

## 9 pharmaplace AG

*Dr. Rüdiger Zarnekow*

Die pharmaplace AG ist Betreiber der gleichnamigen Einkaufs- und Kollaborationsplattform für mittelständische Unternehmen der pharmazeutischen Industrie in Deutschland und Europa. Im Bereich E-Procurement bietet pharmaplace seinen Kunden einerseits klassische Dienstleistungen wie Katalog-Bestellsysteme, Ausschreibungen oder Auktionen an. Andererseits steht mit dem Prinzip des Collective Sourcing ein innovatives, beschaffungsunterstützendes System zur Verfügung, das den speziellen Anforderungen mittelständischer Unternehmen gerecht wird. Collective Sourcing bietet situative, unternehmens- und abteilungsübergreifende Bedarfsbündelung für Verbrauchs- und Produktionsmaterialien.

Tab. 9.1: Mitarbeiter der Fallstudie

| <b>Ansprechpartner</b>         | <b>Funktion</b>     | <b>Unternehmen</b>        | <b>Rolle</b>                    |
|--------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Dipl.-Kfm.<br>Christian Peters | E-Community Manager | on.valco AG               | Procurement<br>Service Provider |
| Dr. Rüdiger<br>Zarnekow        | Projektleiter       | Universität St.<br>Gallen | Autor                           |

Die beschriebene Lösung ist unter der Domain [www.pharmaplace.de](http://www.pharmaplace.de) zugänglich. Ein Testaccount kann über das Portal beantragt werden.

## 9.1 Das Unternehmen

pharmaplace ist eine Einkaufskooperation von derzeit über vierzig mittelständischen Pharmaunternehmen, die im Jahr 2000 von neun Pharmaunternehmen und der BPI Service GmbH, einer Tochter des Bundesverbandes der pharmazeutischen Industrie (BPI), als Aktiengesellschaft gegründet wurde.

pharmaplace stellt seinen Kooperationsteilnehmern eine Einkaufsplattform zur Verfügung, die im Kern aus einem katalogbasierten Bestellsystem (Orderingsolution) und Ausschreibungsinstrumenten (Sourcingsolution) besteht. Herzstück von pharmaplace ist die Einkaufscrew, die für die Erarbeitung und Bereitstellung des Content (Rahmenvereinbarungen, Nomenklaturen etc.) verantwortlich ist. Insgesamt beschäftigt pharmaplace derzeit sieben Mitarbeiter, die die strategischen Positionen Unternehmensleitung, Einkauf, Vertrieb, Marketing und IT besetzen. Kennzeichnend für pharmaplace sind dabei flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege.

### 9.1.1 Hintergrund

Die Entwicklung von pharmaplace geht auf die Initiative *einkauf@bpi* des BPI aus dem Jahre 1999 zurück, bei der ca. 30 Pharmaunternehmen mit einer gemeinsamen Einkaufskooperation das zukünftige pharmaplace Geschäftsmodell erfolgreich erprobten. Das Angebot richtete sich vor allem an mittelständische Unternehmen, da diese bei der Einführung von E-Business- und E-Procurement-Lösungen vor einer Reihe besonderer Herausforderungen stehen. Neben finanziellen und personellen Restriktionen sind diese vor allem in den meist eher kleinen und individuellen Beschaffungsvolumina zu sehen, die die Nutzung von Bündelungseffekten erschweren. Auch die zunehmende Markttransparenz und der intensivere Wettbewerb stellen mittelständische Unternehmen vor besondere Herausforderungen.

Eine Optimierung der Einkaufsprozesse bietet mittelständischen Unternehmen die Chance, überdurchschnittliche Nutzeneffekte zu erzielen und einen Teil der Wettbewerbsnachteile gegenüber Grosskonzernen wettzumachen. Vor diesem Hintergrund hatte die Einkaufskooperation *einkauf@bpi* das Ziel, Zusatznutzen innerhalb des Einkaufs für die Mitgliedsunternehmen zu schaffen, die Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder durch nachhaltige Kostenreduktionen zu verbessern, die Nachfrage zu bündeln und die Mitgliedsunternehmen an E-Business- und E-Procurement-Lösungen heranzuführen.

### 9.1.2 Branche, Produkt und Zielgruppe

pharmaplace führt die Kooperationsansätze von *einkauf@bpi* in einer eigenständigen Gesellschaft weiter. Kennzeichnend ist die Gründung des Unternehmens „aus der Branche für die Branche“. Zielgruppe von pharmaplace sind mittelständische Unternehmen der pharmazeutischen Industrie in Deutschland. Erste Schritte in Richtung einer Europäisierung sind z.B. die Zusammenarbeit mit der branchenspezifischen Informations- und Wissensplattform *euopharm smc*.

