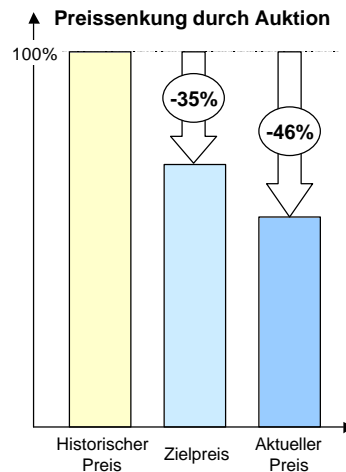
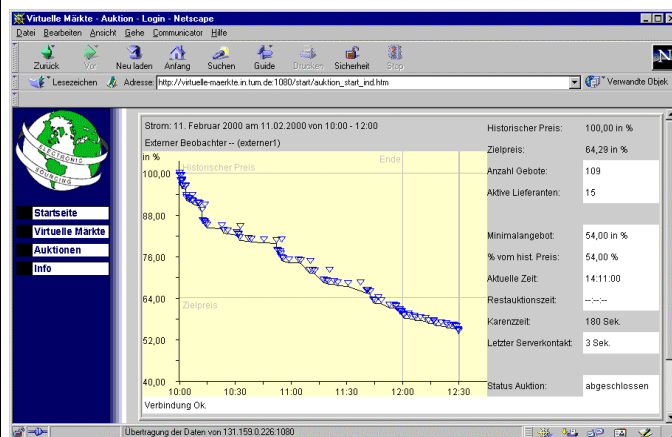


## Electronic Sourcing: Die Zukunft des industriellen Einkaufs

Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Die Zukunftsvisionen der Internet-Pioniere werden wahr. Im Schatten von E-Bay und Amazon ist der elektronische B-to-B-Commerce zu einem internationalen Großprojekt herangewachsen. Industrielle Waren und Dienstleistungen im Wert von 43 Milliarden Dollar wurden 1998 im Internet umgesetzt. 2003 werden es nach Forrester Research bereits 1000 Milliarden Dollar sein. Den Durchbruch bringen neue Geschäftsformen, die die Vorteile der Online-Wirtschaft erstmals in E-Praxis umsetzen. Auf dem elektronischen Weltmarkt des industriellen Ein- und Verkaufs übernimmt eine neue Spezies von Internet-Zwischenhändlern die Organisation der Märkte. E-Intermediaries, wie Vertical Net, schalten Käufer und Verkäufer zu Tausenden per Mausklick zusammen.

### Die Strom-Auktion am 11. Februar ...



**... für ein großes deutsches Bankhaus reduzierte den historischen Preis um 46% innerhalb von zweieinhalb Stunden. Dabei wurde der erwünschte Zielpreis des Abnehmers nochmals um 11% unterboten.**

Der phänomenale Aufschwung des Internet-Business wird in der Öffentlichkeit in aller Regel mit den Namen der großen Markenartikler des Onlinegeschäftes assoziiert. Der Auktionator E-Bay, der Buchhändler Amazon oder der Flugticketverkäufer Priceline sind Musterbeispiele für öffentlichen Ruhm. Es sind zugleich Unternehmen, die mehr durch spektakuläre Börsengewinne - und zum Teil auch -verluste - als durch reale Umsätze im Mittelpunkt des Interesses stehen.

Hinter der Kulisse der glamourösen Konsumwerte tobt ein Machtkampf um das zukünftige BtB-Geschäft auf der weltweiten Infoautobahn. Das Potential des Marktes, auf dem ein Schraubenanbieter aus Yuan mit dem ihm bis dahin noch

nicht einmal dem Namen nach bekannten Konkurrenten aus Wanne-Eickel auf einem Level in Wettbewerb tritt, kann kaum mit Zahlen veranschaulicht werden. Der grenzenlose Konkurrenzkampf auf Mausclick ist eine atemberaubende Vorstellung. Aber Halt, er ist auch noch lange nicht die Realität.

