesem Bereich sind daher die meisten Katalogaggregatoren tätig.

### **Partner zusammenführen**

Der Matchingprozess dagegen ist dynamisch. Er generiert Mehrwerte über eine dynamische Preisfindung. Er bringt zwei oder mehrere potenzielle Handelspartner zusammen (Matching) und bietet über Auktionen und Börsensysteme das jeweilige zweiseitige oder gruppenweise Aushandeln von Preisen in Echtzeit an. Der Matchingprozess zeichnet sich durch ein wesentlich höheres Maß an Dynamik aus. Das gilt in erster Linie für die Preisfindung, aber auch für die Rollenverteilung: Einkäufer können auch Lieferanten werden und umgekehrt.

Die Grundlage der Mehrwerterzeugung ist eine möglichst hohe Marktliquidität. Dadurch werden für den Einzelnen die Kosten gemindert, beziehungsweise der Zeitaufwand für eine Übereinkunft wird reduziert. So profitieren Exchanges sowohl von der Aggregation von Käufern und Verkäufern (Marktliquidität) als auch und insbesondere vom Matching. Da Börsensysteme von diesen beiden Mechanismen profitieren, werden sie die besten First-Mover-Effekte erzielen können. Matching-Mechanismen lassen sich am besten auf die folgenden Situationen anwenden:

- ▶ Produkte sind Commodities oder ihnen ähnlich.
- ▶ Die Beschaffungsvolumina sind im Verhältnis zu den Beschaffungskosten hoch.
- ▶ Produkte sind weitestgehend standardisiert und können ungesehen gekauft werden.
- ▶ Die Handelspartner können dynamische Preisfindung in ihre Prozesse integrieren.
- ▶ Der Einkauf wird eher als Spot Buying und auf einer Transaktionsbasis getätigt.
- ▶ Logistik und Durchführung können von dritten Dienstleistern übernommen werden, denen die Identität von Einkäufer und Zulieferer nicht offengelegt zu werden braucht.
- ▶ Preise und Nachfrage sind schwankend.

## Leipziger Strombörse

Seit der Liberalisierung des Marktes ist elektrischer Strom nichts anderes als ein Commodity, das über Börsen mit dynamischer Preisfindung gehandelt werden kann. Auf kaum eine andere Ware treffen die oben gelisteten Eigenschaften besser zu als auf Strom.

Das LPX Leipzig Power Exchange ist die erste deutsche Strombörse. Mit dem Stunden- und Blockhandel am LPX Spotmarkt ist das Fundament einer Strom- und Energiebörse mit europäischer Bedeutung gelegt. LPX, die übrigens eine öffentlich-rechtliche Anstalt ist, konnte im Sommer 2001 bereits pro Woche rund 34 5000 Megawatt Strom mit einem Beschaffungsvolumen von etwas mehr als 5 Mio. Euro vermitteln.

Der LPX Terminmarkt ist das zweite Standbein: Aufbauend auf einem Underlying können hier Produkte zur Preisabsicherung gehandelt werden. Die physikalischen Eigenschaften des Stroms bedingen, dass die Strompreise innerhalb kurzer Zeiträume hohe Volatilitäten aufweisen können. Um die damit einhergehenden Risiken zu beherrschen, können an der LPX Preissicherungsinstrumente über Futures, Forwards und dergleichen gehandelt werden.

### 3.3 Die Frage nach dem Wer?

Bislang haben wir mit den Produktarten, den Beschaffungsformen sowie der Marktausrichtung drei Differenzierungsmerkmale für Marktplätze gefunden. Eine weitere wichtige, insbesondere auch historisch relevante Unterscheidung liegt darüber hinaus in der Frage nach den Akteuren und den Initiatoren. Grob gesagt gibt es neutrale und gerichtete Hubs. Neutrale Hubs favorisieren weder Einkäufer noch Lieferanten. Bei gerichteten Hubs agieren entweder Einkäufer oder Lieferanten als Initiatoren. Das war schon immer so: B2B-Handel wurde traditionell auf eine der drei folgenden Arten durchgeführt.

- ▶ Initiiert durch den Verkäufer – beispielsweise über Werbung oder Handelsvertreter, die Waren direkt an den Geschäftskunden herantragen
- ▶ Initiiert durch den Einkäufer – beispielsweise über Produktsuche über Handelsorganisationen oder Warenkataloge
- ▶ Vermittelt von Intermediären – beispielsweise über Broker

Grundsätzlich werden diese drei Möglichkeiten auch in elektronischen Marktplätzen abgebildet. Es darf allerdings vermutet werden, dass sich langfristig ein Trend hin zu Intermediären durchsetzen wird, weil sie die höchsten Mehrwerte erzeugen: Sie können aufgrund ihrer Neutralität sowohl durch Aggregation (Marktliquidität) als auch durch Matching (dynamische Preisfindung) Mehrwerte generieren.

