

ARBEITSKREIS

**VIRTUELLE MÄRKTE-
EINKAUF VON COMMODITIES**

UNIV.-PROF. DR. HORST WILDEMANN

Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik
Technische Universität München
Leopoldstraße 145
80804 München
Tel.: 089 / 360 78-100, Fax: 089 / 360 78-111
E-Mail: lehrstuhl@bwl.wiso.tu-muenchen.de
Internet: <http://www.bwl.wiso.tu-muenchen.de>

INHALTSVERZEICHNIS:

	SEITE
1. ZIEL UND INHALT	2
2. NUTZEN FÜR DIE TEILNEHMER	4
3. ORGANISATION DES ARBEITSKREISES.....	5
3.1 PROJEKTLEITUNG UND KOOPERATIONSPARTNER.....	5
3.2 VORGEHENSWEISE.....	6
3.3 ZEITLICHER RAHMEN UND TEILNAHME.....	7
3.4 KOSTEN	7
4. ARBEITSPROGRAMM UND ZEITPLAN	7
4.1 ABLAUF DER EINZELNEN VERANSTALTUNGEN UND ZEITPLAN	7
4.2 ANALYSEFELDER.....	13

1. Ziel und Inhalt

Durch die Nutzung virtueller Märkte soll den teilnehmenden Unternehmen eine nachhaltige Verbesserung der Einkaufsleistung ermöglicht werden. Pilotprojekte und Fallstudien aus den USA weisen für Commodities Preisersparungen von 5 – 35 % aus. Der Arbeitskreis hat nicht nur das Ziel, notwendige Vorarbeiten (Konzepterstellung, Einführungsplanung, Mitarbeiterschulung) im Sinne eines Wissenstransfers zu erledigen, sondern konkrete Vertragsabschlüsse für die ausgewählten Pilot-Commodities zu realisieren. Der Arbeitskreis bietet die Möglichkeit, unter fachkundiger Anleitung erste Einkaufsprojekte auf virtuellen Märkten umzusetzen. Die teilnehmenden Unternehmen durchlaufen somit in kurzer Zeit eine umfassende Lernkurve, die es ihnen ermöglicht, eine eigene Strategie im Bereich des Internet-Einkaufs zu entwickeln und kurzfristig Einsparpotentiale nutzbar zu machen.

Der Durchdringungsgrad und die Akzeptanz von internet-gestützten Kommunikations- und Transaktionsformen (E-mail, web-pages, online-shops) hat in den letzten fünf Jahren, ausgehend von den USA, deutlich zugenommen. Den Schwerpunkt bildete in der Vergangenheit der Business-to-Consumer-Markt (BtC), auf dem Pionier-Unternehmen wie Dell oder Amazon völlig neue Vertriebswege unter Ausschaltung bestehender Handelsstufen realisiert haben. Wesentliche Merkmale des Marktgeschehens sind

- Konzentration auf homogene Güter mit klarer Spezifizierung (Bücher, Hardware, Flug-Tickets),
- Geschäftsanbahnung, ausgehend vom Angebot (Vertriebsorientierung),
- Statik von Preisen ohne Verhandlungssituation (Shop-Lösung) und
- direkte Informationsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager.

Der nächste Entwicklungsschritt virtueller Märkte vollzieht sich im Bereich Business-to-Business (BtB). Anders als im Konsumentenbereich gehen die entscheidenden Impulse hierbei nicht vom Vertrieb, sondern von der Einkaufsseite aus. Nicht das Angebot (push-Strategie auf dem Konsumentenmarkt), sondern die Nachfrage bildet im den eigentlichen Engpaß, wobei

- die herkömmliche Beziehung von Shop-Lösungen - ein Anbieter präsentiert seine Produkte mehreren Nachfragern - zugunsten einer Bezie-

hung viele Anbieter treffen viele Nachfrager = Marktplatz weiterentwickelt wird,

- sich die Verschiedenartigkeit der gehandelten Güter deutlich erhöht und
- die Preisfindung auf Basis von Auktionsmechanismen (fluid pricing) erfolgt.