Neben der reinen Einkaufskooperation, die auf der Rahmenvertragsverhandlung über gebündelte Einzelbedarfe der Mitglieder basiert, bietet pharmaplace seinen Mitgliedern weitere Services und Einkaufsdienstleistungen an. Diese umfassen zum Beispiel die Auditierung von Lieferanten, die Erstellung und Durchführung von Lieferantenanfragen und die Erstellung und Durchführung von Ausschreibungen und Nachfrageauktionen. Das Dienstleistungsspektrum wird kontinuierlich ausgebaut.

### 9.1.3 Unternehmensvision

Vor dem beschriebenen Hintergrund hat pharmaplace die folgende Unternehmensvision:

---

pharmaplace sieht sich als die führende Einkaufsplattform für mittelständische Unternehmen der pharmazeutischen Industrie in Deutschland (Europa).

---

## 9.2 E-Business-Strategie

Den Kern der Unternehmensstrategie von pharmaplace bildet die Kombination eines Kooperations- und Marktplatzbereiches mit einer Moderation der Lieferanten-Kundenbeziehung durch Branchen- und Einkaufsexperten. Dieser Ansatz ermöglicht es den Mitgliedern, Preisvorteile zu erzielen, ihre Beschaffungsprozesse zu optimieren und gezielt Know-how aufzubauen. E-Business- und E-Procurement-Technologien stehen dabei im Zentrum der Dienstleistungen. Im Folgenden werden die zentralen Dienstleistungen von pharmaplace übersichtsartig beschrieben.

### 9.2.1 E-Business Einsatzfelder im Unternehmen

Das Geschäftsmodell von pharmaplace basiert auf mehreren Säulen. Diese umfassen die folgenden Dienstleistungen:

- *Rahmenvereinbarungen:* pharmaplace handelt für seine Mitglieder Rahmenvereinbarungen mit ausgewählten Lieferanten aus. Die Bündelung der Bedarfe mehrerer oder aller Mitglieder ermöglicht die Verhandlung grösserer Volumina und führt somit zu einer Senkung der Einstandspreise. Die Rahmenvereinbarungen können von allen Mitgliedern genutzt werden, unabhängig davon, ob die Nutzung über die E-Business-Lösungen von pharmaplace oder direkt zwischen Mitglied und Lieferant erfolgt. Aktuell verfügbare Rahmenverträge umfassen zum Beispiel die Bedarfssegmente Einwegschutzbekleidung, Kfz-Leasing, Pharmamarktdaten, Strom, Telekommunikation, Verpackungsentsorgung oder Versicherungen.
- *Katalogbestellsystem:* pharmaplace bietet seinen Mitgliedern ein komfortables Katalogbestellsystem an. Das System unterstützt die aus der dezentralen, katalogbasierten Bestellung („Desktop Purchasing“) bekannten Prozessschritte und Funktionen. Mitarbeiter können von ihrem Arbeitsplatz aus über die pharmaplace Homepage auf die dort verfügbaren Produktkataloge zugreifen und über Suchfunktionen den Katalogbestand nach Artikeln ihrer Wahl durchsuchen. Die Bestellung erfolgt direkt aus dem Katalog heraus. Regelmässig wiederkehrende Bestellbedarfe können in einer Vorlage gespeichert und in definierten Intervallen aktiviert werden.
- *Ausschreibungen und Auktionen:* Der Marktplatzbereich von pharmaplace ermöglicht es den Mitgliedern, bestimmte Bedarfe mit Hilfe von Internetauktionen und Ausschreibungen zu beschaffen. Die angebotene Lösung orientiert sich auch hier an den typischen Funktionen und Prozessen internetbasierter Ausschreibungs- und Auktionssysteme. Der Einkäufer spezifiziert mit Hilfe vorgegebener Formulare und Eingabemasken seinen konkreten Bedarf, wählt die gewünschte Art der Ausschreibung oder Auktion aus und selektiert die in Frage kommenden Lieferanten. Nach Ablauf der festgelegten Ausschreibungsfrist können die Angebote der Lieferanten nach bestimmten Kriterien (z.B. Qualität oder Termin) sortiert werden.
- *Collective Sourcing:* E-Procurement für mittelständische Unternehmen stellt besondere Anforderungen an die einzusetzenden Lösungen. Das in der Regel geringe Nachfravolumen eines Mittelständlers erfordert eine sinnvolle, situative Bedarfsbündelung über mehrere Abteilungen oder Unternehmen hinweg. Collective Sourcing ermöglicht es, Bedarfe zu erfassen, zu bündeln und anschliessend ohne administrativen Aufwand Ausschreibungen und Auktionen zu initiieren. Im Unterschied zu traditionellen Ausschreibungswerkzeugen, bei denen eine Bedarfsbündelung nur unternehmensintern möglich ist, können im Rahmen des Collective Sourcing verschiedene unternehmensinterne Bedarfsträger und/oder externe Unternehmen derselben Branche ihre Bedarfe in einer gemeinsamen Ausschreibung bündeln. Im Gegensatz zum so genannten „Power-Shopping“, bei dem sich mehrere Kunden zu temporären Einkaufsgemeinschaften

