

Michael Nenni nger
Oliver Lawrenz
B2B-Erfolg durch
eMarkets

Best Practice: Von der Beschaffung über
eProcurement zum Net Market Maker
vi eweg

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der

Herausgeber.....V

.....V

Abschnitt I: Einführung und B2B-Strategien

1 Von eProcurement zu eMarkets - eine

Einführung..... 1

Einführung..... 1

eProcurement bei der Beschaffung in heutigen

Unternehmen..... 1

Historie

B2B-Markt..... 1

..... 1

Beschaffungsansätze im

Internetzeitalter..... 2

Beschaffungsbereiche..... 2

..... 3

Bedarfseinkauf

(MRO-Beschaffung)..... 5

..... 5

Beschaffung von

Investitionsgütern..... 12

..... 12

Beschaffung von

Direktmaterialien..... 15

..... 15

Vom eProcurement zu

eMarkets..... 16

..... 16

Sourcing-Strategien..... 16

..... 16

Definition..... 17

..... 17

Netzwerkeffekt..... 17

..... 17

Konsolidierung..... 18

..... 18

Strategische

Potenziale..... 18

..... 18

Operative

Potenziale..... 19

..... 19

Gewinnpotenziale..... 19

..... 19

Entstehungsmodelle von

eMarkets..... 20

..... 20

eMarket-Typen..... 22

..... 22

New oder Old

Economy?..... 22

..... 22

Horizontal /Vertical..... 22

..... 22

Offene versus geschlossene

eMarkets..... 23

..... 23

Buyer- oder Seller-driven

eMarkets..... 25

..... 25

Synchrone versus asynchrone

eMarket-Szenarien..... 25

..... 25

Fazit.....	26	
eMarket-Modelle.....	27	
VII		
Inhaltsverzeichnis		
Business Modelle von		
eMarkets.....		30
Der Weg zum erfolgreichen Net Market		
Maker.....		32
Enable.....		34
Build.....		36
Technologie/Standards.....		36
Run.....		37
Net Improve		
(manage/coach).....		40
eServices.....		40
Ausblick.....		42
2 Prognosen, Potenziale und Typen von		
Online-Marktplätzen.....		43
Einführung.....		43
Potenziale von		
eMarkets.....		43
Einspar- und Marktpotenziale durch eMarkets aus		
Branchensicht.....		47
Entstehung verschiedener		
Marktplatztypen.....		53
Fazit.....		57
3 Aufbau und Entwicklung von eMarketplaces unter Berücksichtigung von		
Integrations- und Make or		
Buy-Aspekten.....		59
eMarketplaces als integraler Bestandteil von		
Geschäftsbeziehungen.....		59
Integration als Schlüssel zum		
Erfolg.....		60
Akzelerator		
Beratungsunternehmen.....		63
Projektlauf aus Sicht eines		
Marktplatzbetreibers.....		65
Abschnitt II: B2B-Modelle und eServices		
4 Dynamische Ecosysteme: Ein praktischer Ansatz zur Entwicklung von		
eMarkets.....		75
Das Internet als neue		
Handlungsoption.....		75
Dynamische Ecosysteme: Das Neue richtig		
nutzen.....		76
B2B-Ecosysteme.....		81
Vorgehenskonzept.....		85
5 Businessplan für B2B-eMarkets: Integriertes Finanzplanungsmodell und		
Erfolgsfaktoren.....		89
Zusammenfassung.....		89