Zudem können sie glaubhaft weitere Mehrwerte in Form von Dienstleistungen an den Marktplatz angliedern, die von den Teilnehmern wegen ihrer Neutralität akzeptiert werden. Diese Aufgabe ist nicht leicht. Bei jeder weiteren Partnerschaft müssen Intermediäre ganz genau auf die Wahrung ihrer Neutralität achten. Darüber hinaus verfügen sie als neutrale Spieler bei Markteintritt noch nicht über einen etablierten Kundenstamm von Lieferanten oder Einkäufern und sehen sich so mit einem klassischen Henne-Ei-Problem konfrontiert. Neutrale Marktplätze, die ja in der Regel als Dot.coms starteten, wurden daher in den Jahren 2000 und 2001 von einer Pleitewelle heimgesucht.

Neutrale Marktplätze bedürfen auf beiden Seiten des Handelsprozesses einer kritischen Masse. Der Teufelskreis, in dem man sich verfängt, ist der, dass Einkäufer sich nicht anschließen werden, solange nicht ausreichend Verkäufer versammelt sind, und umgekehrt. Das führt zu einer weiteren zentralen Feststellung: Neutrale Hubs können nur dort erfolgreich sein, wo sowohl Einkäufer als auch Zulieferer stark fragmentiert sind.

### **Branchenfokus Plastikbranche**

Eine starke Fragmentierung sowohl bei den Einkäufern als auch bei Zulieferern ist insbesondere in der Plastikbranche zu beobachten. Hier bildeten sich dementsprechend die ersten B2B-Marktplätze als neutrale Intermediäre. Allerdings gingen zu viele an den Start, so dass ein Konsolidierungsprozess einsetzte, in dessen Verlauf beinahe alle großen Namen vom Markt verschwanden.

In solchen Märkten schaffen neutrale Marktplätze optimale Mehrwerte: Sie reduzieren Transaktionskosten durch Aggregation, und sie verbessern die Matchingergebnisse durch eine hohe Marktliquidität.

Wenn dagegen nur eine Seite des Marktes starke Konzentrationen aufweist, dann reduzieren sich die Vorteile für die betreffende Seite oder fallen gar ganz weg. Damit wird es schwierig, die wenig fragmentierte Seite zur Teilnahme zu bewegen, weil gerade das ihre Marktposition schwächen würde. Sie wird sich daher als starker Partner eher für andere Modelle entscheiden: beispielsweise für einkäufer- oder verkäuferinitiierte Marktplätze.

Außerdem sehen sich neutrale Hubs mit einem Kanalkonflikt auf Seiten der Zulieferer konfrontiert. Zulieferer verfügen über etablierte Verkaufskanäle, an die sie häufig nicht nur vertraglich, sondern sogar über Kapitalverflechtungen gebunden sind. Wenn sie also über das B2B-Hub vertreiben, dann machen sie das auf Kosten der etablierten Kanäle. Eine Lösung dieses Problems kann darin liegen, mit etablierten Kanälen zu kooperieren. Das haben bereits einige neutrale Hubs erfolgreich vorgemacht.

## Content Aggregation

Eine zweite Herausforderung und Chance, die nicht groß genug eingeschätzt werden kann und die in diesem Buch in einem gesonderten Kapitel behandelt wird, liegt in der Aggregation von Inhalten (Content). Darunter sind in erster Linie Informationen über Produkte, Qualitäten und Quantitäten und in zweiter Linie Konditionen, Lieferzeiten und die mögliche Integration anderer erforderlicher Dienstleistungen wie beispielsweise Finanzierung und Versicherung zu verstehen.

Markttransparenz und -liquidität, die ja die Grundlagen für die Wertschöpfung elektronischer Marktplätze überhaupt bilden, lässt sich nur über verlässliche Informationen herstellen. Content ist der wichtigste Erfolgsfaktor. Dieses Ziel zu erreichen, stellt sich in der Realität als äußerst schwierig dar. Noch gut die Hälfte aller Zulieferer drucken ihre Kataloge ausschließlich auf Papier und verwenden daher Datenformate, die in der Regel nicht bequem exportiert und in andere Systeme integriert werden können.

Bei den restlichen Zulieferern zeigen sich ebenfalls gravierende Probleme: Zum einen existieren auf dem Markt mehr als 150 unterschiedliche Dateiformate für elektronische Kataloge. Zum anderen, und dieser Umstand wirkt weitaus gravierender, verwenden Zulieferer häufig sehr unterschiedliche Produktbeschreibungen: Das Spektrum reicht von willkürlichen Abkürzungen bis hin zu unterschiedlichsten Semantiken oder Nomenklaturen.