Im Gegensatz zu Shop-Lösungen handelt es sich bei dieser Transaktionsform um organisierte Märkte, die von Dienstleistern gegen eine Umsatzbeteiligung betrieben werden. Diese Marktplätze sind insofern organisiert, als das Angebot und die Nachfrage auf Basis einer Plattform zusammengeführt werden (www-domain und Güterklassifikation des Marktveranstalters). Außerdem folgt der Handel definierten Regeln, denen sich alle Marktteilnehmer unterwerfen müssen. Gegenwärtig werden in den USA ca. 140 dieser Auktions-Märkte angeboten.

Die Heterogenität und Komplexität der Güter im industriellen Bereich erfordert, daß zunächst der Nachfrager seinen Bedarf definiert und diesen publiziert (Anfragen, Ausschreibungen), bevor Lieferanten reagieren können. Im Anschluß ist eine Verhandlungssituation herbeizuführen, die eine flexible Preisfindung zuläßt und den Wettbewerb zwischen den Anbietern intensiviert. Virtuelle Marktplätze, die auf einer „Auktions-Software“ basieren, decken diese Anforderungen ab. Basierend auf einer klaren Bedarfsdefinition und auf einem Zielpreis sowie vorgegebenen Vertragsbedingungen des Nachfragers erhält das niedrigste Gebot den Zuschlag.

Im Jahre 2003 wird nach einer Marktstudie von Forrester Research im BtB-Bereich ein e-Commerce-Volumen von 1330 Mrd. \$ realisiert. Der BtB-Markt außerhalb der USA wächst dabei vom Jahr 2000 bis 2002 viermal so schnell wie der US-Markt. Für den Bereich industrieller Online-Auktionen prognostiziert Keenan Vision ein weltweites Gesamtvolumen von 88 Mrd. \$ in 2002. Forrester Research konstatiert ein niedrigeres Volumen von 52 Mrd. \$. Losgelöst von der tatsächlich realisierten Zahl bleibt festzustellen, daß es zu einem gravierenden Bruch mit bestehenden Transaktionsformen kommen wird und es für Unternehmen unerläßlich sein wird, sich frühzeitig zu positionieren, um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden.

Im Rahmen des Arbeitskreises sollen konkrete Erfahrungen für die Nutzung virtueller Märkte gesammelt werden. Dies setzt voraus, daß eine Fokussierung auf bestimmte Warengruppen erfolgt. Die Auswahl der Pilot-Commodities richtet sich primär nach deren Komplexität (Erklärungsbe-

dürftigkeit), dem potentiellen Umsatzvolumen und der Allgemeingültigkeit für Industrieunternehmen. Des weiteren ist das Vorhandensein eines intensiven Wettbewerbs auf den jeweiligen Märkten eine wesentliche Voraussetzung. Folgende Commodities werdenden Teilnehmern vorgeschlagen, wobei eine Erweiterung ohne Probleme möglich ist:

- | | | |
|---------------------------|-----------------------|----------------|
| - Büromaterial | - Verbindungstechnik | - Bleche/Stahl |
| - Kunststoffe | - Kartonage, Papier | - Lacke/Harze |
| - Glas/Keramik | - Chem. Grundstoffe | - Benzin/Gas |
| - Telekommunikation | - Transporte, Kuriere | - Zeitarbeit |
| - Processor-/Providerzeit | - Fleetmanagement | - Strom |
| - Druckerzeugnisse | - Facility Management | |

2. Nutzen für die Teilnehmer

Im Arbeitskreis wird ein Instrumentarium zur Bildung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch die Nutzung virtueller Märkte entwickelt. Strategien, Methoden und Instrumente werden in Leitfäden für die betriebliche Praxis zusammengefaßt, so daß die Basis für eine umfassende unternehmensspezifische Umsetzung gelegt wird.

Den teilnehmenden Unternehmen wird es ermöglicht, die Diskussion spezieller, sie betreffender Fragestellungen vor einem fachkundigen Forum zu führen und im Teilnehmerkreis nach tragfähigen Lösungswegen zu suchen.

Anreize für Nachfrager:

- Weltweite Reichweite der Bedarfsinformation und Erschließung neuer Beschaffungsquellen,
- Reduzierung bestehender Transaktionskosten,
- Beschleunigung von Einkaufsprozessen,
- Schaffung einer unmittelbaren Konkurrenzsituation zwischen Anbietern, und damit Erhöhung des Preisdrucks,
- Versachlichung (Integrität) von Einkaufsentscheidung durch Steigerung der Transparenz und
- Ausdehnung der WWW-Intelligenz im Unternehmen.

