Michael Nenninger
Oliver Lawrenz

**B2B-Erfolg durch
eMarkets und eProcurement**

Aus dem Bereich IT erfolgreich nutzen

Kostenstellenrechnung mit SAP R/3®

von Franz Klenger
und Ellen Falk-Kalms

Produktionscontrolling mit SAP®-Systemen

von Jürgen Bauer

Controlling mit SAP R/3®

von Gunther Friedl, Christian Hilz
und Burkhard Pedell

Die Praxis des E-Business

von Helmut Dohmann,
Gerhard Fuchs und Karim Khakzar

Geschäftsprozesse mit Mobile Computing

von Detlef Hartmann

Datenschutz als Wettbewerbsvorteil

von Helmut Bäumler
und Albert von Mutius

Projektkompass eLogistik

von Caroline Prenn
und Paul van Marcke

Datenschutz beim Online-Einkauf

von Alexander Roßnagel

Integriertes Knowledge Management

von Rolf Franken
und Andreas Gadatsch

Projekt- und Investitionscontrolling mit SAP R/3®

von Stefan Röger, Niko Dragoudakis
und Frank Morelli

CRM-Systeme mit EAI

von Matthias Meyer

Sales and Distribution with SAP®

von Gerhard Oberniedermaier
und Tamara Sell-Jander

Marketing-Kommunikation im Internet

von Dirk Frosch-Wilke
und Christian Raith

Hacker, Cracker, Datenräuber

Von Peter Klau

Die Praxis des Knowledge Management

von Andreas Heck

Best-Practice mit SAP®

von Andreas Gadatsch
und Reinhard Mayr

Handbuch Web Mining im Marketing

von Hajo Hippner,
Melanie Merzenich
und Klaus D. Wilde

Aktives Projektmanagement für den IT-Bereich

von Erik Wischnemewski

CAD mit CATIA® V5

von Michael Trezesniowski

B2B-Erfolg durch eMarkets und eProcurement

von Michael Nenninger
und Oliver Lawrenz

Michael Nenninger
Oliver Lawrenz

B2B-Erfolg durch eMarkets und eProcurement

**Strategien und Konzepte,
Systeme und Architekturen,
Erfahrungen und Best Practice**

2., verbesserte Auflage

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

SAP®, SAP R/2®, SAP R/3®, ABAP/4®, SAPaccess®, SAPoffice®, SAP-EDI®, SAP Business Workflow®, SAP ArchiveLink® sind eingetragene Warenzeichen der SAP Aktiengesellschaft. Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung, Neurottstr. 16, D- 69190 Walldorf. Die Autoren bedanken sich für die freundliche Genehmigung der SAP Aktiengesellschaft, die genannten Warenzeichen im Rahmen des vorliegenden Titels zu verwenden. Die SAP ist jedoch nicht Herausgeberin des vorliegenden Titels oder sonst dafür presserechtlich verantwortlich.

1. Auflage 2001

2., verbesserte Auflage November 2002

Alle Rechte vorbehalten

© Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wiesbaden, 2002

Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 2002

Der Vieweg Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.vieweg.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN 978-3-322-96381-9

ISBN 978-3-322-96380-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-96380-2

Aufgrund der dynamischen Entwicklungen im B2B-Markt und dem außergewöhnlichen Verkaufserfolg der ersten Auflage haben wir uns entschieden, eine grundlegend überarbeitete zweite Auflage dieses Buches herauszugeben.

Im Erscheinungsjahr 2001 hat sich die New Economy dramatisch geändert, so dass heute von einer neuen New Economy gesprochen wird. Vielfach wird Business to Business im Internet kritischer betrachtet, jedoch zunehmend noch strategischer positioniert. Der Euphorie folgte Ernüchterung, und dies nicht nur auf den Kapitalmärkten. Die Analysten behielten immerhin bei einem Punkt Recht: Der „e-Market-Markt“ konsolidierte sich, es trennte sich die Spreu vom Weizen.