ten zusammen tun, kann Collective Sourcing nicht nur absolut identische Artikel ausschreiben, sondern stellt durch ein intelligentes Vorschlagswesen automatisch generierte Artikellisten zur Verfügung, aus denen auch sinnvolle Zubehörartikel und Substitute in die gleiche Ausschreibung übernommen werden können. Dies erhöht zusätzlich das Nachfragevolumen. Die Funktionsweise des Collective Sourcing wird in Abschnitt 9.3 detailliert erläutert.

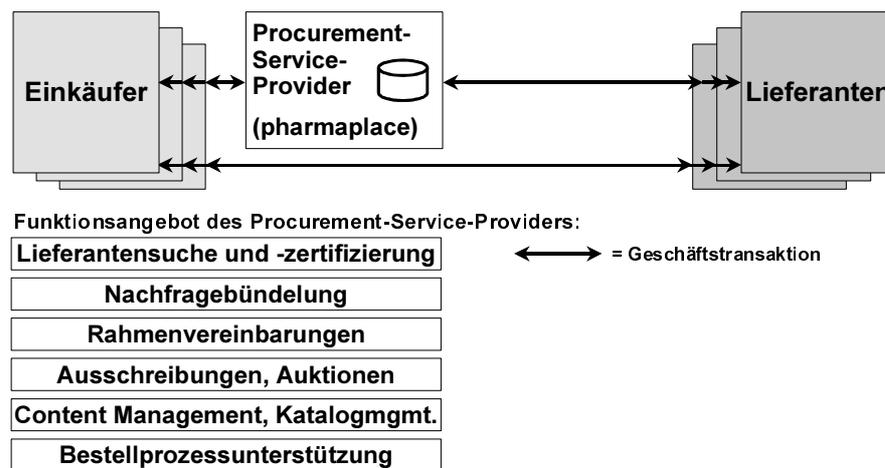


Abb. 9.1: Funktionsangebot von pharmaplace

### 9.2.2 Partner

Die Kernkompetenz von pharmaplace liegt in der Optimierung des Einkaufs seiner Mitglieder. Im Sinne einer Konzentration auf Kernkompetenzen wird sämtliche Technologie von externen Partnern bezogen und betrieben.

## 9.3 Procurement-Lösung

Die Procurement Lösung von pharmaplace setzt sich aus mehreren Dienstleistungen zusammen (siehe Abschnitt 9.2.1). Im Folgenden wird das Collective Sourcing, als derzeit innovativster Baustein, im Detail vorgestellt.

Collective Sourcing unterstützt den traditionell von Einkaufskooperationen oder zentralen Einkaufsabteilungen durchgeführten Prozess. Es bietet dem Einkäufer die

Möglichkeit, Bedarfe situativ mit anderen Community-Mitgliedern zu bündeln. Collective Sourcing stellt ein aktives Verfahren dar, da der initiiierende Einkäufer weitere Einkäufer innerhalb der Community aktiv zu einer Ausschreibung oder Auktion einlädt.

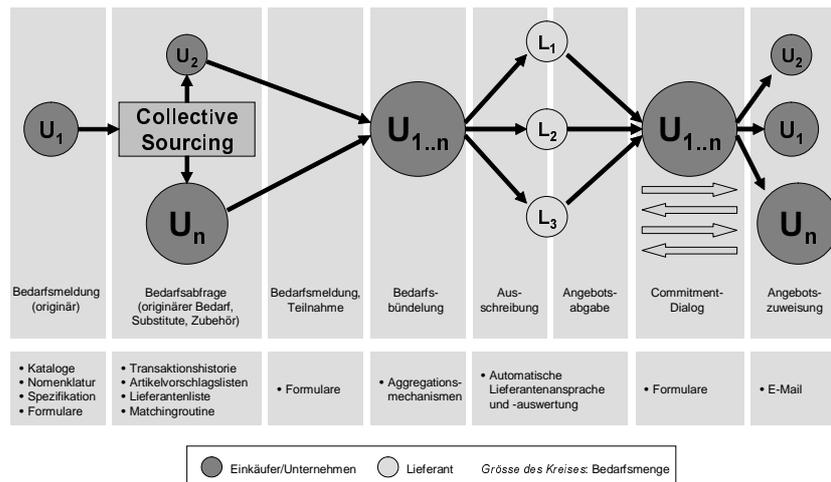


Abb. 9.2: Collective Sourcing Prozess

Der Prozess des Collective Sourcing ist in acht Schritte unterteilt (siehe Abb. 9.2):