Anreize für Anbieter:

- Verfügbarkeit konkreter Bedarfsinformation reduziert Blindleistung im Vertrieb,
- die inhaltliche Qualität und Standardisierung der Bedarfsinformationen ermöglicht eine effiziente Angebotserstellung,
- Wachstum durch neue, bisher nicht zugängliche weltweite Marktpotentiale,
- unmittelbarer Wettbewerbsvergleich auf Basis verlässlicher Preisinformationen,
- Bestandsoptimierung und
- erhebliche Senkung der Vertriebskosten.

Gemeinsame Anreize:

- Handel folgt fairen, definierten Regeln,
- Güter werden auf Basis eines weltweit eingeführten Kodifizierungs-Systems (UN-Code SPSC) angesprochen,
- ein Springen zwischen branchenspezifischen Marktveranstaltern wird vermieden (One-Stop-Shop). Teilnehmer können mehrere Commodities nach gleichen Regeln, Konditionen, Ablaufstandards und auf Basis einer einheitlichen Benutzeroberfläche abdecken und
- der Arbeitskreisveranstalter tritt nicht als Marktmittler/-veranstalter auf und hat somit kein Eigeninteresse innerhalb eines konkreten Geschäftsabschlusses.

3. Organisation des Arbeitskreises

3.1 Projektleitung und Kooperationspartner

Das Projekt wird geleitet von

Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik
Technische Universität München

An der Untersuchung nehmen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen wissenschaftliche Mitarbeiter des Lehrstuhl teil.

In Hinblick auf die Nutzung virtueller Marktplätze stehen wir gegenwärtig in Verhandlung mit verschiedenen deutschen Marktveranstaltern. Bezüglich der Auswahl wird großer Wert darauf gelegt, daß eine intensive, persönliche Betreuung durch den Marktveranstalter gewährleistet und eine regelmäßige Teilnahme an den Arbeitskreissitzungen zugesagt wird. Für die Zwecke des Arbeitskreises kommen Veranstalter aus den USA (free-markets.com, TPNR, itoi.com) aufgrund ihrer mangelnden Präsenz in Europa nicht in Betracht.

3.2 Vorgehensweise

Die Behandlung von strategischen und operativen Fragestellungen zur Auswahl, Einführung und Umsetzung von internetbasierten Einkaufskonzepten wird in intensiver Kooperation von Wissenschaft und Praxis durchgeführt. Die teilnehmenden Unternehmen bringen ihre speziellen Fragestellungen über Beiträge zu den Arbeitssitzungen sowie im Rahmen von Befragungen zu jeder Arbeitskreissitzung in das Projekt ein. Verfügbare Forschungsergebnisse und Lösungsansätze werden in den Arbeitssitzungen vorgestellt und diskutiert. Aus der Kombination von wissenschaftlichen Erkenntnissen und praxisorientierten Fragestellungen wird ein Katalog von Maßnahmen abgeleitet, der einen effizienten Weg zur strategiegerechten Auswahl, Einführung und Umsetzung von internetbasierten Einkaufskonzepten aufzeigt.

Vorhandene und bereits in Fallstudien erarbeitete Lösungsansätze werden so aufbereitet, daß sie als Grundlage der Arbeitssitzungen dienen. Weiterhin werden Befragungen bei den beteiligten Unternehmen durchgeführt. Alle in der Praxis gewonnenen Informationen werden den Teilnehmern anonym, also ohne Wettbewerbsnachteile, zugänglich gemacht. Von jeder Arbeitssitzung werden Protokolle angefertigt, die den Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden. Es wird erwartet, daß die Vertreter der Unternehmen ihr Erfahrungspotential in Form von Referaten und Diskussionsbeiträgen in die Arbeitssitzungen einbringen. Hierdurch sollen die verschiedenen Probleme und Spezialkenntnisse der jeweiligen Unternehmen zu dem angestrebten, theoretisch abgesicherten und praktikablen Lösungsansatz zusammengetragen werden. Externe Experten werden in Form von Referaten Lösungsansätze zu speziellen Problembereichen anbieten.