*Ralph Landwehr, Katalogdistributor bei der Dietrich Schuricht Elektronik GmbH, erweitert Service-Leistungen für Einkäufer durch elektronische Kataloge auf Knopfdruck: »Wir haben immer mehr Kundenanfragen nach elektronischen Produktkatalogen. Die Vielzahl der Anforderungen von E-Procurement-Systemen und elektronischen Marktplätzen ist mit unserer bisherigen proprietären Lösung nicht mehr zu managen. Um weiterhin im B2B-Geschäft erfolgreich zu sein, brauchen wir eine flexible Lösung, die wir für unsere Kunden wie beispielsweise Bayer, DaimlerChrysler oder die Hamburgischen Elektrizitätswerke benötigen.«*

In diesem Zusammenhang ist die Arbeit von Content-Aggregatoren ein interessantes Geschäftsmodell. Vor den Zeiten des elektronischen Geschäftsverkehrs haben diese Funktion häufig Offline-Intermediäre übernommen, und nicht selten haben ihre Marktposition insbesondere in ineffizienten Branchen über ihren Produktkatalog behauptet oder ausgebaut. Content-Aggregation stellt damit analog auch für neutrale Online-Intermediäre eine herausragende Chance dar, ihr Geschäftsmodell über ein Alleinstellungsmerkmal abzusichern und zu expandieren.

Allerdings kann das mühsame Normieren von Content und das Standardisieren von Dateiformaten nur in einem größeren Zusammenhang sinnvoll sein. Erst dann, wenn sich am Markt Dateistandards durchgesetzt haben und Nomenkla-

turen sowie Klassifizierungen so vereinheitlicht sind, dass sie auch über branchenübergreifend sinnvoll sind, wird sich die Arbeit lohnen<sup>5</sup>. Solange dies auf sich warten lässt, muss ein voreiliger Content-Aggregator eines Tages die Wertlosigkeit seines mühsam vereinheitlichten Kataloges befürchten, eine Aussicht, die potenzielle Investoren alles andere als magnetisch anziehen wird. Es ist nicht auszuschließen, dass bestehende und erfolgreiche elektronische Marktplätze im Zuge einer solchen Standardisierung neue Investitionen in erheblichem Umfang tätigen müssen oder dass sie neuen Content-Aggregatoren gegenüber substantielle Marktanteile einbüßen.

Auf der anderen Seite stehen abhängige Käufer- oder Verkäuferplattformen, die entweder für die eine oder die andere Seite arbeiten und für diese den gesamten Handelsprozess effizienter gestalten. Abhängige Hubs, die entweder für einen oder mehrere Anbieter oder einen oder mehrere Einkäufer tätig werden, haben nie das Potenzial eines zweiseitig liquiden, neutralen Marktplatzes, sofern letzterer in einer fragmentierten Branche arbeitet und in der Lage ist, die wichtigste Hürde, nämlich die der kritischen Masse, zu überspringen. Allerdings sind die Erfolgshürden für gerichtete Marktplätze deutlich niedriger: Sie verfügen erstens bereits über die kritische Masse auf einer Seite und können daher die jeweils andere Seite mit guten Argumenten von der Teilnahme überzeugen. Zweitens können sie auch in solchen Branchen erfolgreich sein, wo eine Seite des Marktes stark konzentriert ist. Oder anders gesprochen: Für solche Branchen sind sie das Modell der Wahl. Über diese generelle, systematische Sicht hinaus verdienen die beiden Ausprägungen einseitig initiiertes Marktplätze eine gesonderte Betrachtung, da sich aus ihnen typische Geschäftsmodelle herausgebildet haben.

## **Buysites**

In diesem Zusammenhang sind vor allem private Marktplätze (Private Marketplaces) zu nennen. Das sind in Zusammenarbeit mit Technologiepartnern implementierte Marktplätze einzelner großer Einkäufer, die mehrere Ziele verfolgen: stärkere Bindung der Zulieferer an den Einkäufer und darüber hinaus günstigere Preise und bessere Konditionen. Just-in-Time oder Just-on-Demand stellen zentrale Rationalisierungsziele dar. Eine weitere Ausprägung von Buysites sind Beschaffungsnetzwerke. Hier agieren Einkäuferkonsortien, die ihre Beschaffung zusammenführen. Covisint ist ein klassisches Beispiel für eine konsortiengeführte Buysite.

---

<sup>5</sup> In Deutschland entwickeln sich die in folgenden Kapiteln erläuterten Standards BMEcat als Datei- und Contentformat und eCl@ss als Klassifizierung zu etablierten Standards. Damit ist Deutschland eines der ersten Länder mit Standards auf diesem Gebiet, was die Chancen für eine internationale Durchsetzung erhöht.