Fundierte Markteinschätzungen führten zu nachhaltigere strategischen Planungsansätze und Business Modellen. Längst ist erkannt, dass kein schneller Umsatz auf Basis halb durchdachter Geschäftsansätze erfolgen kann. Nicht die technische, sondern die betriebswirtschaftliche und organisatorische Integration in die Back-end-Systeme kosten Zeit. Nicht nur Marketingansätze oder grobe prozentuale Verteilquoten und Provisionen der durch e-Markets vermittelten Geschäfte machen das Revenuemodell eines e-Markets aus. Vielmehr werden heute hybride (e)-Service- und Pricingansätze verfolgt. Was aus heutiger Sicht kaum verwunderlich ist: Die Komplexität eines e-Markets, an dem Beschaffungs- und Verkaufsprozesse unterschiedlicher Unternehmen beteiligt sind, kann größer sein als die eines innerbetrieblichen Warenwirtschaftssystems.

All diese Entwicklungen ließen in den letzten Monaten modifizierte Geschäftsmodelle entstehen.

Die Strategie der öffentlichen e-Markets funktioniert nur noch für einige wenige Big Player. Viele Konzerne nutzen e-Markets, um tiefer in die Wertschöpfungskette zu integrieren und bauen Exchanges für weitgehend geschlossene Benutzergruppen auf. Andere öffnen sich mit zusätzlichen Leistungen, vor allem in den Bereichen Kollaboration, Ausschreibungen (eRFQ) integriert mit Auktionen.

Der bereits vor einem Jahr beschriebene Trend zur Integration weiterer eServices in Bereichen Fulfillment, Content Management, Financial Services, etc. verstärkt sich. Schwerpunkt der überarbeiteten Kapitel liegt vor allem auf den aktualisierten Entwicklungen und den neuen Anforderungen im B2B-Markt.

Der Investitionsbedarf bleibt hoch, die Wirtschaftlichkeit lässt noch immer auf sich warten. Viele e-Markets ohne ausreichende Liquidität sind bereits verschwunden, andere hingegen fusionierten. Das Grundkonzept von e-Markets als Erfolgsfaktor von morgen bleibt jedoch unstrittig.

Besonders die überarbeiteten Case Studies liefern hier ein aktuelles Bild von heute bereits erfolgreicher Best Practice und zeigen kurz und langfristige Planungen unter der veränderten Marktsituation auf.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und freuen uns wieder auf Feedback und eine weitere Diskussion mit Ihnen.

München, im Juli 2002

Köln, im Juli 2002

Michael Nenninger
nenninger@b2b-erfolg.com

Oliver Lawrenz
l@wrenz.de

Vorwort zur ersten Auflage

Nach dem Internet- und eMarket-Boom Ende 1999 und Anfang 2000 mussten zahlreiche Firmen sowohl aus der New als auch der Old Economy ihre eBusiness-Strategie und häufig sogar ihre gesamte Geschäftsstrategie auf Ein- und Verkaufsseite neu ausrichten. Dies betraf Unternehmen aus nahezu allen Branchen.

Dieses Buch soll eBusiness-Strategien aufzeigen und darüber hinaus eine Ebene tiefer gehen, indem Konzepte und Implementierungsstrategien und -beispiele detailliert aufgezeigt werden.

Bewusst haben wir Wert auf zahlreiche Praxisbeispiele gelegt und versucht, neben einem Branchenmix auch eine ausgewogene Mischung von New und Old Economy-Fallstudien zu geben.

Nach einem Einführungsabschnitt folgt der Abschnitt Konzept und Architektur von eMarkets, welcher in verschiedenen Beiträgen den Bogen über verschiedene eMarket-Philosophien & -Architekturen über erfolgskritische Themen wie Content Management bis hin zu integrierten Fulfillment- und eServices spannt. Ein Abschnitt mit Anbieterbeiträgen rundet diese Sichtweise ab, bevor im letzten Abschnitt unterschiedlichste Fallbeispiele gegeben werden.

Dieses Buch entstand in der für eMarkets erfolgskritischen Zeit von Ende 2000 bis Frühjahr 2001. Besonderen Dank möchten wir neben den Autoren, die in dieser sehr turbulenten Zeit dennoch Ruhe fanden, ihre Gedanken in einen Artikel zu gießen, Nicole Wilbert und Antje Doerbeek aussprechen, ohne deren intensive Unterstützung dieses Buch nicht denkbar gewesen wäre.

Dieses Buch steht im inhaltlichen Zusammenhang mit unserer Vorgängerpublikation Supply Chain Management, welches demnächst in der 2. Auflage erscheint. Die Komplexität der Geschäftsprozesse, die zwischenbetriebliche Vernetzung sowie der Trend zu vertikalen Netzen führen beide Themen zusammen.