Mitarbeiter von uns werden in den beteiligten Unternehmen im Umfang von 5 – 8 Manntagen Analysen des Einkaufsvolumens durchführen und mit den Beteiligten so aufbereiten, daß sie in virtuellen Märkten nachgefragt werden können.

3.3 Zeitlicher Rahmen und Teilnahme

An dem Forschungsvorhaben nehmen etwa 15 bis 20 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen teil. Insgesamt sind 5 Arbeitssitzungen mit jeweils zwei Tagen vorgesehen, die in regelmäßigen Abständen stattfinden sollen. Die Projektlaufzeit ist auf 6 Monate ausgelegt, als Starttermin ist der 5. Oktober 1999 vorgesehen.

An den Arbeitssitzungen sollen jeweils zwei bis drei Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen teilnehmen. Diese Vertreter sollten über das notwendige Problemverständnis zur Beurteilung interdisziplinärer funktionsübergreifender und strategischer Fragestellungen verfügen. Erforderlich ist daher, daß die Unternehmensvertreter die entsprechende betriebswirtschaftliche und technische Kompetenz aufweisen. Mit den Unternehmensvertretern wird die Bildung von Schwerpunkten im Forschungsprojekt abgestimmt. Außerdem wird darum gebeten, daß die Unternehmensvertreter Gesprächspartner innerhalb des Unternehmens vermitteln, sofern dies für die Analyse und den Projektfortschritt sinnvoll ist.

3.4 Kosten

Die Kosten der Teilnahme belaufen sich für jedes teilnehmende Unternehmen auf DM 58.000,- zzgl. MwSt. Die Partner des Vorhabens haben ein hohes Maß an Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich der Schwerpunktsetzung innerhalb des Arbeitsprogramms und spezieller zu behandelnder Fragestellungen.

4. Arbeitsprogramm und Zeitplan

4.1 Ablauf der einzelnen Veranstaltungen und Zeitplan

Der Arbeitskreis soll in vier Stufen durchgeführt werden. In Phase 1 werden in Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Unternehmen umgesetzte E-Commerce-Strategien im Einkauf und virtuelle Marktplätze dargestellt. Hierbei soll eine umfassende Darstellung aktueller Anwendungsfelder ent-

lang der Beschaffungskette (wie Lieferanten Recherchen, elektronische Kataloge, Online-Auktionen, Zahlungsverkehr) und zukünftige Entwicklungsrichtungen erreicht werden. Schwerpunkt dieser Phase ist die strategische Orientierung und Ausrichtung der Einkaufsaktivitäten in bezug auf die aktuelle Marktentwicklung sowie die Bewertung der WWW-Intelligenz von Unternehmen als strategischem Erfolgsfaktor im Einkauf. Die Ausgangssituation und Anforderungen der teilnehmenden Unternehmen werden vorab über eine Fragebogenaktion ermittelt, um bereits in der ersten Arbeitskreissitzung daran anschließen zu können.

In der zweiten Phase werden konkrete Methoden und Aktivitäten für die Umsetzung des internet-basierten Einkaufs erarbeitet. Dies geschieht, indem die unternehmensrelevanten Warengruppen hinsichtlich ihrer E-Commerce-Eignung segmentiert und die geeigneten Teilprozesse im Einkauf bestimmt werden. Ergebnis dieser Phase ist die Ableitung einer Produkt-Prozeß-Klassifikation, mit deren Hilfe eine strategiegerechte und damit zielführende Auswahl geeigneter Einkaufsstrategien im WWW getroffen werden kann. Des weiteren sind in dieser Phase Erfolgsfaktoren und Anforderungen für eine erfolgreiche interne Umsetzung in den Unternehmen zu entwickeln. Betrachtet werden hierbei die Kongruenz mit der bestehenden Einkaufsstrategie, rechtliche Rahmenbedingungen, Sicherheits-, Qualitäts- und Controllingaspekte sowie die Methoden des Geschäftsbeziehungsmanagements.

Gegenstand der dritten Phase ist die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse für Pilot-Commodities. Hierdurch soll sichergestellt werden, daß nicht nur ein theoretisch-konzeptioneller Wissenstransfer stattfindet, sondern daß die beteiligten Unternehmen in die Lage versetzt werden, die Erkenntnisse im operativen Geschäft umzusetzen. Auf Basis konkreter Bedarfsinformationen der Unternehmen wird der gesamte strategische Beschaffungsprozeß von der Bedarfsspezifizierung und Ausschreibungsaufbereitung über die Lieferantensuche und -auswahl bis zum Abschluß konkreter Vereinbarungen mit Lieferanten durchlaufen.