In den meisten Fällen stehen für den Beschaffer die folgenden Ziele im Vordergrund:

- ▶ Straffung der Einkaufsprozesse
- ▶ Senkung von Verwaltungskosten
- ▶ Preisstabilität auf niedrigerem Niveau

In den überwiegenden Fällen sind die Plattformen bei den Einkäufern oder bei einem Dienstleister hinter sicheren Firewalls gehostet. Der Content, Produkt und Verfügbarkeitsinformationen, werden vom Einkäufer selbst vereinheitlicht, verwaltet und gepflegt.

### **Sellsites**

Zulieferer mit dominanten Stellungen in wenig fragmentierten Märkten bauen eigene elektronische Marktplätze auf. Große Zulieferer oder Großhändler, die einen stark fragmentierte Branche beliefern, sind besser beraten, eigene Hubs zu etablieren. Sie laufen sonst Gefahr, dass ihre Kunden umgekehrt eine ganze Reihe von Marktplätzen aufsetzen, mit dem Ziel der Bündelung von Kleinstliefermengen.

### **Reverse Aggregators**

Schließlich gibt es eine Sonderform der Market-Making-Mechanismen, die erst durch das Internet eine echte Grundlage bekommen haben: Reverse-Modelle. Dazu zählt die Reverse Aggregation und die Reverse Auction. Reverse Aggregation führt nicht das Angebote, sondern die Nachfrage zusammen. Hier finden wir zwei Ausprägungen:

- ▶ ein Nachfragekatalog bzw. eine Ausschreibungsliste aus dem Anbieter Nachfrager auswählen können
- ▶ Die Bündelung von kleinen Einkäufern zu einer großen Gruppe, die auf diese Weise bessere Preise und Konditionen realisieren können. Bei der Reverse Auction konkurrieren mehrere Lieferanten um eine Ausschreibung. Der günstigste Lieferant erhält dann den Zuschlag.

Reverse Aggregators verdienen eine genauere Betrachtung. Der Mehrwert liegt gleich in zwei ausgesprochen attraktiven Aspekten:

- ▶ Über die Bündelung der Nachfrage können im Powerbuying Rabatte ausgehandelt werden, was speziell in mittelständisch geprägten Branchen interessant erscheinen muss. Dabei geht es in einigen Branchen um Spannen von immerhin bis zu 20 Prozent.
- ▶ Durch die Bündelung kann das Hub selbst Transaktionskosten über die Ausgliederung der Beschaffungsfunktionen erzielen.

Wenn man sich die potenzielle Marktakzeptanz anschaut, so sind auch für Reverse Aggregators Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen: Ein Pluspunkt liegt gerade in dem Vorteil für kleinere Beschaffer. Für Einkäufer mit großen Beschaffungsvolumina allerdings sind sie wenig interessant, da sie ohnehin schon Mengenrabatte in Anspruch nehmen können.

Im Gegensatz zu Exchanges werden Reverse Aggregators nicht in der Lage sein, die gesamte Branche anzuziehen. Dafür bieten sie aber gerade Exchanges gegenüber einen entscheidenden Vorteil: Sie sind nicht nur für Spot-Buying-Prozesse geeignet, sondern auch für den systematischen Einkauf. So darf davon ausgegangen werden, dass für Reverse Aggregators in einigen Branchen ebenso große Potenziale verborgen liegen wie Exchanges oder Kataloge.

In welchen Branchen macht das Reverse-Aggregation-Modell Sinn? Zunächst werden solche Märkte in Branchen und auf horizontaler Ebene entstehen, wo vor allem Käufer stark fragmentiert sind. Darüber hinaus kommt als Vorteil gegenüber Börsensystemen hinzu, dass der Markt weder auf Seiten der Anbieter noch auf Seiten der Nachfrager ein fragmentierter sein muss. Des Weiteren liegt der primäre Mehrwert in der Bündelung von Nachfrage, daher werden Reverse Aggregators ihre Erfolge in solchen Teilmärkten erzielen, auf denen wenige große und viele kleine Nachfrager sich tummeln: Die Großen kommen bereits in den Genuss attraktiver Rabatte bei Lieferanten, während die Kleinen bislang leer ausgehen. Über die Nachfragebündelung können nun auch die kleinen Nachfrager zum Zuge kommen.