Businessplan als Grundlage für die Investitionsentscheidung.....	89
VIII	
Inhaltsverzeichnis	
Einbindung in einem Partner-Netzwerk.....	90
Top-down-Planung: Marktanteile und Marktopportunitäten.....	92
Bottom-up-Planung.....	94
Elemente eines integrierten Planungsmodells.....	94
Revenuemodell.....	96
Erfolgsfaktoren.....	98
Absatz-/Umsatzplanung.....	99
Kostenplanung.....	120
Plan-Ergebnisrechnung.....	123
Plan-Bilanz.....	126
Plan-Investitionen.....	128
Kapitalflussrechnung.....	128
Key Figures	
Financials.....	129
Ausblick.....	130
Reverse Auctions gelangen im Unternehmens Einkauf zur Reife.....	131
Einführung.....	131
Was sind Reverse Auctions?.....	131
Internet-Ausschreibungen.....	132
Erfahrungen mit Beschaffungsauktionen.....	133
Auktions-Grundtypen und ihre Anwendung.....	136
Reverse Auctions und Forward Auctions.....	136
Bundle-Auctions und Cherry-picking-Auctions.....	137
Scorecard- und Parametric-Auctions.....	137
Power-Auctions.....	138
Der richtige Einsatz der Reverse Auction.....	139
a. Vorteile durch Auktionen.....	139
b. Auktionierbarkeit.....	142
Maßnahmen, die die Auktionierbarkeit verbessern bzw. herstellen.....	143
Eingliederung von Reverse Auctions in den Einkauf des Unternehmens.....	149
Die verschiedenen	

Modelle.....	149
Auktionsdienstleister: Premium- oder Basic-Auktion.....	149
IX	
Inhaltsverzeichnis	
Reverse Auctions als ASP-Modell (Application Service Provider).....	150
Erwerb einer Goodex-Lizenz.....	151
Die Bedeutung der „Connectivity“.....	152
Die Anbindung von Lieferanten an elektronische Marktplätze.....	153
Abstract.....	153
Einführung.....	153
Die Bedeutung von qualitativ hochwertigem Content für elektronische Marktplätze.....	154
Das Global Trading Web (GTW).....	155
Aktivierung der Lieferanten bei der Einführung von Marktplatzprojekten	156
Darstellung des Gesamtzusammenhangs.....	156
Überblick über die Lieferanten-Aktivierung.....	157
Die Auswahl der Lieferanten.....	158
Die Entwicklung einer Lieferantenaktivierungs-Strategie und deren operative Umsetzung.....	159
Die technischen Integrationsmöglichkeiten.....	160
Content Management.....	161
Projekterfahrungen bei der Einführung von Marktplätzen.....	161
Einführung.....	161
Die Auswahl der Lieferanten.....	163
Fazit.....	166
Die Aufgabe eines marktplatzorientierten Catalog Content Managements	169
Abstract.....	169
Einführung.....	170
Vom Excel-File zum Katalog.....	172
Datendefinition.....	173
Transformation & Aggregation.....	173
Normalisierung & Rationalisierung.....	174
Kategorisierung.....	

.....	175
Datenverifizierung (Staging).....	179
Anreicherung der Daten.....	180
X	
Inhaltsverzeichnis	
Herausforderung an das Katalogmanagement.....	182
Catalog Content Aggregation.....	183
Updatefähigkeit.....	184
Präsenz auf mehreren Marktplätzen.....	184
Verschiedene Klassifizierungsmodelle.....	185
Katalogtools.....	185
Technische Entwicklung - Ausblick.....	187
Content Engines.....	187
Punch-Out - Zugriff auf den Katalog eines Onlineshops.....	187
Dynamische Daten.....	188
9 Sicherheitsaspekte als kritischer Erfolgsfaktor auf B2B-eMarkets.....	191
Abstract.....	191
Relevanz des Themas.....	191
Überblick über die Dimensionen und Bereiche der Sicherheit.....	192
Rechtliche Sicherheit.....	193
Technische Umsetzung der Sicherheit.....	194
Ausfallsicherheit der Systeme.....	197
Wie definiert man „Hochverfügbarkeit“?.....	197
Datenhaltung und Verteilung.....	199
Integration der verschiedenen Techniken in eine B2B-Plattform.....	199
10 eServices als kritischer Erfolgsfaktor für eMarkets.....	201
Von Services zu eServices.....	202
Das Businessmodell.....	205
eServices als Value driver.....	