Die Ergebnisse werden in der vierten Arbeitsphase in Form eines Leitfadens für die Durchführung einer strategiegerechten Auswahl, Einführung und Umsetzung von Einkaufsaktivitäten im Internet dokumentiert und den Teilnehmern zugänglich gemacht.

Parallel zu den Projektphasen werden in den Arbeitssitzungen die Lösungsansätze und Methoden sowie Fallstudien zur Diskussion gestellt. Die Arbeitsschritte sind im folgenden Phasenplan beschrieben.

Phase 1: Strategische Ausrichtung des Internet-gestützten Einkaufs

Ziel: Erarbeitung einer strategischen Orientierung und Positionierung von Einkaufsaktivitäten im WWW zur Unterstützung der Unternehmensziele und Wettbewerbsstrategie.

Vorgehen: Zunächst wird durch die Bestimmung grundlegender Handlungsfelder sowie die Darstellung vorhandener Konzepte und Trends ein gemeinsames Verständnis über den Themenkomplex erzielt. Anhand von Fallstudien aus der Unternehmenspraxis sollen Erfolgsfaktoren und Potentiale für eine schnelle Umsetzung identifiziert werden.

Nach der Analyse der strategischen Ausrichtung der beteiligten Unternehmen im Einkauf werden die Rahmenbedingungen und Anforderungen für einen internet-gestützten Einkauf festgelegt. Vorhandene Konzepte sind vor diesem Hintergrund zu bewerten und anzupassen. Auf Basis des gemeinsamen Verständnisses der prinzipiellen Handlungsfelder und der unternehmensspezifischen Anforderungen können dann operative Ziele und Maßnahmenpläne für die beteiligten Unternehmen festgelegt werden.

Ergebnisse: Verständnis hinsichtlich Methoden und Konzepte des internet-gestützten Einkaufs und Festlegung von operativen Zielen und Maßnahmen anhand der strategischen Rahmensetzung der teilnehmenden Unternehmen.

Dauer: Ein Monat

Phase 2: Priorisierung von Prozessen und Warengruppen/Services

Ziel: Erarbeitung eines Instrumentariums zur Bestimmung der relevanten Einkaufsaktivitäten im WWW und der anzuwendenden Methoden.

Vorgehen: Ausgehend von Zielen, Potentialen und Anforderungen wird festgelegt, welche Teilprozesse innerhalb des Einkaufs und welche Warengruppen/Services die größten Erfolgsbeiträge für eine kurzfristige Umsetzung bieten. Für die Potentialbestimmung sind Wirkungsrichtungen in den Dimensionen Preis, Kosten, Zeit, Qualität anhand der Prozeßmodelle der beteiligten Unternehmen zu bestimmen.

Hinsichtlich der Warengruppen erfolgt eine Priorisierung auf Basis gemeinsam festzulegender Kriterien. Diese Kriterien stehen in direktem Zusammenhang mit dem Internet als Medium und virtuellen Marktplätzen als Transaktionsmechanismus. Sie orientieren sich beispielsweise an:

- der Erklärungsbedürftigkeit der Warengruppen/Services,
- der Wettbewerbssituation und Innovationsfreudigkeit der Teilmärkte,
- den Marktgepflogenheiten und Marktstruktur,
- der Logistik und dem Transport,
- der Internationalisierung der Märkte und der erforderlichen geographischen Reichweite der Bedarfsinformation,
- den Risikoaspekten hinsichtlich Qualität, Lieferung und Gewährleistung und
- der Überlappung der teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich der Warengruppen/Services (leverage).

Mitarbeiter von uns führen notwendige Analysen gemeinsam mit den Mitarbeitern am jeweiligen Unternehmensstandort durch. Hierfür wird ein Zeitbedarf von 5 – 8 Manntagen angesetzt.