### **3.4 Zusammenfassung: Taxonomie der B2B-Marktplätze**

Elektronische Marktplätze bilden alle Situationen im B2B-Beschaffungsprozess ab. Sie lassen sich entlang dieser Prozesse grob nach den folgenden Kriterien klassifizieren:

#### **Was wird gehandelt?**

Produktionsgüter, Anlagegüter oder C-Güter. Diese Frage hat vor allem Auswirkung auf die Art der Beschaffung. Sie hat aber ebenso Auswirkung auf die Frage einer Branchenzugehörigkeit oder nach der horizontalen und vertikalen Ausrichtung. Die Frage hat erhebliche Einflüsse auf erforderliche Services in erster Linie im Bereich Logistik. Bei C-Gütern ist die Frage nicht erfolgsentscheidend, da sich ganz einfach dritte Dienstleister wie die Post, UPS oder DPD nutzen lassen. Diese Dienstleister haben ein Interesse an neuen Intermediären und werden die Geschäftsetablierung unterstützen. Ganz anders sieht es bei Halbfertigprodukten und Commodities aus. Hier besteht in der Regel eine enge Verzahnung von exis-

tierenden Vertriebskanälen und Logistikspezialisten. Erfolgsentscheidend ist in diesem Fall, ob die Dienstleistung aufgebaut oder existierende Strukturen trotz des sich einstellenden Kanalkonfliktes integriert werden können. Eine weitere Frage, die mit dem Was in Verbindung steht, ist die Frage nach der Branchenabhängigkeit von Waren und Dienstleistungen. C-Waren sind in der Regel völlig branchenübergreifend, es wird also horizontal gehandelt. Rohstoffe und Commodities liegen in der Regel zwischen den beiden Polen horizontal und vertikal. Umso näher Halbfertigprodukte in Richtung Fertigprodukte tendieren, desto horizontaler sind sie einzustufen.

### **Wie wird beschafft?**

Systematisch mit langen Vertragsbindungen und etablierten Treueverhältnissen oder als Einzeltransaktion bzw. Spot-Buying? Produktionsgüter sind umso mehr Gegenstand systematischen Einkaufs je höher der Spezialisierungsgrad des Endproduktes ist. Rohstoffe, Commodities sowie Standardwaren, für die es ein fragmentiertes Lieferantenspektrum gibt, neigen zu einer Spot-Buying-Beschaffung, da sie eine hohe Preisvolatilität mit häufig fortlaufend ermittelten Preisen aufweisen. Nach dem Wie müssen Marktplätze vor allem ihre Market-Making-Mechanismen ausrichten. Für systematische Käufe kommen eher Mechanismen in Betracht, die fixe und kalkulierbare Konditionen aufweisen. Für sie lassen sich die meisten Mehrwerte über eine möglichst hohe Integration der Prozesse erzielen. Dies wird zunächst insbesondere in Private Marketplaces umgesetzt. Beim Spot-Buying steht gerade das Aushandeln von Preisen (Bargaining) im Vordergrund des Interesses. Hier liegen die Mehrwerte vornehmlich in einem schnellen Matchingprozess, der durch eine hohe Marktliquidität verursacht wird.

### **Wer ergreift die Initiative?**

Sind es Einkäufer, Lieferanten oder neutrale Intermediäre? Die Frage hat vor allem Auswirkungen auf den Erfolg der Marktplätze. Einseitig initiierte Marktplätze müssen nur Marktliquidität auf der gegenüberliegenden Seite schaffen. Neutrale Marktplätze hingegen müssen auf beiden Seiten eine kritische Masse erzeugen. Damit einher geht eine zusätzliche Schaffung von Mehrwerten über das Aggregieren von potenziellen Handelspartnern. Neutrale Hubs sind potenziell erfolgreicher als einseitig initiierte Hubs, die ihrerseits jedoch einen leichteren Markteinstieg haben.

### 3.5 Marktplatzbeispiele

Die nachfolgend dargestellten Ausprägungen von Marktplätzen sind jeweils Adaptionen und Sondermodelle der bereits vorgestellten Typen:

- ▶ Kapazitätsbroker
- ▶ Graumarkthändler
- ▶ Kollaborationsplattformen
- ▶ Händlernetzwerke
- ▶ Ausschreibungsmarktplätze
- ▶ Private E-Marktplätze
- ▶ Branchen-Communities
- ▶ Auktionen
- ▶ Exchanges
- ▶ Barter-Märkte

**Kapazitätsbroker** vermitteln Kapazitäten von Produktionskapital. Sie lösen damit kurzfristige Probleme bei Absatzmarktschwankungen und helfen Preise festzulegen. Da es sich häufig um den Kapazitäts- und Leistungsaustausch innerhalb einer Branche handelt, arbeiten Kapazitätsbroker am effektivsten, wenn sie Leistungen unter Wahrung der Anonymität der Partner vermitteln.

Als Beispiel sei Aixergy.de<sup>6</sup> genannt, ein Broker für Energiekapazitäten, der sich an Kunden mit Energiekosten von mindestens 5 000 Euro im Jahr wendet. Abgesehen von elektrischem Strom zählen auch Erdgas und Heizöl zum Portfolio der Plattform. Endverbrauchern aus Handel, Gewerbe und Industrie bietet der Marktplatz Matching mit Energieversorgern über ein Ausschreibungssystem.