Selbst in den USA steckt der BtB-Ecommerce noch in den Kinderschuhen. Die Regel ist die elektronische Abwicklung der Geschäfte zwischen zwei Partnern, die ihre Geschäftsbeziehung aus dem Offline in das Online übertragen haben. Daneben haben sich einige wenige Unternehmen etabliert, die, so wie die Computermarke Dell, ein Direktgeschäft mit einer Vielzahl von Business-Kunden aufgebaut haben. Die Vorteile des Internets aber werden erst zur Geltung kommen, wenn auf einer Site oder unter einem Portal eine Vielzahl von Anbietern auf eine Vielzahl von Nachfragern trifft.

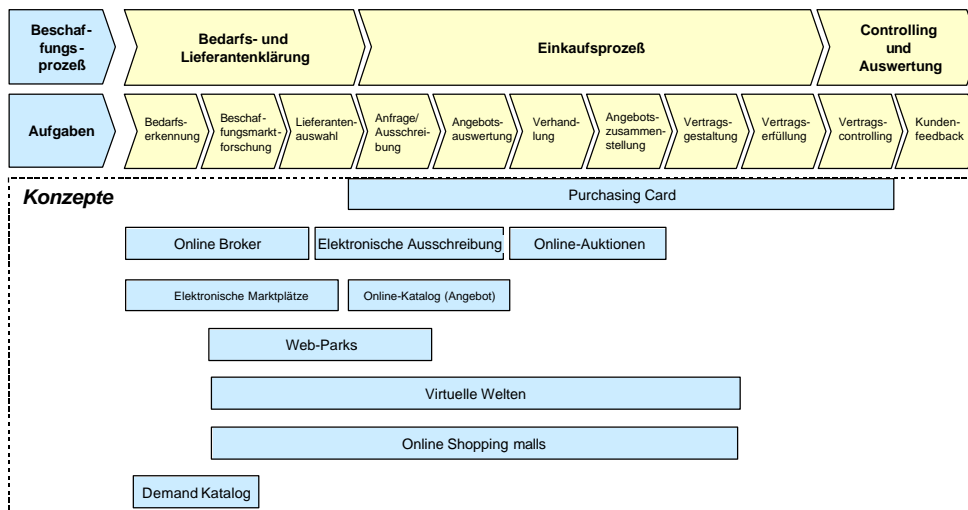
Die Nutzung des Internet im Bereich BtB hat in Europa bisher mehr Enttäuschungen als Erfolge hervorgebracht. Viele Unternehmen durchlaufen gerade eine Phase der Neuorientierung, nachdem sie mit ihren ersten Gehversuchen im Web gescheitert sind. Die Einsicht macht sich breit, daß die positiven Erfahrungen aus dem Konsumentengeschäft nicht ohne weiteres auf den industriellen Handel übertragbar sind.

Industrielle Märkte sind durch vielfältige Preisdifferenzierungen und Branchengewohnheiten geprägt, die in jedem Einzelfall die Vereinbarung individueller Konditionen erforderlich machen. Das differenzierte Einkaufsverhalten industrieller Kunden, die Erklärungsbedürftigkeit der Produkte sowie der Wunsch nach individuellen Kaufabschlüssen machen eine eigenständige Ecommerce-Konzeption notwendig.

Die Vorstellung, daß suchende Einkäufer, angezogen durch den innovativen Charakter einer Website, mehr oder weniger automatisch schon über die entsprechende Site stolpern werden, hat sich als Irrtum erwiesen. Die Erfahrungen sind ernüchternd. Der erhoffte Traffic hat sich nicht eingestellt. Nur in seltenen Fällen ist es gelungen, neue Kunden über das Internet zu gewinnen. Einige Unternehmen konnten teilweise die Transaktionskosten senken, sie müssen aber zusätzlich die herkömmlichen Vertriebswege unterhalten. Eine unerwünschte doppelte Kostenbelastung ist die Folge.

Das Fazit: Nur wenn es gelingt, ein attraktives Business-Modell für den Internethandel zu entwickeln, werden die einkaufenden Unternehmen auch bereit sein, sich den Anforderungen des Online-Geschäftes zu unterwerfen. Festzuhalten bleibt außerdem, daß eine Nachbildung des Offline im E-BtB keine realistische Vorstellung ist. Die neue Technik wird die Gesetze der Kooperation zwischen Ein- und Verkauf neu definieren.

## Die Konzepte des Electronic Sourcing ...



➔ ... wirken auf unterschiedliche Phasen des Beschaffungsprozesses.

