

## Fallstudie

### Internetmarktplätze für Freelancer – Fehler im Geschäftsmodell?

In den vergangenen drei Jahren ist im Internet eine Reihe von elektronischen Marktplätzen für Projektarbeiten entstanden. Das Geschäftsmodell erscheint brillant: Überall auf der Welt gibt es Freelancer, Experten und andere unabhängige Dienstleister und überall auf der Welt gibt es Unternehmen, die Projekte der verschiedensten Art zu vergeben haben. Durch die jüngsten Entwicklungen in den Bereichen E-Business und IT ist es möglich, nahezu jeden Auftrag von der Erstellung eines Firmenlogos über Webseiten bis zu kompletten Businessplänen rein elektronisch abzuwickeln. Was liegt also näher, als eine Plattform anzubieten, auf der sich die Anbieter eines Projektes und die Anbieter von Dienstleistungen finden können, einen Preis aushandeln und auch ihre Projekt abwickeln. Der Marktplatz erhält als Intermediär eine Art Provisionsgebühr (meist ein Prozentsatz vom Wert des vermittelten Projektes), von der er seine Kosten decken sollte. (Details zum Geschäftsmodell in unserem Artikel [Internet-Marktplätze für Freelancer - Die Zukunft der Arbeit?](#))

Dieses Modell funktionierte eine Zeit lang so gut, dass immer neue Marktplätze in den Markt drängten. Doch wenn man sich die lange Liste der Internet-Marktplätze für Freelancer und Projektarbeiten genauer ansieht (siehe z.B. unsere Sektion [Jobs – Freelancer](#)), stellt man fest, dass nicht auf allen noch nennenswertes Geschäft läuft. Am aktivsten sind derzeit noch die auf IT-Kräfte und Programmierer spezialisierten Marktplätze. Bei ants.com – im vergangenen Jahr noch von der Tageszeitung DIE WELT als „faszinierendes Konzept“ bezeichnet – muss man heute aktuelle Projekte fast mit der Lupe suchen. Bei smarterwork.de wird man noch eher fündig, allerdings kommen keinesfalls in allen Kategorien täglich neue Projekte hinzu. Bedenkt man dann noch, dass ein erheblicher

Teil der ausgeschriebenen Projekte schon seit Monaten als Karteileiche auf den Projektbrettern sitzt – also nie vergeben wurde – so ist schon fraglich, von welchen Vermittlungsprovisionen die Marktplätze derzeit ihr Einkommen bestreiten. Es wundert daher wenig, dass selbst ein relativ gut besuchter Marktplatz wie elance.com im Frühjahr eine monatliche Fixgebühr für registrierte Freiberufler eingeführt hat und Gerüchte über finanzielle Probleme dementiert.

Warum also geht das „faszinierende“ Geschäftsmodell nicht auf? Die Ursachen sind, wie so oft, vielfältig.

#### Zu ehrgeizige Planungen

Die meisten Online-Projektmarktplätze entstanden, während der E-Business-Hype unaufhaltsam anstieg und jeder überzeugt war, dass Unternehmen ohne Nutzung des Internets zum Scheitern verdammt waren. Damit gestaltete sich die Ausgangssituation wie folgt:

Zu dieser Zeit suchten die Unternehmen verzweifelt nach Fachkräften. Es entstanden immer neue Start-ups, die alle einen professionell geschriebenen Businessplan, ein Marketingkonzept, eine Webseite, individuell programmierte Datenbanken und vieles mehr benötigten. Der Bedarf für externe Experten war entsprechend groß. Die Projektbörsen liefen am Markt regelrecht offene Türen ein. Auf Basis dieser wirtschaftlichen Situation wurden natürlich auch die Businesspläne – einschließlich der Umsatz- und Ergebniserwartungen - der Projektbörsen entwickelt. Niemand hat damals ernsthaft daran geglaubt, dass sich dieser Trend so schnell umkehren könnte.