München, im Mai 2001

Michael Nenninger

nenninger@b2b-erfolg.com

Köln, im Mai 2001

Oliver Lawrenz

l@wrenz.de

V **Vorwort** V

Einleitung

1 **Von e-Procurement zu e-Markets – eine Einführung** 1

Beschaffungsansätze im Internetzeitalter 2

 Beschaffungsbereiche 3

 Bedarfseinkauf (MRO-Beschaffung) 5

 Investitionseinkauf (hochwertige Güter) und Rahmenverträge 12

 Beschaffung von Direktmaterialien 15

Vom e-Procurement zu e-Markets 16

 Definition 17

 Nutzenpotenziale 17

e-Market-Typen 19

 Horizontale und vertikale e-Markets 19

 Die Auswahl erfolgreicher e-Markets 21

Kritische Erfolgsfaktoren für e-Markets 21

2	Aufbau und Entwicklung von e-Markets unter Berücksichtigung von Integrations- und Make or Buy-Aspekten	31
	Integration als Schlüssel zum Erfolg.....	32
	Beziehungsmatrix eines e-Markets	32
	Integrationsmanagement	33
	Akzelerator Beratungsunternehmen	35
	Projektablauf aus Sicht eines Marktplatzbetreibers	37
	Plan.....	38
	Build	40
	Run	43
	Die Zukunft von e-Markets.....	45

3	Vom Kataloghändler zum Informationspartner – Strategien des Handelshauses BÄR im B2B-Markt	47
	Der Handel als Koordinator zwischen Angebot und Nachfrage	48
	Strukturen und Funktionen von Marktplätzen.....	51
	Historischer Grundgedanke von Marktplätzen	51
	Heutige Ausprägung von Marktplätzen	53
	BÄR – Wertbestimmung betrieblicher Kompetenzen.....	55
	Fazit und Ausblick.....	56

Architekturen, e-Services, Anbieter

4 Die Anbindung von Lieferanten an elektronische Marktplätze..... 59

Die Lieferantenanbindung als kritischer Erfolgsfaktor von B2B-Plattformen.....	59
Die Bedeutung von qualitativ hochwertigem Content für elektronische Marktplätze	60
Das Global Trading Web (GTW).....	62
Aktivierung der Lieferanten bei der Einführung von Marktplatzprojekten	63
Darstellung des Gesamtzusammenhangs	63
Überblick über die Lieferanten-Aktivierung	64
Die technischen Integrationsmöglichkeiten	67
Content Management	68
Projekterfahrungen bei der Einführung von Marktplätzen	68
Die Auswahl der Lieferanten	70
Die Aktivierungs-Strategie in der Praxis	71
Zusammenfassung	74

5 Die Aufgabe eines marktplatzorientierten Catalog Content Managements..... 77

„Content is King“	78
Vom Excel-File zum Katalog.....	80
Datendefinition	81
Transformation & Aggregierung	82
Normalisierung & Rationalisierung	83
Kategorisierung.....	83
Datenverifizierung (Staging)	87
Anreicherung der Daten.....	88

Herausforderung an das Katalogmanagement	90
Catalog Content Aggregation	91
Updatefähigkeit	92
Präsenz auf mehreren Marktplätzen	92
Verschiedene Klassifizierungsmodelle	93
Katalogtools	93
Technische Entwicklung – Ausblick im Katalogmanagement	94
Content Engines	95
Punch-Out – Zugriff auf den Katalog eines Onlineshops	95
Dynamische Daten	96

6

Elektronische Services auf e-Markets 99

Exkurs: portugiesischer Wochenmarkt	99
Bedeutung von Fulfillment-Services für elektronische Marktplätze	102
Mögliche Einsatzgebiete für e-Services	103
Elektronifizierung bestehender Prozesse	105
Elektronifizierung und Mehrwert: e-Services	104
Lieferanten und Abnehmer profitieren von e-Services	105
Definition und Abgrenzung von elektronischen Services (e-Services)	106
Basic Services	106
Add-On Services	107
e-Services	107
Extended und Value-added Services	108
Kombination von Value-added Services und e-Services	108
Umsetzung von e-Services - eine Frage der Technik	109
Ausblick e-Services	110