1. Die Auswahl der Produkte für eine Ausschreibung im Collective Sourcing erfolgt innerhalb einer Nomenklaturdatenbank – andere Begriffe hierfür sind Warengruppenverzeichnis oder strukturierte Artikelliste – oder eines Katalogs. Durch die Auswahl eines Sachgebietes bzw. einer Artikelkategorie hat jeder Einkäufer die Möglichkeit, die zu beschaffenden Artikel zu identifizieren. Der eine Ausschreibung initiiierende Einkäufer wird im Folgenden als Initiativeinkäufer bezeichnet.
2. Unter Angabe der relevanten Beschaffungsdaten (Attribute, Menge, Lieferort etc.) in ein vom System generiertes Formular werden die Bedarfe vom Initiativeinkäufer spezifiziert und zu einem sogenannten Request-for-Demand (RFD) zusammengefasst. Auf der Basis des RFD wird vom System automatisch und aktiv eine Vorschlagsliste relevanter Lieferanten aus dem Lieferantenarchiv extrahiert. Das System erkennt, bei welchen Lieferanten der auszuschreibende Artikel in seiner Art und Güte zum Sortiment gehört oder hergestellt werden kann.

Jeder Einkäufer greift somit auf ein wesentlich breiteres Angebot an qualifizierten Lieferanten zu.

3. Der Initiativeinkäufer hat im Anschluss die Option, die Beschaffung einem Collective Sourcing, d.h. einer gemeinsamen, unternehmensübergreifenden Beschaffung, zu unterziehen. Verzichtet er auf diese Möglichkeit, werden die spezifizierten Bedarfe direkt in das angebundene oder ein externes Ausschreibungstool überführt und die zuvor ausgewählten Lieferanten benachrichtigt. Nimmt der Einkäufer die Option des Collective Sourcing wahr, löst er eine Initiativtransaktion aus. Das System prüft auf der Basis der Nomenklatur oder des Katalogs, ob weitere potenzielle Abnehmer in einem entsprechenden Nachfragerarchiv hinterlegt sind. Die Prüfung erfolgt auf der Basis der Transaktionshistorie oder auf Grund im System hinterlegter Präferenzen (z.B. Artikel, Artikelgruppen oder Lieferanten) potenzieller Ausschreibungsteilnehmer. Konkret bedeutet dies, dass Unternehmen, die schon einmal an einer Transaktion für den relevanten Artikel in all seinen unterschiedlichen spezifischen Ausprägungen teilgenommen haben oder hierfür ihre Präferenzen hinterlegt haben, dem Initiativeinkäufer automatisch zur Teilnahme vorgeschlagen werden. Das System lernt somit aus temporären virtuellen Einkaufskooperationen.
4. Die identifizierten Interessenten erhalten per E-Mail eine Einladung zum Collective Sourcing. Über einen Link in der E-Mail greifen die Interessenten auf die entsprechende Bedarfsspezifikation zu und können ihren individuellen RFD abgeben. Die RFDs aller eingeladenen Einkäufer werden vom System einem Matching-Algorithmus unterzogen und zu einer Request-for-Quotation (RFQ) aggregiert.
5. Der innerhalb des RFQ aggregierte Gesamtbedarf wird anschliessend als Sammelanschreibung an die teilnehmenden Lieferanten übermittelt. Die Ausschreibungsprozedur inklusive Ergebniserfassung und -verwaltung erfolgt durch das von pharaplace bereitgestellte System. Lieferanten geben ihr Angebot aufgrund des Gesamtvolumens der Anfrage ab. Sie haben die Möglichkeit, Preisstaffeln zu hinterlegen, Frachtkosten abzubilden und z.B. einen Rabatt auf das Gesamtauftragsvolumen zu gewähren.
6. Die Angebote der Lieferanten werden durch das System aufbereitet. Das System teilt dazu das Gesamtangebot auf und informiert die jeweiligen Interessenten über Preise, Zahlungs- und Lieferbedingungen unter Berücksichtigung der Lieferorte und Liefertermine. Auf Wunsch wird vom System aus allen angebotenen Positionen mit den genannten Kriterien ein Systemangebot (synthetischer Preis) erzeugt und alle Angebote in eine Rangfolge zueinander gebracht.
7. Das System moderiert anschliessend den Preisfindungsprozess zwischen den Lieferanten und den Einkäufern. In einer Commitment-Phase werden die Zu- und Absagen für das aktuelle Angebot geregelt. Sollten Einkäufer nach Ange-