Schon der mühsame Anlauf der Online-Geschäfte mit der Massenkundschaft beweist, daß der Aufbau eines E-Business auf keinen Fall leichter ist als die Eröffnung einer Ladenkette im realen Leben. Aufwendige Software, die Organisation von Zahlungsverkehr und Bonitätsprüfung, Datenschutz und die Durchsetzung einer Marke als die eine Adresse für dieses eine Geschäft machen im Internet den Firmengründern das Leben schwer. Im Licht stehen wenige, die Erfolg haben. Die im Schatten des Mißerfolges aber will niemand mehr sehen.

Grundsätzlich anders als bei allen Offline-Geschäften ist die Alleinstellung der Sieger. Im Internet kann aufgrund der absoluten Markttransparenz und des wirtschaftlichen Zwanges zu großen Zahlen in einer Branche immer nur ein Anbieter wirklich groß werden. Kleinere Anbieter oder Nischenmarken verlieren ihre Daseinsberechtigung als selbständige Marktteilnehmer. Sie müssen bei einem der Veranstalter eines großen Marktes Unterschlupf suchen. Der Zwang zu großen Teilnehmerzahlen führt dazu, daß selbst ein so erfolgreicher, wenn auch mit hohen Verlusten wirtschaftender Verkäufer wie Amazon ununterbrochen nach neuen Themen Ausschau hält: Die Bücher werden durch andere Artikel des täglichen Lebens ergänzt. Dadurch werden dann auch wieder mehr Kunden angezogen. Dadurch kann das Unternehmen irgendwann in die Gewinnzone vorstoßen.

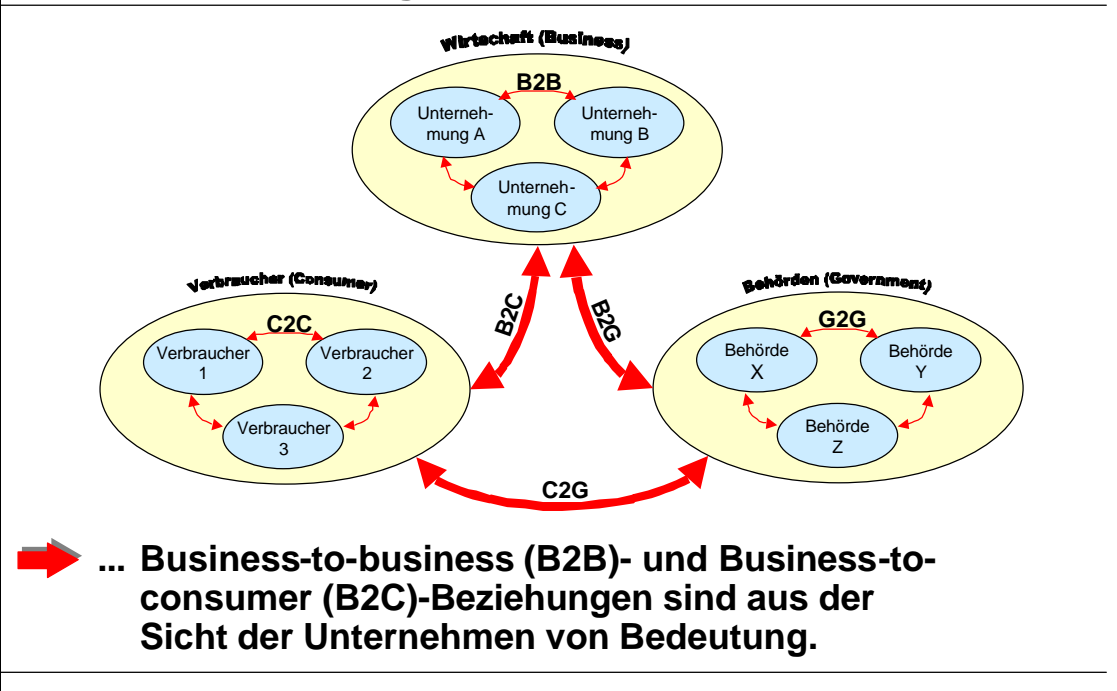
Das Beispiel E-Bay zeigt, daß der Weg zum Erfolg nur über ein allumfassendes Angebot an Versteigerungsthemen führt. Erst durch das Angebot von Millionen Artikeln aus allen Interessenbereichen kann der Auktionator einen so hohen Traffic auf seiner Site generieren, daß das Geschäft anfängt sich zu lohnen. Diese Schwelle ist trotz der Millionenzahl von Kunden bei E-Bay noch