Ergebnis: Prioritätenplan bezüglich Prozessen und Bedarfen

Dauer: Ein Monat

Phase 3: Methoden und Erfolgsfaktoren zur Implementierung von Einkaufsstrategien im Internet

Ziel: Evaluierung des Einkaufs im Internet und Bestimmung eines Prozeßmodells für den internet-gestützten Einkauf.

Vorgehen: Zunächst ist im Rahmen eines Prozeß-Reengineering ein Modell für den Einkauf im Internet zu entwickeln und zu dokumentieren. Ausgehend von den Einzelaktivitäten im Einkauf ist festzulegen, in welcher Phase einzelne Instrumente zur Anwendung kommen und welche Implikationen sich hinsichtlich der Ablauforganisation ergeben.

Nach Abschluß der konzeptionellen Vorarbeiten führen die beteiligten Unternehmen unter fachkundiger Betreuung Pilotprojekte auf Basis der ausgewählten Commodities und der konkreten Bedarfe durch. Innerhalb von virtuellen Auktionen mit Lieferanten werden die neuen Beschaffungsinstrumente im Praxisbetrieb angewendet. Die Zielsetzung besteht in einer deutlichen Senkung der Einstandspreise.

Es werden alle Teilschritte der optimierten Prozeßkette durchlaufen. Die Bandbreite reicht von einer reinen netzbasierten Informationsbeschaffung (Online-Recherche) über eine Anbindung bestehender Lieferanten zur Optimierung der Bestellabwicklung (WWW-EDI, elektronische Kataloge) bis zum Abschluß von Rahmenverträgen, basierend auf Ausschreibungen und Auktionen (fluid pricing). Ausgehend von den Bedarfen der Unternehmen erfolgt hierbei eine anforderungsgerechte Aufbereitung der Stammdaten und die Verdichtung aller erforderlichen Informationen in ein Ausschreibungsformat. Anschließend erfolgen netzbasierte Analysen der Teilmärkte sowie Lieferanten-Recherchen und Katalogauswertungen. Die selektierten Lieferanten werden zu einer netzbasierten Auktion geladen, innerhalb derer konkrete Abschlüsse erfolgen.

Ergebnis: Prozeßmodell sowie Methoden und Instrumente für eine erfolgreiche Implementierung des internetgestützten Einkaufs.

Dauer: drei Monate

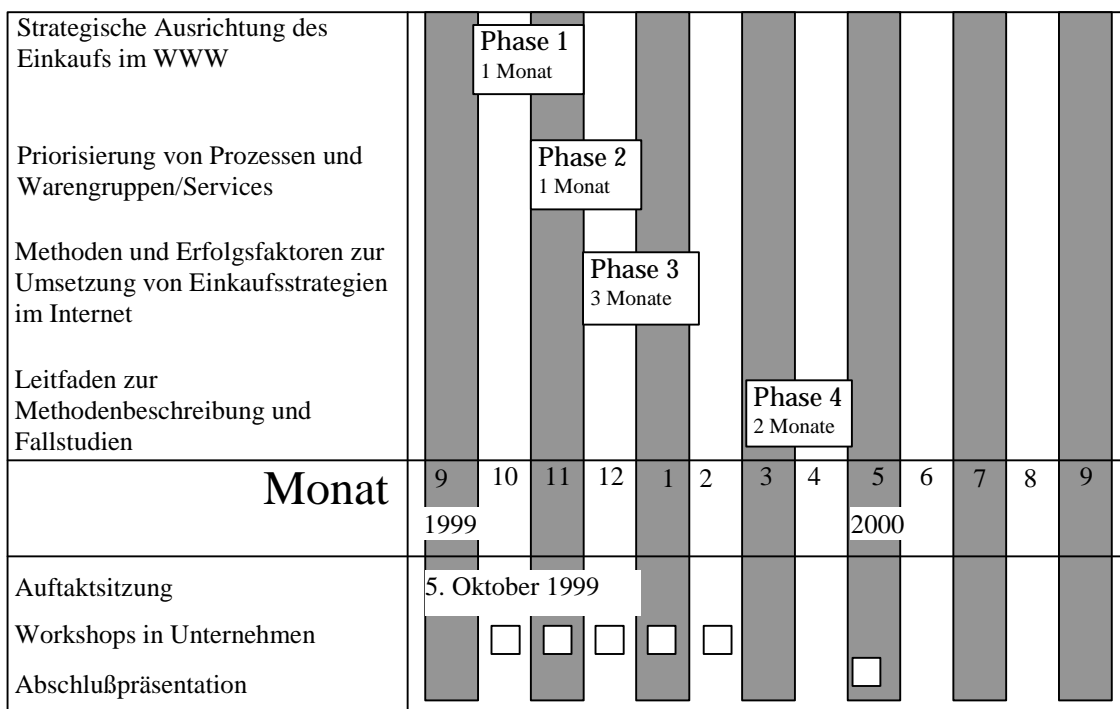
Phase 4: Leitfaden zur Methodenbeschreibung und Fallstudien