botsabgabe des Lieferanten von der Ausschreibung zurücktreten, errechnet das System automatisch die nun für die anderen Einkäufer gültigen Preise. Um den bestmöglichen Preis zu erzielen, haben die Einkäufer die Möglichkeit, ihre Teilmengen nachträglich zu erhöhen.

8. Die individuell pro Einkäufer verhandelten Konditionen werden für den Vertragsabschluss bereitgestellt.

Collective Sourcing stellt ein intelligentes Einkaufssystem für mittelständische Unternehmen dar, das durch den dynamischen Kooperationsgedanken über die Funktionalität herkömmlicher Ausschreibungssysteme hinausgeht. Es ermöglicht den Teilnehmern, trotz kleiner, individueller Bedarfsmengen das volle Potenzial des E-Procurement zu nutzen und von Bündelungseffekten zu profitieren.

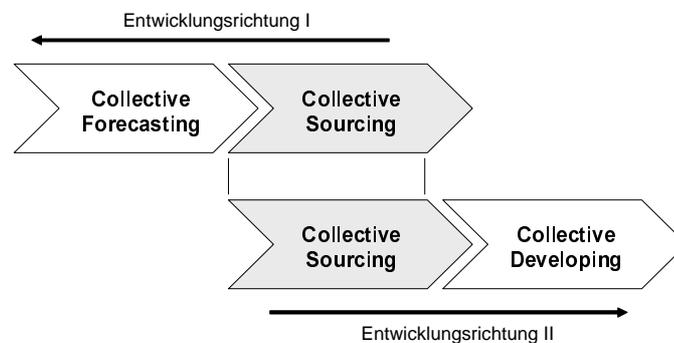


Abb. 9.3: Entwicklungsrichtungen des Collective Sourcing

Collective Sourcing lässt sich in zwei Entwicklungsrichtungen ausbauen (siehe Abb. 9.3):

- *Collective Forecasting*: Die Bündelung findet bereits im Vorfeld der Bestellung statt. Dadurch wird es möglich, kleine Mengen gezielt bei Lieferanten zu platzieren („Peak-Shaving“). Ergebnis sind eine höhere Lieferantenzufriedenheit und bessere Konditionen für Einkäufer.
- *Collective Developing*: Collective Sourcing bildet die Grundlage für eine gemeinsame Produktentwicklungsebene zwischen Fachabteilungen oder zwischen Unternehmen. Neue Einkaufsstrategien, wie z.B. Target Costing oder Advanced Procurement, können auf diese Weise elektronisch unterstützt werden.

## 9.4 Implementierung

### 9.4.1 Softwarelösung/Programmierung

Die pharmaplace Dienstleistungen werden den Teilnehmern in Form einer Application Service Providing (ASP)-Lösung zur Verfügung gestellt. Abb. 9.4 zeigt die hierzu entwickelte Softwarearchitektur. Zur Gestaltung des Graphical User Interface (GUI) wird neben HTML sowohl VBSkript als auch JavaSkript eingesetzt. Die Kernfunktionalitäten der Lösung sind in Business Objects (BO) gekapselt, die in VisualBasic und C++ programmiert sind. Der Zugriff auf die SQL-Datenbank erfolgt über Data-Access-Components (DA), die ebenfalls mit Hilfe von VisualBasic und C++ entwickelt wurden. Softwareagenten (Agents) übernehmen die Abwicklung konkreter Transaktionen und Geschäftsvorfälle. Sie greifen zu diesem Zweck auf die Business-Objects und Data-Access-Components zu.