.....	205
Ausblick	
eServices.....	205
.....	205
11 Die Bedeutung von Logistischen Services für eMarkets am Beispiel	
Escrow.	207
Die Einleitung - Die	
Ausgangssituation.....	207
Die Formen des elektronischen	
Handels.....	208
Die	
Transaktionslücken.....	210
.....	210
Die Herausforderungen an die	
Logistik.....	211
Die Logistischen	
Lösungsansätze.....	214
.....	214
XI	
Inhaltsverzeichnis	
Ein integrativer	
Lösungsansatz.....	216
.....	216
Die Landed	
Cost-Kalkulation:.....	219
.....	219
Was ist zu	
beachten?.....	219
.....	219
Das Beispiel Escrow als zukunftsweisende	
Logistikvariante.....	221
Die Zusammenfassung - Der	
Ausblick.....	223
12 eFinance, eInsurance und	
eMarkets.....	225
Anforderungen von eMarkets an eFinance- und eInsurance-Lösungen.....	225
eFinance und eInsurance in der	
Wertschöpfungskette.....	226
eFinance- und	
eInsurance-Produkte.....	229
.....	229
Synergien zu anderen	
eMarkets-Anforderungen.....	230
13 Zahlungsabwicklung als Erfolgsfaktor für	
eMarkets.....	233
Mit einem Klick zum elektronischen	
Handel.....	233
Relevanz der	
Zahlungsabwicklung.....	233
.....	233
Risikominimierung der Lieferanten als kritischer	
Erfolgsfaktor.....	236
Zug um Zug von der Liquidität	
entfernen?.....	237
Risiken des	
Käufers.....	238
.....	238
Lösungsansätze zur Attraktivitätssteigerung von	
eMarkets.....	238
Folglich.....	240
.....	240
Abschnitt m: B2B-Anbietermodelle und Architekturen	
14 Das eProcurement und Marktplatzsystem von	
Ariba.....	241
Die „Alte Welt“: Konventionelle, unternehmensspezifische Handelsmodelle	
(„Legacy-Modelle“)......	241
.....	241
Ineffizienz im	

Beschaffungsprozess.....	241
Ineffizienz in der Versorgungskette.....	242
Ineffizienz der Handelssdienstleistungen.....	242
Die „Neue Welt“.....	243
Neue Anforderungen für den Erfolg im B2B-eCommerce.....	245
Die Ariba B2B Commerce-Plattform: Die Geschäftslösung für das Internet-Zeitalter.....	246
Ariba B2B Commerce.....	247
Ariba Buyer.....	247
XII Inhaltsverzeichnis	
Ariba Marketplace.....	249
Ariba Dynamic Trade.....	250
Ariba B2B Collaboration.....	250
Ariba B2B Commerce Services.....	251
Ariba Directory & Interoperability Services.....	252
Ariba Order Management Services.....	252
Ariba Online Payment Services.....	253
Ariba Logistics & Fulfillment Services.....	253
Ariba Supplier & Content Services.....	253
Ariba Sourcing & Liquidation Services.....	253
BMW - Aribas erster Kunde in Deutschland.....	254
Ausblick - „The way forward“.....	255
15 i2s TradeMatrix - intelligente Marktplatzlösungen.....	257
Einführung.....	257
Next Generation Marketplaces.....	259
FreightMatrix.....	262
Cordiem (MyAircraft/AirNewCo).....	262
eGateMatrix.....	263

IT-Dienstleistungen.....	263
iStarXchange.....	264
Volkswagen.....	264
Lösungsüberblick TradeMatrix.....	269
16 Oracle - B2B smarter.....	271
Einführung.....	271
Webauftritt.....	272
Internet-Beschaffung.....	273
Internet-Marktplatz.....	275
Internet Supply Chain Management.....	278
Internet-basierte Produktentwicklung.....	282
Praxisbeispiele.....	283
Global NetXchange.....	284
XIII Inhaltsverzeichnis Covisint.....	284
Aerexchange.....	285
Zusammenfassung und Ausblick.....	285
5 17 Many Markets, One Source - das Marktplatz-Konzept von Commerce One.	287
Elektronische Marktplätze: für jedes Unternehmen das richtige Konzept.....	287
Das Marktplatzkonzept von Commerce One: „Many-to-One-to-Many“.....	288
Technologie der Commerce One-Lösung.....	292
MarketSite Operational Environment.....	293
Vom „Public Exchange“ zum „Private Exchange“ - ein Fazit.....	299
Abschnitt IV: B2B-Best Practises Best Practice: Bär 18 Vom Kataloghändler zum Informationspartner - strategische Positionierung des Handelshauses BÄR im eCommerce.....	301
eCommerce - unternehmensübergreifende Prozessveränderung.....	301
Der Handel als Koordinator zwischen Angebot und Nachfrage.....	302
Strukturen und Funktionen von Marktplätzen.....	305
BÄR - Wertbestimmung betrieblicher Kompetenzen.....	309
Fazit und Ausblick.....	310
Best Practice: Covisint 19 Covisint - Accelerating the pace of business.....	313
Einführung.....	313

