

# Kapitel 10: Electronic Commerce

## Video-Case 3: Ford AutoXchange B2B-Marktplatz

### Zusammenfassung

Dies ist die faszinierende Geschichte eines ursprünglich von Ford entwickelten „elektronischen B2B-Marktplatzes“ namens AutoXchange. Ein solcher B2B-Handel im Internet würde die Beziehungen zwischen den über 100.000 Tier 1- und Tier 2-Zulieferern und einer kleinen Handvoll sehr großer globaler Unternehmen in der Automobilindustrie revolutionieren. In diesem elektronischen Marktplatz konkurrieren Tausende von Zulieferern miteinander, um die Autogiganten mit Zubehör zu beliefern. Auf diese Weise hoffte die Automobilindustrie die Kosten der Autoteile zu senken, die Qualität zu steigern, eine größere Flexibilität zu erreichen und die Lieferkette zu rationalisieren. Doch letztendlich schlugen diese Bemühungen fehl. Finden Sie heraus warum.



<http://www.youtube.com/watch?v=qyO9QSo0FjU>; L=4:58

### Video-Case

Die Automobilindustrie entwirft, entwickelt, produziert, vermarktet und verkauft Fahrzeuge auf der ganzen Welt. 2013 wurden insgesamt mehr als 87 Millionen Motorfahrzeuge weltweit produziert.

Ford Motor Company ist ein amerikanischer, multinationaler Konzern und nach Anzahl der weltweit produzierten Fahrzeuge der fünftgrößte Autohersteller der Welt, gleich hinter Toyota, General Motors, Volkswagen und Hyundai. Neben den Marken Ford, Lincoln und Mercury besitzt Ford auch kleine Anteile an Mazda in Japan und an Aston Martin in England.

Die globale Autoindustrie mit einem weltweiten Umsatz von beinahe 1 Billion US-Dollar jedes Jahr mag zwar riesig sein, aber der Umfang der Autozuliefererindustrie weltweit ist auch nicht zu verachten. Die Autoindustrie hat geschätzt 250.000 direkte Zulieferer weltweit, davon 100.000 allein in den USA. Die Koordination des Stroms an Autoteilen und Halbfabrikaten (Getriebe, Differentiale, Achsen und Bleche) ist eine enorme und kostenintensive Aufgabe.

AutoXchange von Ford war einer der ersten Versuche, einen großen elektronischen B2B-Marktplatz für die Automobilindustrie zu entwickeln. Zum Schluss war der Plattform kein Erfolg beschieden, zumindest nicht in der Form, wie im Video beschrieben. Warum das so war, ist interessant, denn es zeigt, wie ein falsches Verständnis von den Lieferketten einer Branche zu schlecht konzipierten Informationssystemen führte, die letztendlich nicht funktionierten. Während die Bemühungen in verschiedenen Branchen fehlschlagen, elektronische Marktplätze aufzubauen, wurden die Technologien und Ideen später von einzelnen Firmen aufgegriffen und separat umgesetzt. Heute betreiben die Unternehmen in der Regel kleine eigene Zulieferernetze, an denen nur ausgewählte Zulieferer und auch nur nach Einladung teilnehmen dürfen.

Ford verfolgte mit AutoXchange eine große Vision und wollte mit dieser Internettechnologie den Konkurrenzdruck in einer ganzen Branche bewältigen und Tausende von Zuliefererbetrieben auf einen wettbewerbsorientierten Online-Marktplatz locken, in dem die Preise dann durch die Mechanismen eines transparenten Online-Marktplatzes ähnlich wie beim Aktienmarkt nach unten gedrückt wurden. Die Idee war relativ simpel: Erstellen eines digitalen Marktplatzes, der offen, transparent und auf Wettbewerb ausgerichtet war, zugunsten der großen Einkäufer von Autoteilen.

Diese Marktplätze wurden als „B2B-Märkte“ bezeichnet, da sie die Zuliefererbetriebe mit den einkaufenden Unternehmen zusammenbrachten, unter Umgehung der Verbraucher. Am Ende stieß diese Vision von offenen B2B-Märkten auf einige mächtige institutionelle Kräfte. Wie sich herausstellte, wollte kein vernünftiges Unternehmen (oder Managementteam) seine Waren in einem offenen, transparenten Marktplatz verkaufen, wo der Preis das wichtigste Erfolgskriterium war. Das heißt, die Zulieferer weigerten sich oft, an diesen offenen digitalen Märkten teilzunehmen.

Doch auch wenn die große Vision sich als Fehlschlag entpuppte, wurden viele der hierfür entwickelten Technologien von den betroffenen Unternehmen wieder aufgegriffen und haben in Form von unternehmensinternen Supply-Chain-Netzen überlebt, die von den großen Autoherstellern betrieben werden.

Ihre Aufgabe in diesem Fall besteht darin herauszufinden, warum sich die ursprüngliche Vision nicht wie geplant realisieren ließ und was das über die organisatorischen und institutionellen Faktoren und ihre Rolle beim Aufbau von großen Technologieprojekten aussagt.