7

Die Bedeutung von logistischen Services für

elektronische Handelsformen 113

Die Formen des elektronischen Handels 114

Die Transaktionslücken 115

Die Herausforderungen an die Logistik 117

Die logistischen Lösungsansätze 120

Ein integrativer Lösungsansatz 122

Die Landed Cost-Kalkulation 124

Der vollständige logistikintegrierte Beschaffungsprozess 127

Das Beispiel Escrow als zukunftsweisende Ein-/Verkaufs-Prozessvariante 127

Der Escrow-Ablauf im Einzelnen 128

Zukünftige Entwicklung der Logistik im B2B-Umfeld 130

8

Reverse Auctions gelangen im Unternehmenseinkauf zur Reife 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 138

Power-Auctions 139

Der richtige Einsatz der Reverse Auction 139

a. Vorteile durch Auktionen 140

b. Auktionierbarkeit 142

Eingliederung von Reverse Auctions in den Einkauf des Unternehmens	148
Die verschiedenen Modelle	149
Auktionsdienstleister: Premium- oder Basic-Auktion	149
Reverse Auctions als ASP-Modell (Application Service Provider)	150
Erwerb einer Goodex-Lizenz	151
Die Bedeutung der „Connectivity“	151

9 Oracle –B2B smarter	153
Internet-Beschaffung	154
Positionierung des Themas	154
Lösungsbeispiel	154
Internet-Marktplatz	156
Positionierung des Themas	156
Lösungsbeispiele	157
Sourcing	159
Positionierung des Themas	159
Lösungsbeispiel	160
Internet Supply Chain Management	162
Positionierung des Themas	162
Lösungsbeispiel	164
Internet-basierte Produktentwicklung	165
Positionierung des Themas	165
Lösungsbeispiel	166
Praxisbeispiele	167
GlobalNetXchange	167
Covisint	168
TechNip	169

10

Many Markets, One Source –

das Marktplatz-Konzept von Commerce One	171
Das Marktplatzkonzept von Commerce One: „Many-to-One-to-Many“	172
Technologie der Commerce One Lösung	176
MarketSite Operational Environment	177
MarketSite Plattform	178
Business Service Framework	179
Supply Chain Management	181
MarketSite Builder	182
Vom „Public Exchange“ zum „Private Exchange“	183

Fallbeispiele / Best Practises

11

***click2procure* –**

die globale Beschaffungsplattform der Siemens AG	185
Der Marktplatzbetreiber SPLS	186
Historie und Organisation.....	187
Der Marktplatz <i>click2procure</i>	189
Worin besteht der Nutzen des Marktplatzes?.....	191
Die Kernelemente des Marktplatzes	192
Verbindung zu konventionellen Verfahren und Technologien	200
Verschiedene Modelle der Teilnahme am Siemens BuySide Marketplace	
<i>click2procure</i>	203
Das Application Service Providing-Modell	204
Das On-Ramp-Modell.....	206
Das Hosted Marketplace-Modell.....	208
Aus dem Siemens-Buy-Side-Marktplatz wird eine globale, umfassende Beschaffungsplattform.....	212

12

Der mit dem Gorilla tanzt -

Bayer - engagiert in Gründung und Aufbau von ELEMICA	215
ELEMICA im Bayer e-Business-Konzept	216
Gorilla.com – ein überzeugendes Geschäftsmodell	218
Ein Lösungsangebot entlang der gesamten Supply Chain	221
Ein Marktplatz mit integrierter Logistiklösung	223
Die ERP-Anbindung als Herzstück der Problemlösung	225
Seit der Gründung: Projektablauf und Erfolgsfaktoren	226
ELEMICA – ein Baustein in Bayers e-Business-Strategie	228

13

WestLB-Marketplace –

Eine Rundum-Lösung für den Einkaufsprozess	229
Historie – Von der Einkaufsabteilung zum e-Procurement-orientierten Einkaufsdienstleister	230
Fokus – e-Procurement als integraler Bestandteil eines modernen Beschaffungsmanagements	230
Umsetzung - Ein prozessseitiger Ansatz	232
Sourcing	233
Buying	241
Ergebnis – Innovation durch ganzheitliches Beschaffungsmanagement	247