In dieser Phase werden die Ergebnisse des Forschungsprojekts in Form eines Leitfadens für eine strategiegerechte Auswahl, Methodenbeschreibung, Implementierung und Umsetzung dokumentiert. Der Leitfaden soll als Grundlage zur weiteren Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse dienen und die praxisorientierte Implementierung anhand von Fallstudien gewährleisten. Die Ergebnisse werden auf einer Abschlußveranstaltung präsentiert und veröffentlicht.

Um eine nachhaltige Anwendung in den Unternehmen sicherzustellen, bildet die systematische Analyse des Einkaufsvolumens in Hinblick auf die neuen Beschaffungsinstrumente einen wesentlichen Schwerpunkt. Darüber hinaus umfaßt der Leitfaden eine detaillierte Vorgehensbeschreibung zur effektiven Umsetzung des Konzeptes. Unterschiedliche Modelle zur Ausgestaltung werden auf Basis der individuellen Anforderungen der teilnehmenden Unternehmen entwickelt und zu konkreten Handlungsanleitungen verdichtet.

Dauer: Zwei Monate

Der Zeitplan der Phasen ist in der folgenden Übersicht dargestellt:



4.2 Analysefelder

1. Aktuelle Trends und Entwicklungen virtueller Märkte:
 - Präsentation Arbeitskreisinhalt und Ablauf,
 - Terminplanung,
 - Vorstellung der teilnehmenden Unternehmen,
 - Definition und Bedeutung virtueller Märkte,
 - Ziele virtueller Märkte,
 - Realisierte Konzepte und Fallbeispiele.

2. Virtuelle Märkte im Kontext der Unternehmens- und Beschaffungsstrategie:
 - Zieldimensionen der Unternehmens und Beschaffungsstrategie,
 - Strategische Rahmenbedingungen für virtuelle Märkte,
 - Operative Ziele und Maßnahmenswerpunkte der Beschaffungsstrategie,
 - Auswirkungen virtueller Märkte auf die Beschaffungsstrategie,
 - Potentiale virtueller Märkte,
 - Toolbox für virtuelle Märkte.

3. Beschaffungsobjekte des Electronic Sourcing:
 - Auswahlkriterien zur Bestimmung der Beschaffungsgüter für virtuelle Märkte,
 - Portfolioanalyse zur Clusterung und Ableitung von Normstrategien,
 - Gestaltungsfelder des Electronic Sourcing.

4. Beschaffungsprozesse in virtuellen Märkten:
 - Auswirkungen auf bestehende Beschaffungsprozesse,
 - Neue Beschaffungsprozesse,
 - Implikationen auf die Ablauf- und Aufbauorganisation,
 - Outsourcingpotentiale bei Beschaffungsprozessen.

5. Prozeßmodell des Electronic Sourcing:

- Kernprozesse,
- Unterstützende Prozesse,
- Planungsprozesse.

6. Gestaltungselemente virtueller Märkte:

- Marktdefinition,
- Marktteilnehmer,
- Marktmechanismen,
- Preisfindung,
- Spielregeln,
- Rechtliche Grundlagen,
- Typologisierung virtueller Märkte.

7. Realisierung eines virtuellen Marktes:

- Bedarfsdefinition,
- Lieferantenauswahl,
- Liefer- und Konditionengestaltung,
- Ausschreibung im World-Wide-Web,
- Vertragsabschlüsse,
- Leistungserfüllung.

8. Vorgehensweise zur Realisierung von Electronic Sourcing:

- Erfolgsfaktoren des Electronic Sourcing,
- Einführungsstrategien für Electronic Sourcing,
- Betriebswirtschaftliche Wirkungen.