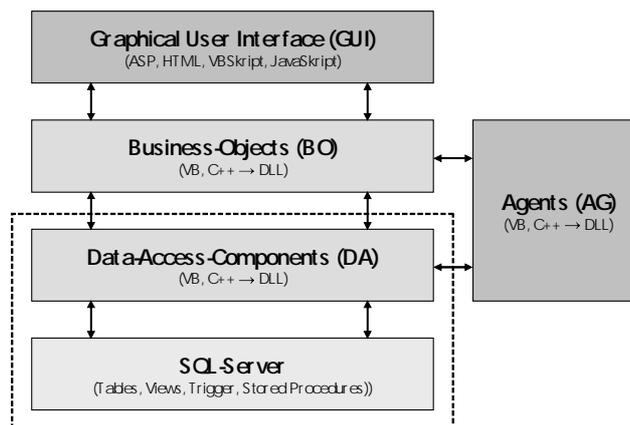


Abb. 9.4: Softwarearchitektur der pharmaplace Plattform

Das Collective Sourcing Tool von pharmaplace ist modular aufgebaut und besteht aus mehreren Layern (siehe Abb. 9.4). Die Kernfunktionalitäten liegen innerhalb der Language- und Aggregation-Layer und bestehen aus vier Hauptmodulen:

1. **Katalog/Nomenklaturdatenbank**: Während Katalogaufbau und -funktionalität der eines klassischen Katalogsystems gleichen, verwendet die Nomenklaturdatenbank zusätzlich branchenspezifische Synonyme. Lieferanten können auf Artikel(gruppen)ebene hinterlegt werden, wobei die konkreten Lieferanteninformationen frei definierbar sind.

2. Trackingmechanismen: Mit Hilfe der Trackingmechanismen können aus der Transaktionshistorie Datensätze, die einen groben Zusammenhang mit dem für das Collective Sourcing ausgewählten Artikel besitzen, extrahiert werden. Einkäufer, die in der Vergangenheit identische oder artverwandte Artikel beschafft haben, werden auf diese Weise identifiziert.
3. RFD-Mechanismen: Beim Request-for-Demand (RFD) handelt es sich um ein Online-Formular, das die Erfassung aller angebotsrelevanten Faktoren des gewählten Artikels ermöglicht, z.B. Mengen, Attribute und Preise. Auf der Basis des RFD des Initiativeinkäufers erstellt jeder am Collective Sourcing teilnehmende Einkäufer einen individuellen RFD, der z.B. individuelle Mengen oder Preise enthalten kann.
4. Matchingroutinen: Die Zusammenführung der individuellen RFDs zu einem gesamthaften Request-for-Quote (RFQ) erfolgt mit Hilfe von Matchingroutinen. Diese führen gleichartige Bedarfe logisch zusammen und identifizieren die in Frage kommenden Lieferanten.

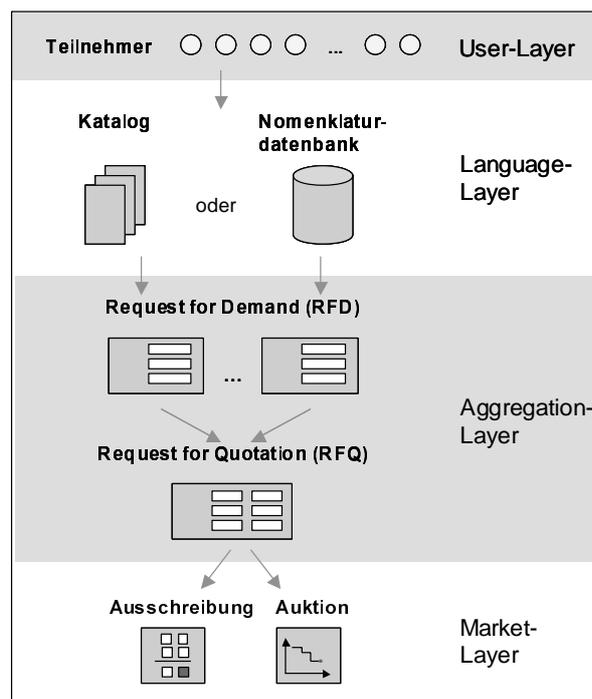


Abb. 9.5: Layer-Struktur der Collective Sourcing Software

### 9.4.2 Technische Plattform

Die Umsetzung der pharmaplace Lösung erfolgt auf der Basis von Microsoft Produkten. Die Server laufen unter dem Betriebssystem MS Windows 2000 Server. Bei der eingesetzten Datenbank handelt es sich um einen MS SQL Server 2000.

## 9.5 Betrieb

### 9.5.1 Unterhalt

Entwicklung und Betrieb der pharmaplace Plattform werden von verschiedenen externen Technologiepartnern übernommen.