lange nicht nachhaltig überschritten. Der Aufbau der Marke und die Verwaltung von Millionen Transaktionen sind so teuer, daß der Schritt zu einer angemessenen Verzinsung der eingesetzten Mittel erst in ferner Zukunft stattfinden kann.

Die Fachleute sprechen in diesem Zusammenhang von der Liquidity einer Website: Viele Angebote führen zu vielen Nachfragern - und umgekehrt. Der Aufbau eines Internet-Geschäftes erfordert daher immer hohe Vorleistungen des Investors, bis eine genügend hohe Liquidity erreicht ist. Ab dieser Phase ist das Geschäft dann auch gegen Konkurrenz gefeit: Der finanzielle Aufwand, ein zweites Mal und jetzt gegen einen etablierten Konkurrenten die notwendige Liquidität aufzubauen, ist so hoch, daß in der Regel niemand sich auf dieses Abenteuer einläßt. So erscheint selbst der Versuch des reichsten Konzerns der Welt, Microsoft, mit mächtigen Partnern ein Auktionsgeschäft gegen E-Bay aufzubauen, als ein hochriskantes und außerordentlich teures Unterfangen.

Das Gesetz der großen Zahl des Consumer-Geschäftes gilt auch im elektronischen BtB. Die Basis für Erfolg ist immer die hohe Liquidity des Internet-Treffpunktes. Und das auf beiden Seiten - beim Angebot wie bei der Nachfrage.

## Die Marktbeziehungen ...



Wie aber kann ein Schraubenhersteller aus Wanne-Eickel irgendeine nennenswerte Liquidity jemals erreichen? Er hat allein keine Chance.

Im Gegensatz zu dem Geschehen auf den Konsum-Märkten geht im BtB der Impuls für Transaktionen nicht vom Anbieter sondern vom Nachfrager aus. Ein Hersteller braucht eine technisch anspruchsvolle Schraube, die von den be-

kannten Lieferanten bisher nicht produziert wird. Die Information über diesen Bedarf ist für die Produzenten des Produktes eine wertvolle Information. Eine Vielzahl von Außendienstmitarbeitern und Marktbeobachtern beschäftigt sich heute mit dem Aufspüren von Informationen über Nachfrage. Das heißt, der Anbieter sucht aktiv nach dem Kunden. Die Kunden müssen sich nicht bewegen, sie werden dort abgeholt, wo sie stehen.

Auf das Internet übertragen, würde dieses Businessmodell dazu führen, daß über eine Website oder unter einem Portal alle Ausschreibungen einer Branche, eines Konzerns, oder eines Landes veröffentlicht und eingesehen werden können. Hier allerdings stellt sich die Frage, wer die Software entwickelt und finanziert, wer die Verwaltung der Daten übernimmt und wer über die Zugangsberechtigung der Teilnehmer entscheidet. Ganz abgesehen von der schwierigen Frage der Organisation des Zahlungsverkehrs.

Eine weitere entscheidende Frage ist die nach der wirtschaftlichen und technischen Leistungsfähigkeit des Anbieters und des Bestellers. Denn der Schraubenfabrikant aus Yuan kann viel anbieten. Woher weiß der Besteller, daß er auch so liefert, wie er sich das vorstellt? Ein erfolgreiches Transaktionsmodell für den industriellen Bereich muß deshalb mehr als eine für jede Nachfrage offene Marktplattform sein.

Die Suche nach einer Organisationsform ist zu einem Wettlauf der Net-Entrepreneure geworden. Es gibt im Internet bereits eine ganze Reihe von organisierten Märkten. Die einfachste Form wird durch e-Steel repräsentiert: Nur eine relativ kleine Auswahl renommierter Teilnehmer aus der Branche handelt nur das Produkt Stahl. Durch die Beschränkung auf wenige, einander bekannte Teilnehmer und ein weitgehend „durchspezifiziertes“ Massenprodukt wird Vertrauen aufgebaut. Der Wettbewerb wird verbessert, die Transaktionskosten werden minimiert. Allerdings ist das Modell nur für oligopolistische Märkte mit homogenen Gütern tauglich.