Eine große Vision der Dotcom-Ära war ein offener, transparenter Marktplatz, auf dem Tausende von Zulieferern miteinander darum konkurrieren, ihre Produkte einigen gigantisch großen Abnehmern zu verkaufen. Ein Konsortium von Käufern kann erheblichen Einfluss auf eine normale Supply Chain ausüben. 1998 richtete GM eine B2B-Börse für seine Autoteile-Zulieferer ein, die zu Beginn TradeXchange genannt wurde. Der Gedanke dahinter war, die Produktion durch elektronisches Teilen von Informationen zu optimieren. Zu dieser Zeit gab GM ungefähr 87 Mrd. US-Dollar im Jahr für Rohstoffe, Fahrzeugteile sowie Material, Reparaturbedarf und Betriebsmittel von ungefähr 30.000 Zulieferern aus. GM lieferte Spezifikationen und Informationen zu Produktionsplanung und vorhandenem Bestand und die Zulieferer lieferten Informationen zu Preis und Lieferkapazität. TradeXchange unterstützte Katalogeinkäufe, Ausschreibungen, Preisangebote und Auktionen. Ein Teil von GM-TradeXchange erlaubte den Zulieferern, ein Angebot für ihre Rohstoffe einzuholen, was potenziell ihre Kosten senkte. In den ersten beiden Monaten der Inbetriebnahme verkaufte GM Biegepressen in zwei Online-Auktionen, die ihnen mehr als 2 Mio. US-Dollar einbrachten, und kaufte Material im Wert von 1,7 Mio. US-Dollar aus Zuliefererkatalogen auf der Site.

Wie im Video beschrieben, entwickelte Ford eine ähnliche Plattform namens AutoXchange, selbstverständlich mit anderer Software und anderen Formaten und Schnittstellen. Um dies Problem für ihre gemeinsamen Zulieferer zu lösen, kündigten Ford, GM und DaimlerChrysler im Februar 2000 an, dass es demnächst eine gemeinsame B2B-Zuliefererbörse namens Covisint geben würde. Dazu hatten die drei Unternehmen ihre Jahresgesamtausgaben von 240 Mrd. US-Dollar zusammengeworfen.

Die US Federal Trade Commission (Bundeshandelskommission) leitete eine kartellrechtliche Untersuchung gegen die Börsenpläne der großen Drei ein, gab aber kurz darauf ihre Zustimmung. Im April 2000 schlossen sich noch der französische Autohersteller Renault S.A. und der japanische Hersteller Nissan an. Unter den Gründungsfirmen waren auch Commerce One, GMs Technologiepartner bei TradeXchange, und Oracle, Fords Technologiepartner bei AutoXchange. Im April 2001 wurde Kevin English zum Vorstandschef, Präsident und CEO von Covisint ernannt.

Branchenbeobachter fragten sich, ob die beiden Unternehmen, denen es oblag, alle Zulieferer von Ford und GM zur Online-Teilnahme zu bewegen, das Zeug dazu hatten, diese riesigen Projekte wie versprochen bis zum ersten Quartal des nächsten Jahres zu stemmen. Hierzu bedurfte es nicht nur eines enormen Engagements seitens der Zulieferer, die erst von den Einsparungspotenzial überzeugt werden mussten, sondern Oracle und Commerce One, die für diese Aufgabe ausgewählt wurden, mussten auch riesige Technologie- und Hosting-Kapazitäten bereitstellen. Keines dieser beiden Unternehmen hatte je eine so riesige Handelsplattform im Internet erstellt.

Zulieferer der großen Fahrzeug-OEMs erkannten schnell, dass Covisint nicht dafür gedacht war, die Supply Chain zu optimieren, sondern nur dazu dienen sollte, um die Zulieferer stärker zu melken. Sie standen vor allem den Online-Auktionen ablehnend gegenüber. Es kam zu Reibungen zwischen den OEMs und zu technischen Schwierigkeiten aufgrund von Unterschieden in den alten Systemen. Externe Beobachter hatten den Eindruck, dass die großen Drei mehr an der Marktkapitalisierung von Covisint interessiert waren als an ihren Supply Chains. Covisint hatte nicht den Erfolg, den man sich davon erhofft hatte. Im Dezember 2003 verkaufte Covisint seinen Bereich Online-Auktionen an FreeMarkets Inc, das kurz darauf mit Ariba fusionierte. Im März 2004 erwarb Compuware die Produkte und Technologie von Covisint, LLC. Schätzungen zufolge hat Covisint einen jährlichen Umsatz von ungefähr 25 Mio. US-Dollar und ca. 135.000 Nutzer.

Die Ideen und Technologien zum Aufbau von Online-Netzwerken, die einzelne Firmen nutzen können, um mit ihren Zulieferern zu kommunizieren und kollaborieren, sind jedoch so aktuell wie eh und je. Es gibt einige „für alle offene“ Netzwerke, bei denen Tausende von Zulieferern miteinander konkurrieren, aber es gibt auch viele „einladungsbasierte Netzwerke“, an denen nur einige zuverlässige Zulieferer auf Einladung teilnehmen dürfen. Alle größeren Autohersteller betreiben inzwischen diese Art von privaten Netzwerken. Preiswettbewerb ist in der Regel kein Thema, da der Schwerpunkt auf Qualität, JIT-Lieferung und Flexibilität liegt.

## Fragen zu dem Video-Case

1. Wer glauben Sie bezahlt dafür, dass Zulieferer ihre Teile-Kataloge auf Marktplätze wie AutoXchange online stellen? Wer sollte die Kosten bezahlen?
2. Welche Vorteile haben diese Systeme und für wen?
3. Warum hat die US-Bundeshandelskommission eine Untersuchung dieser Marktplätze eingeleitet?
4. Welche Rolle hat Technologie in dem Niedergang dieser Systeme gespielt?
5. Warum sind „geschlossene“ private Marktplätze sowohl für die Branchenriesen, die die Teile kaufen, als auch für die Zulieferer attraktiv?