### 9.5.2 Nutzen

Das System des Collective Sourcing generiert für alle Prozessteilnehmer nachhaltige Nutzeneffekte:

- **Einkäufer:** Für Einkäufer stellen herkömmliche Plattformen anonyme Systeme dar, über die keine direkte, persönliche Kommunikation mit dem Plattformbetreiber und anderen Community-Mitgliedern möglich ist. Sie bieten ausserdem keine Zusatzinformationen, wie z.B. Lieferqualität oder Bestellverhalten der Mitglieder. Der Zusatznutzen durch Collective Sourcing besteht für den Einkäufer in einer Senkung der Einkaufskosten durch die Nutzung von Preis-Mengen-Staffeln, einer Verbesserung der Verhandlungsposition durch eine zunehmende wirtschaftliche Attraktivität für potenzielle Lieferanten, der Senkung von Prozesskosten durch eine erhebliche Zeitersparnis und einen verminderten Verwaltungsaufwand, einer zielgerichteten Lieferantenauswahl, einer Erhöhung der Angebots- und Preistransparenz sowie einer aktiven Ansprache.
- **Lieferanten:** Die Lieferanten sehen sich einer stetig schärferen Wettbewerbssituation und dadurch einem hohen Preisdruck ausgesetzt. Die Gründung einer Einkaufskooperation und der Einsatz neuer Einkaufsinstrumente (Ausschreibungs- und Auktionssysteme) verfolgt das primäre Ziel, die Einkaufspreise weiter zu senken. Durch den Einsatz von Collective Sourcing haben die Lieferanten die Möglichkeit zur Reduzierung der Rüstkosten durch eine Vergrösserung der Lose in der Produktion über grössere Absatzmengen und zur Senkung der Vertriebskosten durch eine elektronische Angebotsabgabe, einer „automatischen“ Gewinnung von Kunden durch das System und einer automatischen Aggregation von Bestellungen.

- pharmaplace: Der Einsatz von Collective Sourcing führt auch beim Plattformbetreiber zu positiven Nutzeneffekten. Diese zeigen sich vor allem in einer höheren Kundenbindung durch eine aktive Ansprache der Teilnehmer, einer zielgerichteten Zusammenführung von Nachfrage und Angebot, höheren Einnahmen (Transaktionsgebühren) durch die Nutzung des Collective Sourcing-Tools, einer Abgrenzung zur Branchenkonkurrenz durch verbesserten Service (Alleinstellungsmerkmal), einer erhöhten Nutzung der dem Collective Sourcing nachgelagerten Dienstleistungen (Logistik-, Finanzdienstleistungen) und einer Erhöhung der Content-Qualität.

### 9.5.3 Rentabilität

Neben der Prozesskostenargumentation motiviert insbesondere die erwartete Senkung der Materialkosten mittelständische Unternehmen zur Teilnahme an pharmaplace. In der Praxis nutzen Unternehmen in einem ersten Schritt E-Procurement-Lösungen meist zur Beschaffung von C-Artikeln und Verbrauchsmaterialien. Bereits bei diesen geringwertigen Gütern lassen sich über pharmaplace signifikante Reduktionen der Einstandspreise erzielen.

| Das Unternehmen  |
|--|
| <b>Umsatz p.a.:</b> ca. 46 Mio. €                                    |
| <b>Anzahl Mitarbeiter:</b> 300                                       |
| <b>Einkaufsvolumen p.a.:</b> 8 Mio. €                                |
| <b>Anzahl Bestellungen p.a.:</b> rd. 5,000                           |
| Einsparungen durch pharmaplace                                       |
| <b>Anzahl Warengruppen:</b> 6<br>insbesondere Verbrauchsmaterialien  |
| <b>Gesamteinsparungen durch<br/>Materialkostensenkung:</b> 154,150 € |

Abb. 9.6: Quantitative Nutzeneffekte eines pharmaplace Teilnehmers im ersten Jahr der Teilnahme mit 6 Warengruppen und dem Fokus Verbrauchsmaterialien.

Die Senkung der Materialkosten für das in Abb. 9.6 dargestellte Unternehmen wurde unter anderem durch Collective Sourcing erreicht. So konnten die Kosten für

Toner für einen Teilnehmer um mehr als 10 % gesenkt werden (siehe Tab. 9.2) und auch für andere Materialgruppen ergaben sich durchschnittliche Ersparnisse zwischen 7 % und 14 % (siehe Tab. 9.3).