Wie kam es zu Covisint?.....	313
Warum ist Covisint sinnvoll?.....	315
Was macht B2B so erfolgreich?.....	316
Covisint - mehr als eine Einkaufsplattform.....	317
Produktentwicklung.....	319
Supply Chain Management.....	320
Beschaffung.....	321
Was folgt daraus?.....	323
XIV Inhaltsverzeichnis	
Best Practice: BMW Group 20 Erfolgreiche Implementierung von eProcurement im Technischen Einkauf der BMW Group.....	325
Ausgangssituation.....	325
Die Idee.....	325
Motivation.....	326
Bedeutung des Projektes.....	326
Betriebswirtschaftlicher Nutzen.....	326
Prozessorientierte Maßnahmen.....	326
Kosteneffekte durch eProcurement.....	328
Das eProcurement-Projekt MeRCUR.....	330
Ziele des Projektes MeRCUR.....	330
Anforderungen an ein Standardprodukt.....	330
Kategorien der Softwareanbieter.....	331
Bewertungskriterien zur Auswahl des eProcurement-Systems.....	331
Ausgewähltes eProcurement-System.....	332
IT-Lösung und Architekturdarstellung.....	332
Innovationsleistung des Projektes aus technologischer Sicht.....	332
Systemplattform.....	

..... 333
Authentifizierung und Autorisierung der
Nutzer..... 333
Risiken,
Schutzaspekte..... 334
Verschlüsselung..... 334
Zukunftssicherheit..... 334
..... 334
Projekttafel und
Projektorganisation..... 335
335
Zeitraum und
Scope..... 335
Projektsstatus MeRCUR und Einkaufssystem
SpeedBuy..... 335
Unterstützung durch das
Management..... 335
Projektmanagement..... 336
..... 336
Ergebnis und Lessons
Le@rned..... 3
36
XV
Inhaltsverzeichnis
Best Practice: Bayer/ELEMI CA
21 Der mit dem Gorilla tanzt - Bayer - engagiert in Gründung und Aufbau
vonELEMI CA..... 339
Einführung..... 339
..... 339
ELEMI CA im Bayer
eBusiness-Konzept..... 340
Gorilla.com - ein überzeugendes
Geschäftsmodell..... 342
Ein Lösungsangebot entlang der gesamten Supply
Chain..... 346
e-4PL™ - ein Marktplatz mit integrierter
Logistiklösung..... 348
Die ERP-Anbindung als Herzstück der
Problemlösung..... 351
Seite der Gründung: Projekttafel und
Erfolgsfaktoren..... 352
ELEMI CA - ein Baustein in Bayers
eBusiness-Strategie..... 354
Best Practice: AkzoNobel
22 Justdo
it!..... 357
..... 357
Einführung..... 357
..... 357
AkzoNobel..... 357
..... 357
Das
ASAP-Projekt..... 358
..... 358
eProcurement..... 358
..... 358
Definition des
Piloten..... 359
..... 359
Zielsetzung..... 359
..... 359
Der
Pilot..... 360
..... 360

Definition der Anwendungsbereiche.....	361
Supplier Adoption.....	361
Installation und Customizing der Software.....	363
Anbindung an die ERP-Systeme der Kunden.....	363
Anbindung an die Transaktionsplattform.....	364
Theorie und Praxis.....	364
Lessons Learned.....	365
Die Zukunft.....	366
XVI Inhaltsverzeichnis	
Best Practice: allocation.net	
23 allocation.net - die eBusiness-Plattform für den industriellen Mittelstand.....	367
Ausgangsbasis und Vision.....	367
Funktionen und Value Added Services.....	369
Übersicht.....	369
Logistik.....	370
Finanzdienstleistungen.....	371
Net-SCM - Network Supply Chain Management.....	373
Vorteile für Ein- und Verkäufer.....	374
Private Marktplätze - Buy-Site und Sell-Site.....	374
E2E - Exchange-to-Exchange.....	376
Technische Realisierung.....	378
Projektablauf und Erfahrungen.....	379
Projektablauf.....	379
Erfahrungen.....	380
Best Practice: Huber+Suhner, Conextrade, Swiscom	
24 Kommunikationstechnik - Effizienzpotenziale durch eProcurement Outsourcing: Fallstudie einer ASP eProcurement-Lösung bei Huber+Suhner über den conextrade eMarktplatz (Swiscom/Conextrade, Huber+Suhner).....	383
Einführung.....	383
Hohe Erwartungen beim Kunden Huber+Suhner.....	383