14

One-stop-Procurement:

Effiziente Beschaffung über trimondo.com	249
Produktportfolio	249
Produktarchitektur	253
Positionierung von trimondo	254
Gehandelte Waren	255
Geschäftsmodell	256
Zielgruppen	257
Partnerschaften	257
Zahlen, Daten, Fakten – Umfang des Systems	258
Facetten eines Marktplatzsystems	258
Grundsatzentscheidungen	258
Die Beschaffungsprozesskette	260
Der Implementierungsprozess	261
Lessons Learned	263
Organisation/Prozesse/Menschliche Komponente	263
Zeitfaktor	264

Technik	264
Geschäftsmodell/Content	265
Die Zukunft von trimondo.....	266
Weiterentwicklung von trimondo.....	266
Weitere Entwicklung von MRO-Marktplätzen	267

15

Erfolgreiche Implementierung von e-Procurement im Technischen Einkauf der BMW Group

Die Idee.....	269
Motivation	269
Bedeutung des Projektes	270
Betriebswirtschaftlicher Nutzen von e-Procurement bei BMW.....	270
Prozessorientierte Maßnahmen.....	270
Kosteneffekte durch e-Procurement.....	272
Das e-Procurement-Projekt MeRCUR	274
Ziele des Projektes MeRCUR.....	274
Anforderungen an ein Standardprodukt	274
Kategorien der Softwareanbieter	275
Bewertungskriterien zur Auswahl des e-Procurement-Systems	275
Ausgewähltes e-Procurement-System.....	276
IT-Lösung und Architekturdarstellung.....	276
Innovationsleistung des Projektes aus technologischer Sicht	276
Systemplattform	277
Authentifizierung und Autorisierung der Nutzer	277
Risiken, Schutzaspekte	278
Verschlüsselung	278
Zukunftssicherheit	278

Projektablauf und Projektorganisation	279
Zeitraumen und Scope	279
Projektsstatus MeRCUR und Einkaufssystem SpeedBuy	279
Unterstützung durch das Management	279
Projektmanagement	280
Ergebnis und Lessons Le@rned	280

16 „Just do it!“ – e-Procurement bei Akzo Nobel..... 283

AkzoNobel	283
Das ASAP-Projekt	284
Definition des Piloten	285
Die zeitkritische Umsetzung des Piloten.....	286
Definition der Anwendungsbereiche	287
Anbindung der Lieferanten	287
Installation und Customizing der Software	289
Anbindung an die ERP-Systeme der Kunden	289
Anbindung an die Transaktionsplattform	290
Theorie und Praxis	290
Lessons learned	291

17	Effizienzsteigerung durch eine ASP e-Procurement-Lösung bei	
	Huber+Suhner über den Conextrade e-Marktplatz.....	293
	Optimierungspotenzial durch eine ASP e-Procurement-Lösung.....	294
	Elektronische Marktplätze zur Unterstützung von Einkaufsgemeinschaften.....	298
	Lösungsansatz und Erkenntnisse von Conextrade	299
	Rahmenbedingungen	299
	Implementierungsstrategie und Meilensteine	300
	Kritische Erfolgsfaktoren	303
	Erfahrungen aus der Implementierung der Lösung.....	305

18	Erfolgreiches e-Procurement von nicht katalogisierbarem	
	Fertigungsmaterial bei Siemens.....	309
	Herausforderungen bei der Beschaffung von nicht katalogisierbarem Material.....	309
	Wie kommunizieren Einkäufer und Lieferanten traditionellerweise?	310
	Wie kann eine e-Procurement-Lösung für alle Lieferanten realisiert werden?	312
	Technologie und Architektur zur Realisierung der komplexen Anforderungen.....	313
	Einsatzgebiete bei der elektronischen Beschaffung von Direktmaterial	316
	Einsparungspotenziale durch <i>click2procure direct material</i>	317
	Welches Geschäftsmodell liegt <i>click2procure direct material</i> zugrunde?	318
	Erfolgreiche Vorgehensweise bei der Beschaffung von Fertigungsmaterial	318

A	Autorenverzeichnis	321
----------	--------------------------	-----

G	Glossar	331
----------	---------------	-----

A	Abkürzungsverzeichnis.....	347
----------	----------------------------	-----

I	Index	349
----------	-------------	-----