Einen breiteren Ansatz verfolgt das noch junge Unternehmen VerticalNet. Das Portal bietet virtuelle Märkte für mehr als vierzig Branchen von Nahrungsmitteln über Klebstoffe bis zu Farben und Kunststoffen. Es werden nur Branchen aufgenommen, die mindestens zehn Milliarden Dollar Umsatz in den USA machen. Außerdem gilt eine Untergrenze von 3000 Firmen und mindestens 40 000 Kunden für jede Branche. Eine „Storefront“ im jeweiligen Portal kostet pro Jahr 6000 Dollar. Transaktionskosten werden nur fällig, wenn die Organisatoren bei der Geschäftsvermittlung aktiv eingeschaltet wurden. Eine Haftung für die Bonität der Teilnehmer gibt es nicht. Der „Veranstalter“ kann schwarze Schafe aus seinem Markt eliminieren. Der Zahlungsverkehr muß jeweils von den Vertragspartnern geregelt werden.

Für jede Branche gibt es Informationen über Branchen-News, Novitäten, Produkttests und Empfehlungen. Nach den Angaben des Managements sind bisher 50 Prozent der Kunden mit Geschäftspartnern handelseinig geworden, die sie vorher nicht gekannt haben.

Die Wertschöpfung bei dieser Art von virtuellem Marktplatz liegt in der Aggregation von Markt. Der Markt wird für Anbieter und Käufer größer und transparenter. Gleichzeitig werden die Transaktionskosten gesenkt. Der Erfolg des Konzeptes (und der Aktien des Unternehmens) hängt jetzt davon ab, ob es gelingt, genügend Liquidity zu produzieren. Der virtuelle Markt kann nur funktionieren, wenn tatsächlich ein marktrelevanter Teil der Anbieter und Abnehmer der jeweiligen Branche in das virtuelle Geschehen eingreift.

Bei der Organisation der Internet-Märkte wird es eine Zweiteilung geben: Vertikale Organisationen, die Anbieter aus einer Güterkategorie zusammenbringen und horizontale Märkte, die auf funktionale Produkte wie etwa Software, Kredite oder die Personalbetreuung/Beratung für Unternehmen aus allen möglichen Branchen spezialisiert sind.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Organisation der Kommunikation, die durch die jeweils eingesetzte Software festgelegt wird. Im einfachsten Modell stellen die Anbieter Preislisten mit ihren Angeboten zur Verfügung. Der Kunde kauft zum festen Preis wie aus einem Katalog.

Werden Auktionen als Grundlage der Transaktion gewählt, muß der Organisator ein entsprechend aufwendiges Kommunikationsprogramm installieren und pflegen. Im E-BtB bieten sich Auktionen an für gebrauchte Investitionsgüter, für verderbliche Waren und für zeitlich begrenzte Produkte wie Anzeigen in Zeitschriften oder Werbezeiten im TV.

**Anreize für Nachfrager auf virtuellen Auktionen:**

- Weltweite Reichweite der Bedarfsinformation und Erschließung neuer Beschaffungsquellen,
- Reduzierung bestehender Transaktionskosten,
- Schaffung einer unmittelbaren Konkurrenzsituation und damit erhöhter Preisdruck zwischen Anbietern und
- Versachlichung (Integrität) von Einkaufsentscheidung durch Vermeidung persönlicher Einflußnahme innerhalb des Auktionsprozesses.

**Anreize für Anbieter auf virtuellen Auktionen:**

- Verfügbarkeit konkreter Bedarfsinformation reduziert Blindleistung im Vertrieb.
- Die inhaltliche Qualität und Standardisierung der Bedarfsinformationen ermöglicht eine effiziente Angebotserstellung.
- Wachstum durch neue, bisher nicht zugängliche, weltweite Marktpotentiale.
- Unmittelbarer Wettbewerbsvergleich auf Basis verlässlicher Preisinformationen.
- Bestandsoptimierung.
- Erhebliche Senkung der Vertriebskosten.