Optimierungspotenzial durch eine ASP eProcurement-Lösung.....	384
Elektronische Märkte zur Unterstützung von Einkaufsgemeinschaften.....	387
Lösungsansatz und Erkenntnisse von conextrade.....	388
Ausblick.....	395
Best Practice: Siemens 25 Anlagenbau - Lösungen, nicht Produkte.....	397
Einführung.....	397
Elektronische Plattformen im Anlagenbau.....	398
Strategien zur Komplexitätsreduktion.....	398
XVII Inhaltsverzeichnis Unterstützung mehrerer Wertschöpfungsstufen.....	399
Marktpositionierung: „Vertical“ vs. „Horizontal“.....	404
Strategische Implikationen.....	405
Modularisierung von Leistungen - vom Aggregator zum Spezialisten.....	405
Value Networking - vom Partnerverbund zur Allianz.....	405
Online Collaboration - Transparenz in Prozessen und Projekten.....	406
Fazit.....	407
Best Practice: ecement 26 ecement.com: Eine Fallstudie.....	409
Die Gelegenheit zur Wertschöpfung.....	409
Der Start.....	409
Warum baut man einen Beschaffungsmarktplatz für die Zementindustrie auf?.....	410
Frühe Planung und Entwicklung.....	413
Erste Transaktionen.....	416
Was sind die Schlüsselfragen, die wir seit der Markteinführung gelernt haben?.....	419
Wissen ist kritisch.....	422
Vollintegrierte Lösungen brauchen länger.....	422
Neutralität und Unabhängigkeit.....	423
Partner, Kontakte und Ratschläge.....	4
23 Marken und	

Marketing	423
Der First-Mover-Vorteil ist nicht alles	424
Kultur	424
Das heutige Geschäft	425
Eine Zukunftsvision	425
Best Practice: ClickPlastics	427
27 Kosten sparen beim Rohstoffeinkauf im Internet	427
Ausgangssituation	427
Der eMarketplace und die Kunststoffindustrie	427
Anforderungen an einen eMarketplace	429
XVIII Inhaltsverzeichnis	
Business Model	429
Positionierung	429
Systemelemente	429
Zusatzausstattung	431
Preismodell	431
Vermarktungsstrategie	431
Marketing Approach	431
Kommunikation	433
Technologieentscheidung/Architekturdarstellung	434
Technologieentscheidung	434
Architekturdarstellung (Infrastruktur und Software-Ausstattung)	435
Status Quo	436
Ausblick	437
Best Practice: Smartmission	439
28 Der Gesundheitsmarkt und eCommerce	439
Einführung	439
Der Gesundheitsmarkt in Deutschland	439
Eignung für elektronische Marktplätze	440
Die speziellen Bedürfnisse und die Chancen im Gesundheitsmarkt	441
smartmission - die Lösung im Gesundheitswesen	441
Smartmission-Hintergrund	441
smartmission Business Model	

443	
Kritische	
Erfolgsfaktoren.....	446
Ausblick.....	448
XIX	
Inhaltsverzeichnis	
Abschnitt V: Ausblick	
29 Ausblick in die B2B-Welt von	
morgen.....	451
Einführung.....	451
Peer-to-Peer	
(P2P)-Systeme.....	451
Konvergenz von eMarket- und Supply	
Chain-Systemen.....	452
Next Generation	
eServices.....	453
Virtuelle Unternehmen und	
Meta-Netzwerke.....	453
Anforderungen an das	
Management.....	454
Herausforderungen.....	454
A	
Autorenverzeichnis.....	457
I	
Index.....	471
XX	