**Graumarkthändler** vermitteln gebrauchte und Second-Hand-Anlagegüter am Originalhersteller vorbei.

Surplex<sup>7</sup> zum Beispiel ist Europas führender Marktplatz für gebrauchte Anlagegüter und Maschinen. Für Einkäufer und Verkäufer stehen elektronische Angebote, Auktionen und ein Festpreisverfahren als Marktmechanismen zu Verfügung. Eher selten anzutreffen ist das Feature »Festpreisverkauf« von Surplex: Hier erhält derjenige den Zuschlag, der als erster den geforderten Preis geboten hat. Für die gezielte Suche nach einer bestimmten Maschine ist Surplex mit einem kostenlosen Suchanzeigen-Service gerüstet. Der Vertrieb von Surplex sondiert die Anfra-

---

6 <http://www.aixergy.de>

7 <http://www.surplex.de>

gen und informiert daraufhin das weltweite Vertriebsnetz, das sich mit geschulten Mitarbeitern innerhalb und außerhalb der virtuellen Welt auf die Suche macht. Die Erfolgsquote ist enorm: Rund 90 Prozent aller Suchanzeigen werden bei Surplex erfolgreich bearbeitet.

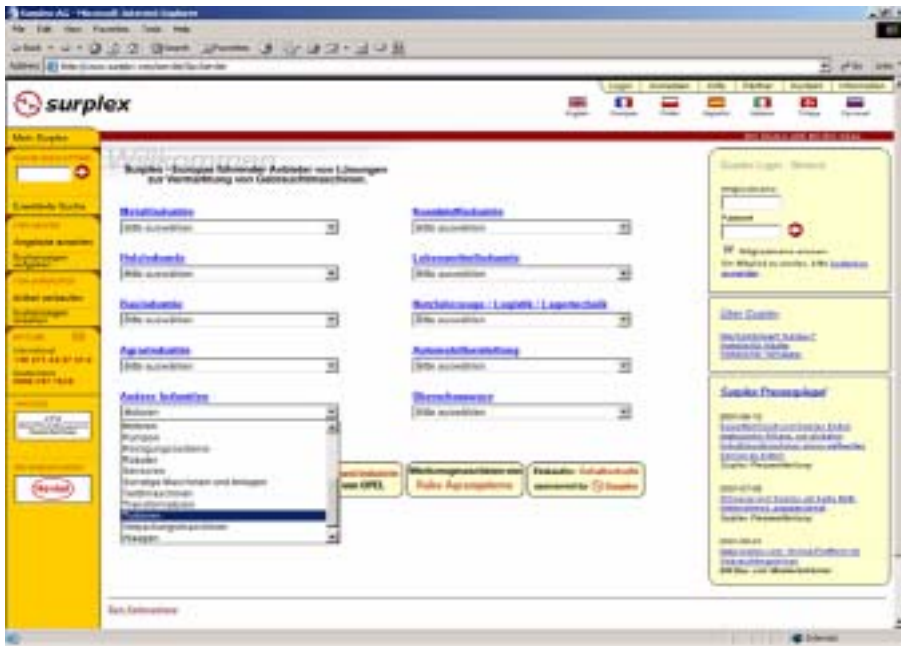


Abbildung 3.8 Surplex ist Europas größter Marktplatz für gebrauchte Anlagegüter.

**Kollaborationsplattformen** sind eine neue und im weiteren Verlauf des Buches als besonders zukunftsreich dargestellt Weiterentwicklung von Handelsplattformen. Sie wirken direkt in die Unternehmen hinein, unterstützen zunächst Prozesse, bilden dann die Supply Chain zwischen Unternehmen ab und steuern schließlich die direkte Kollaboration zwischen Beteiligten aller Art (Peers). Sie generieren dadurch erhebliche zusätzliche Mehrwerte für ihre Teilnehmer.

Bei der Finanzierung von Geschäftsimmobilen beispielsweise geht es mittels eines komplexen kollaborativen Informationsprozesses darum, die Bonität von Geschäftspartnern und andere Rahmenbedingungen verlässlich zu prüfen und zu dokumentieren. Das Matchen von Hypothekenbank und Kreditnehmer stellt an sich kein Problem dar. Bei Geschäften dieser Größenordnung wird allerdings noch der persönliche Kontakt geschätzt. Der Erfolg von CapitalThinking<sup>8</sup> liegt genau hier. Der Marktplatz bringt nicht in erster Linie Geldgeber und Leihher zusammen sondern kanalisiert, organisiert und strafft die komplexen Backoffice-Prozesse zur Datensammlung und Weiterleitung an die vielen am Prozess Beteiligten.