In den späten 90er Jahren wurde Start-ups das Venture Capital regelrecht hinterhergetragen. Die Devise lautete „Think Big“. Die günstige Marktlage und die hohen Erwartungen der Risikokapitalgeber ließen die Unternehmen ehrgeizige Pläne aufstellen und große Beträge Kapital aufnehmen. Es ist fraglich, inwieweit dabei noch realistische Planungen zugrunde gelegt wurden. Jeder Kapitalgeber erwartet letztendlich einen Rückfluss seiner Mittel mit einer angemessenen Verzinsung, sei es durch Tilgungen oder Dividenden. Ein stark vereinfachtes Rechenbeispiel verdeutlicht, in welchen Dimensionen dabei gedacht wurde:

*eLance.com wurde nach eigenen Angaben mit insgesamt US\$ 65 Mio finanziert. Unterstellt man eine Rückzahlung dieses Betrages innerhalb von 20 Jahren, so müssten jährlich \$ 3,25 Mio allein zu diesem Zweck erwirtschaftet werden. Vor Einführung der monatlichen Gebühren für Serviceanbieter finanzierte sich eLance hauptsächlich über Gebühren in Höhe von 10 % des Wertes der vergebenen (nicht der ausgeschriebenen!) Projekte. Demzufolge müssten auf diesem Marktplatz jährlich Projekte im Volumen von \$ 32,5 Mio vergeben werden – eventuelle Zinsen und laufende Betriebskosten noch nicht mit eingerechnet. Unterstellt man einen Auftragswert von durchschnittlich \$ 1000 (was tatsächlich nicht erreicht wird) müssten jährlich 32.500 Projekte über elance vergeben werden. Das wären gut 2.700 Projekte im Monat! Lt. Pressemitteilung vom 22. Januar 2001 hatte eLance erst zu diesem Zeitpunkt ein Transaktionsvolumen von \$ 32 Mio erreicht – insgesamt seit Gründung in 1998. (Quelle: [Pressemitteilungen von eLance](#))*

### **Die Dot-Com-Krise**

Mit Einsetzen der Dot-Com-Krise gingen die Unternehmen sparsamer mit ihren Mitteln um. Außerdem entstanden weniger Neugründungen, die Businesspläne, Webseiten oder Marketingpläne benötigten. Die Nachfrage nach typischerweise über

Online-Projektbörsen abwickelbaren Tätigkeiten sank daher deutlich. Dafür versuchten nun entlassene Mitarbeiter reihenweise ihr Glück als Freiberufler. Während das Angebot an Projekten zurückging, stieg die Nachfrage der Freiberufler an. Das Ergebnis waren Projekte mit 50 bis 100 Bewerbungen und Marktteilnehmer, die mit allen Mitteln kämpften und sich gegenseitig unterboten. Die konjunkturelle Entwicklung ließ die ehrgeizigen Umsatzplanungen immer unrealistischer werden.

### **Intentionen potentieller Projektauftraggeber**

Die Geschäftsmodelle der Online-Projektbörsen waren auf die New Economy abgestellt. Entwicklungen wie die Überwindung räumlicher Distanzen und das Aufweichen der klassischen Unternehmensgrenzen bis hin zum Entstehen virtueller Unternehmen und Netzwerke würden dazu führen, dass Unternehmen nun weltweit auf die Suche nach dem geeigneten Experten für ihre Projekte suchen.

Diese Entwicklung findet zweifellos statt, jedoch nicht in dem erwarteten Umfang und Tempo. Nach wie vor bevorzugen Unternehmen die Zusammenarbeit mit bewährten und bekannten Geschäftspartnern, mit denen man sich idealerweise auch einmal persönlich zu einer Besprechung treffen kann. Dies betrifft insbesondere komplexe und für den Auftraggeber besonders bedeutsame Projekte, wie etwa die Erstellung eines Businessplanes. Es ergibt wenig Sinn, einen Businessplan an einen Experten auf einem anderen Kontinent, somit in einem völlig anderen wirtschaftlichen Umfeld, zu vergeben, wenn man genauso gut die Unternehmensberatung vor Ort damit beauftragen kann. Zu dieser kann eher ein persönlicher Kontakt aufgebaut werden und sie wird sich besser in den regionalen Besonderheiten in Bezug auf Zielmarkt,

rechtliche Lage, Marketing- und Finanzierungsmöglichkeiten auskennen.