Tab. 9.2: Exemplarisch: Collective Sourcing für den Bereich Toner

|            | <b>Einzelpreis</b> | <b>Collective Sourcing</b> | <b>Ersparnis</b> |
|------------|--------------------|----------------------------|------------------|
| Teilnehmer | 24'340.90 €        | 21'317.60 €                | 3'023.30 €       |

Tab. 9.3: Exemplarisch: Einsparungen für weitere Materialgruppen

| <b>Materialgruppe</b> | <b>Ersparnis [%]</b> |
|-----------------------|----------------------|
| Labormaterial         | 7 %                  |
| Aluminium-Folien      | 6 %                  |
| Paketdienst           | 14 %                 |
| EDV-Material          | 12 %                 |
| Telekommunikation     | 26 %                 |

## 9.6 Erfolgsfaktoren

### 9.6.1 Spezialitäten der Lösung

In Abgrenzung zu den ebenfalls über pharmaplace angebotenen, etablierten E-Procurement-Tools zeichnet sich Collective Sourcing insbesondere durch zwei Erfolgsfaktoren aus:

- Branchenspezifische Ausprägung: Es hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass Marktplätze und E-Procurement-Plattformen, die sich branchenübergreifend als sogenannte „Horizontal Hubs“ präsentieren, aufgrund ihrer Prozesskostenfokussierung für mittelständische Unternehmen nur von geringem Interesse sind. Anders verhält es sich mit branchenspezifischen Plattformen, so genannten „Vertical Hubs“. Sie bieten durch die Beschaffungsunterstützung für spezifische Produktionsgüter neben der reinen Prozessoptimierung auch die Möglichkeit zur Senkung der Materialkosten über die Nutzung von Skaleneffekten. Meist werden Skaleneffekte durch die Bündelung von (prognostizierten) Jahresbedarfen und die Verhandlung entsprechender Rahmenverträge realisiert. Dieser mit der Anzahl der Teilnehmer in der Komplexität steigende Abstimmungsprozess

wird durch Collective Sourcing in der Koordination und Ausschreibung automatisch abgewickelt.

- **Proaktivität:** Collective Sourcing kann auf Basis der branchenspezifisch ausgeprägten Nomenklatur und der Transaktionshistorie den Beschaffungsprozess proaktiv unterstützen. Konkret bedeutet dies, dass Einkäufer automatisch benachrichtigt werden, wenn z.B. eine Ausschreibung über Materialien stattfindet, die für genau das Unternehmen des Einkäufers interessant zu sein scheint. Collective Sourcing bedient sich hierbei der vom Einkäufer hinterlegten Präferenzen und gegebenenfalls seinem Bestellverhalten in der Vergangenheit.

### 9.6.2 Veränderungen

Die Idee, wechselnde virtuelle Einkaufskooperationen pro Produkt in die Plattform pharmaplace zu integrieren, konnte mit der Nutzung des Collective Sourcing-Systems realisiert werden. Erst durch den Einsatz von Collective Sourcing wird das Potenzial, das die heutige Technologie mit sich bringt, voll ausgeschöpft. So profitieren die pharmaplace Teilnehmer trotz kleiner individueller Ausschreibungsbedarfe von den Skaleneffekten des E-Procurement und erzielen Preisvorteile, die ohne Collective Sourcing für sie nicht realisierbar wären.

### 9.6.3 Lessons Learned

Es hat sich gezeigt, dass eine zentrale Herausforderung von pharmaplace im Aufbrechen und Verändern traditioneller Einkaufsabläufe bei den Teilnehmern liegt. Einkaufsprozesse, die sich zum Teil über viele Jahre hinweg etabliert haben, lassen sich nicht innerhalb kürzester Zeit durch den Einsatz neuer Technologien und Medien ändern. Selbst wenn Einkäufer von den Vorteilen der pharmaplace Plattform und den technischen Aspekten des Tools überzeugt sind, bedeutet eine Umstellung ihrer täglichen Arbeitsprozesse einen hohen Kraftaufwand. Hierbei muss pharmaplace eine zentrale Rolle spielen und mit einer Vielzahl unterschiedlicher Massnahmen zur Nutzung der neuen Technologien und Medien anregen.

Eine weitere Erkenntnis bestand darin, dass die Nutzeneffekte des Collective Sourcing sich nicht nur bei den Teilnehmern, etwa durch verbesserte Konditionen, sondern auch bei pharmaplace als Kooperation selbst einstellten. Die kooperationspezifischen Prozesse, wie die Identifikation potenzieller Kooperationspartner, die Lieferantenauswahl und die Verhandlung von Rahmenkontrakten, werden durch das Collective Sourcing System deutlich verbessert. Für die Einkaufs-Crew von pharmaplace bedeutet dies mehr Zeit für die Durchführung ihres Kerngeschäfts, d.h. neue Warengruppen und Lieferanten zu erschliessen, Lieferanten zu verhandeln, Mitglieder zu betreuen und die Kooperationsprozesse weiter zu verschlanken.