8 <http://www.capitalthinking.com>

Die Applikation, die dies leistet heißt Bluewire. Sie unterstützt und automatisiert Schlüsselbereiche der Finanzierung von Geschäftsimmobilien. Zum kollaborativen Prozess zählen die Herstellung von Dokumenten über die Beauftragung und über Preisangebote für die Kreditaufnahme, Datenformatierung und Überführung, Geschäftsverfolgung und Management, Unterschriften, Due Diligence, Abschluss and Verbriefung von Kreditpositionen und Portfolio-Management. Die Software unterstützt den kollaborativen Dokument- and Informationsfluss sowie die Kommunikation und verbessert das Kreditmanagement sowie die Archivierung und Abrufbarkeit von Dokumenten.

**Händlernetzwerke** können Kundendienst- und Ersatzteilkapazitäten der Teilnehmer austauschen und vermitteln. Sie machen damit teure Einzellagerhaltung unnötig.

Parts.com<sup>9</sup> z.B. ist ein Händlernetz für Autoersatzteile. Der Katalog umfasst etwa 6 Millionen Artikel von 2 000 Automobil-Ersatzteihändlern in Nordamerika.

**Ausschreibungsmarktplätze** fädeln komplexe Transaktionen für Projekte frühzeitig ein; Erste Prozesse starten sofort nach Vertragsabschluss. Das Projektmanagement an sich dauert darüber hinaus selbstverständlich wesentlich länger.

Eine Schwierigkeit bei Ausschreibungen der öffentlichen Hand liegt in der Vergabeordnung für öffentliche Aufträge. Die Rahmenbedingungen für die öffentliche Beschaffung erfordern daher eigene Lösungen: Die Komplexität des deutschen Vergaberechts lässt es nicht zu, die Modelle digitaler Marktplätze und elektronischer Handelsplattformen der Privatwirtschaft einfach auf die öffentliche Verwaltung zu übertragen.

Genau an diesem Problem setzt Cosinex<sup>10</sup> an. Cosinex ist die einzige umfassende vergaberechtskonforme Beschaffungsplattform für die öffentliche Hand im Internet. Die Ausgründung aus einem Projekt an der renommierten Universität Witten Herdecke hat daher für jede Form der öffentlichen Vergabe spezialisierte Lösungen entwickelt: So können auf der Plattform freihändige Vergaben, öffentliche und beschränkte Ausschreibungen und EU-weite Ausschreibungen vergaberechtskonform abgewickelt werden. Der Ausschreibungsmarktplatz ermöglicht es Beschaffern in Verwaltungen, Behörden, Eigengesellschaften und Unternehmen, ihre Ausschreibungen und freihändigen Vergaben direkt und unkompliziert über das Internet abzuwickeln. Maklerteams unterstützen zusätzlich die Suche nach geeigneten Auftragnehmern.

Der Ausschreibungsmarkt ist wie üblich als Produktgruppenkatalog organisiert. Cosinex geht allerdings mit spezialisierten Portalen für einzelne Bereiche noch einen Schritt weiter und erhöht so die Attraktivität für die Auftragnehmer und Lieferanten.

---

9 <http://www.parts.com>

10 <http://www.cosinex.com>

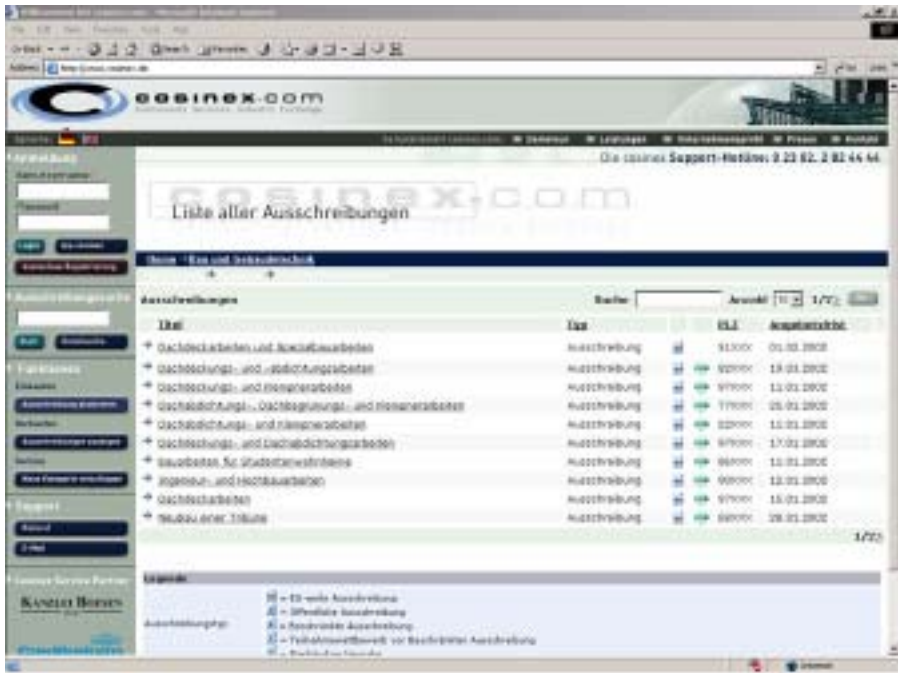


Abbildung 3.9 Cosinex, ein Projekt der Universität Witten Herdecke, erfüllt als Ausschreibungsplattform die Vergabebedingungen der öffentlichen Hand.