Im Ergebnis werden bei weitem nicht alle potentiellen Auftraggeber ihr Projekt auch wirklich über einen Online-Marktplatz ausschreiben. Viele Projekte werden weiterhin auf dem traditionellen Wege vergeben. Daher sind viele der Auftraggeber, die ihren Businessplan oder ihr Firmenlogo auf einem Projektmarktplatz ausschreiben, Einzelpersonen oder Kleinunternehmen mit einem sehr beschränkten Budget. Sie erhoffen sich – zu recht – günstigere Preise durch den weltweiten Wettbewerb der Dienstleister. Für den Marktplatz entsteht jedoch der negative Effekt, dass überwiegend sehr preiskritische Projekte vergeben werden und damit das durchschnittliche Projektvolumen unter den Erwartungen liegen dürfte.

#### **Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser**

Die meisten Geschäftsmodelle von Online-Projektbörsen basieren auf einer Gebühr in Abhängigkeit vom verhandelten Preis der über den Marktplatz vergebenen Projekte. Das bedeutet, der Umsatz des Marktplatzes ist abhängig von der Anzahl der vergebenen Projekte; die Anzahl der ausgeschriebenen Projekte ist irrelevant, so lange sie nicht zum Zuschlag für einen Dienstleister führen. I.d.R. nehmen die Marktplätze daher in ihre Nutzungsbedingungen einen Passus auf, wonach sich Auftraggeber und Dienstleister verpflichten, keine Kontaktangaben auszutauschen bzw. den Vertrag nicht außerhalb des Marktplatzes abzuschließen. Damit baut das Geschäftsmodell wesentlich auf das Vertrauen in die Ehrlichkeit der Marktteilnehmer. Allerdings stellen die meist 10%igen Vermittlungsprovisionen des Marktplatzes für zahlreiche Anbieter und Nachfrager von Projekten ein hinreichendes Einsparpotential dar, dass sie diese Regel vernachlässigen. Es ist davon auszugehen, dass ein nicht unerheblicher Anteil der Projekte letztlich doch außerhalb des Marktplatzes

abgewickelt wird. Dies erklärt auch die auf den Projektbrettern sichtbare große Zahl von Projekten, für die offiziell nie ein Zuschlag erteilt wurde. An solchen Projekten verdient der Marktplatz natürlich auch keine Gebühren. Wenn die Marktplätze es versäumen, auf die strikte Einhaltung ihrer Regeln zu achten, ermöglichen und fördern sie die Umgehung ihrer wichtigsten Einnahmequelle.

#### **Fazit**

Das Geschäftsmodell „Online-Marktplatz für Freelancer / Projekte“ ist an sich erfolgversprechend. Die Nutzung dieser Marktplätze beweist, dass ein Bedarf für solche Dienstleistungen vorhanden ist. Allerdings haben wohl die meisten Marktplätze die typischen Fehler enthusiastischer Dot-Coms gemacht:

- Völlige Überschätzung des Marktvolumens und Unterschätzung des Wettbewerbes
- Mangelhafte Ausarbeitung des Geschäftsmodells in Details
- Keine Alternativ- und Krisenpläne.

Diese Fehler müssen nun nachträglich ausgebügelt werden. Das ist umso schwieriger, da die Risikokapitalgeber heute wesentlich zurückhaltender geworden sind. Daher setzt in der Branche der ganz normale und aus der „Old Economy“ hinlänglich bekannte Prozess ein: nach dem Boom folgt die Konsolidierung. Diese Marktberreinigung überleben nur diejenigen, die ihr Geschäftsmodell und ihre Prozesse am besten und am schnellsten auf die neuen Gegebenheiten einstellen können. Wer zu den Gewinnern gehören wird, bleibt abzuwarten.