Im Bereich der Massengüter wie Strom, Stahl und Papier empfiehlt sich die Organisationsform einer Börse. Dabei übernimmt der Organisator das Clearing und Settlement für alle Geschäfte. Auch hier wird eine spezielle Software zum Einsatz kommen.

Eine interessante Zukunft könnte auch das Bartering per Internet haben. Dabei spielt weniger der Tausch von Tomaten (aus Ungarn) gegen Uhren (aus der Schweiz) in eine Rohöllieferung (aus dem Iran) eine Rolle. Vielmehr eröffnen sich neue Möglichkeiten beim Tausch von Produktionskapazitäten, Spezialisten-Teams oder Transportraum auf einer weltweiten Basis.

Welche Güter und Dienstleistungen ihren Weg in das Internet finden, wird nicht zuletzt auch davon abhängen, wie schnell sich das Einkaufsmanagement den neuen Marktchancen öffnet. Die bisherigen bürokratischen Abläufe und Kontrollen müssen abgebaut und durch Software-Systeme ersetzt werden. Der elektronische Handel muß im Unternehmen eine Fortsetzung finden, wenn die Kostenvorteile realisiert werden sollen.

Der zunehmende Wettbewerbsdruck und der Fortschritt der Globalisierung werden bei der Akzeptanz von E-BtB eine große Rolle spielen. Der Zwang einer internationalen Orientierung der Geschäftsvorgänge hält unvermindert an. Das Angebot gut organisierter virtueller Märkte wird unter diesem Aspekt insbesondere für mittelständische Unternehmen eine Chance sein, die man nicht auslassen darf.

Insgesamt wird sich ein Trend herauschälen, der im Endeffekt nicht nur zu einer höheren Markttransparenz führt. Es ist anzunehmen, daß die Kunden-/Lieferantenbeziehung grundsätzlich demokratisiert wird. Die Unternehmen werden häufiger und mit mehr Geschäftspartnern als bisher Geschäfte abschließen.

Der steil ansteigende Bedarf an Informationen über Märkte, Produkte und Kunden ist dagegen eine Chance für die Betreiber der virtuellen Märkte. Die Zusatzangebote an Informationen werden ein Differenzierungsinstrument im Kampf um die höchstmögliche Liquidity.

Um die neuen Technologien in die betriebliche Praxis umzusetzen, wird jetzt von Prof. Wildemann an der TU München der Arbeitskreis „Virtuelle Märkte – Einkauf von Commodities“ gegründet. Weitere Informationen sind erhältlich unter <http://www.bwl.wiso.tu-muenchen.de>.

Systematisch werden mit den teilnehmenden Unternehmen Wege zur sinnvollen Nutzung der neuen Beschaffungsinstrumente erarbeitet. Folgende Themenbereiche werden bearbeitet:

- Aktuelle Trends und Entwicklungen im Bereich virtueller Märkte,

- Virtuelle Märkte im Kontext der Unternehmens- und Beschaffungsstrategie,
- Ausgestaltung und Typologisierung virtueller Märkte
- Beschaffungsobjekte auf virtuellen Märkten,
- Beschaffungsprozesse auf virtuellen Märkten,
- Spielregeln und Instrumente für virtuelle Märkte und
- Vorgehensweisen und Erfolgsfaktoren für die unternehmensinterne Umsetzung.

Geplant ist die Durchführung von Pilotprojekten auf bereits existierenden virtuellen Marktplätzen. Konkret sollen Vertragsabschlüsse für die ausgewählten Commodities realisiert werden.

Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann ist ordentlicher Professor an der Technischen Universität München und leitet ein industrienahes Forschungsinstitut. Er hat soeben ein umfassendes Konzept der Einkaufspotentialanalyse in seinem neuen Buch vorgelegt.

#### Literatur:

Wildemann, H.: Electronic Sourcing - Leitfaden zur Nutzung von IT-Systemen für die Beschaffung, München 2000

Wildemann, H.: Einkaufspotentialanalyse - Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotentialen, München 2000

Wildemann, H.: Supply Chain Management - Leitfaden zur Optimierung unternehmensübergreifender Schnittstellen, München 2000

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Einkaufsmanagement finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=10](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=10)