**Private E-Marketplaces** sind Beschaffungsmarktplätze mit einer geschlossenen Gruppe von Zulieferern und einem einzelnen Beschaffer, der gleichzeitig Initiator des Marktplatzes ist. Das Modell kommt EDI am nächsten.

Volkswagen beispielsweise schöpft erhebliche Vorteile über eine genau auf die Bedürfnisse zugeschnittene eigene Plattform für den konzernweiten Einkauf namens VW Group Supply.com<sup>11</sup>

**Branchen-Communities** sind Treffpunkte für Branchen, die spezifische Wirtschaftsinformationen, ein Branchenverzeichnis und Kommunikationsanwendungen anbieten. Es ist durchaus denkbar, dass sie die Grundlage für zukünftige Kollaborationsplattformen auf der Basis der Aggregation von Webservices darstellen.

Im dritten Teil dieses Buches werden Branchen-Communities exemplarisch am Beispiel einer weit über das Leistungssektum von Datev-Stadt hinausreichenden Branchen-Community für Steuerberater dargestellt. Schlüssel zum Erfolg sind Mehrwertapplikationen, die Online-Umsätze ermöglichen. Diese können aus dem Bereich Webdienstleistungen, Office- und Businesssoftware als ASP und Informationsquellen stammen.

<sup>11</sup> <http://www.vwgroupsupply.com>

**Auktionen** bringen Käufer und Verkäufer für Waren mit nicht festliegendem Wert, Überschussproduktion und -kapazitäten zusammen.

So werden z.B. auf der B2B-Handelsplattform von Goodex<sup>12</sup> Rahmenverträge, Jahreskontrakte und hochvolumige Einzelbedarfe für nahezu alle Waren und Dienstleistungen vermittelt. Die Preisverhandlung zwischen Einkäufer und Verkäufer erfolgt in einer so genannten »Reverse Auction«. Während dieses Bieteprozesses in Echtzeit unterbieten sich die Verkäufer in einem festgelegten Zeitraum, so dass der beste Marktpreis erzielt wird.

**Exchanges** bringen Käufer und Verkäufer für Waren mit dynamischer Preisfindung zusammen. Klassischerweise sind dies Commodities und Halbfertigwaren mit hochgradiger Standardisierung und Vergleichbarkeit, so dass sie »ungesehen« gehandelt werden können.

Als Beispiel mag Clickpaper.com dienen, eine Online-Börse für Papier. Um die hohe Volatilität in der Branche optimal auszunutzen, handelt die Börse mit den unterschiedlichen Papierqualitäten wie mit Commodities. Im Handelsraum wird die Echtzeitdarstellung von Preisen und Mengen unterstützt. Die Match Area zeigt Angebote von Dritten an, seien es Einkäufer oder Zulieferer. Der Marktplatz ist erfolgreich: Bis Anfang 2001 haben 600 registrierte Nutzer bereits Beschaffungsvolumina in Höhe von mehr als einer Milliarde US-Dollar über die Plattform abgewickelt.

**Barter-Märkte** vermitteln Tauschhandel, was überall dort interessant ist, wo die Verrechnung einen zu großen Unsicherheitsfaktor birgt, beispielsweise bei starken Währungsschwankungen im grenzüberschreitenden Handel und bei hoher Inflation auf einem Binnenmarkt.

Tradaq beispielsweise, vormals BarterTrust, versteht sich als Finanzdienstleister, der bargeldlose Transaktionen ermöglicht. Die einfache Formel lautet: Unternehmen beschaffen das, was sie brauchen, mit dem, was sie haben. Leistungen über Tradaq werden mittels der eigenen Pseudowährung, dem Tradaq, verrechnet.

Da es sich um einen begrenzten Markt handelt, müssen Teilnehmer auf verstärkte Hilfestellung im Suchprozess setzen können. Tradaq löst das Problem über Suchexperten, die direkt von Kunden angesprochen werden können. Weltweit agieren 150 Handelsbroker für Tradaq, und unterstützen für gut 10 000 Kunden ein jährliches Handelsvolumen von umgerechnet 130 Millionen US-Dollar.

---

<sup>12</sup> <http://www.goodex.de>



Abbildung 3.10 Tradaq verrechnet Tauschleistungen in der eigenen Pseudowahrung.