

e-Auctions – Fluch oder Segen für Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen?

Prof. Dr. Eric Sucky

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Produktion und Logistik, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Feldkirchenstr. 21, 96052 Bamberg, eric.sucky@uni-bamberg.de

Elisabeth Kullrich

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Produktion und Logistik, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Feldkirchenstr. 21, 96052 Bamberg

David Karl

Kompetenzzentrum für Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, Feldkirchenstr. 21, 96052 Bamberg, david.karl@uni-bamberg.de

1	Einleitung	158
2	e-Auctions in der industriellen Beschaffung.....	159
3	Einfluss von e-Auctions auf Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen	163
4	Fazit.....	177
5	Literaturverzeichnis.....	178

Abstract:

Forschungsgegenstand dieses Beitrags ist der Einfluss von e-Auctions auf Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen. e-Auctions stellen als alternative Form der Preisverhandlungen grundsätzlich ein Spannungsfeld dar, das ebenso passioniert in wissenschaftlichen Arbeiten diskutiert wird. Nach der Analyse des aktuellen Stands der empirischen Forschung wird im Rahmen einer explanatorischen Fallstudie ein Einblick zum Einsatz von e-Auctions in der gegenwärtigen Unternehmenspraxis gewonnen. In Abgrenzung zur vorhandenen Literatur bietet die vorliegende Arbeit durch den Einbezug beider Verhandlungsparteien neue Erkenntnisse und Schwerpunkte.

1 Einleitung

„Ein Auktionator ist jemand, der mit dem Hammer verkündet, dass er einem mit seinem Mundwerk die Taschen geleert hat“ (Ambrose Bierce, 1842-1913).

Bei e-Auctions fällt die Sprache als Intermediär weg und das Auktionsergebnis wird nicht durch einen personellen Auktionator und seine Kommunikationskünste beeinflusst; das entpersonalisierte Regelwerk der Auktionssoftware leitet durch den gesamten Auktionsprozess (Wildemann, 2005). So findet sich in der Fachzeitschrift All about Sourcing folgende Aussage: „Die Durchführung einer Auktion ist einfach und bequem. Die Daten werden einmal auf die Auktionsplattform gestellt, anstatt sie vielfach verteilen zu müssen. Für die Unternehmen ist das Verfahren schneller und effizienter als herkömmliche Ausschreibungen“ (<http://www.allaboutsourcing.de/de/guenstige-preise-mit-energie-auktionen/>).

e-Auctions führen Angebot und Nachfrage auf Basis einer Internet-Plattform zusammen. Dabei folgt die e-Auction klar definierten, für alle Marktteilnehmer bindenden Regeln. Die Heterogenität und Komplexität der Güter im industriellen Bereich erfordert, dass zunächst der Nachfrager seinen Bedarf definiert und diesen publiziert, bevor Lieferanten reagieren können. Im Anschluss an diese Ausschreibungsphase wird eine Verhandlungssituation geschaffen, die eine flexible Preisfindung zulässt und den Wettbewerb zwischen den Anbietern intensiviert. In einem festgelegten Zeitraum wird nun eine Auktion durchgeführt, wobei die Bieter (potenzielle Lieferanten) zunächst ihre Gebote (Angebotspreise) für den ausgeschriebenen Beschaffungsbedarf per Internet abgeben. Die einzelnen Gebote werden dabei allen Auktionsteilnehmern dargestellt. Basierend auf der klaren Bedarfsdefinition und einem Zielpreis sowie vorgegebenen Vertragsbedingungen des Nachfragers erhält das niedrigste Gebot, also der geringste Angebotspreis, den Zuschlag (Reverse Auction). Nachverhandlungen sind i. d. R. im Vorfeld bereits ausgeschlossen worden (Wildemann, 2005; Wildemann, 2003).

Bereits Ende der 1990er Jahre wurde im Zuge des allgemeinen Trends zum e-Commerce auch für e-Auctions eine rasante Ausbreitung im B-2-B-Bereich vorhergesagt. Diese Entwicklung ist für viele e-Sourcing-Lösungen wie z. B. elektronische Kataloge tatsächlich eingetreten, lediglich e-Auctions stagnieren trotz der genannten Vorteile seit Jahren auf einem niedrigen Niveau im Vergleich zum gesamten industriellen Beschaffungsvolumen (BME, Bogaschewsky und Müller, 2014). Ein mögliches Hemmnis ist der potenziell negative Einfluss von e-Auctions auf die Beziehungen zwischen Abnehmern und Lieferanten. So stellt beispielsweise Jap (2003) fest, dass Lieferanten e-Auctions grundsätzlich kritisch gegenüberstehen, da die Lieferanten den Einkäufern beispielsweise unethisches und unfaires Verhalten unterstellen, indem sie die Wettbewerbssituation durch unqualifizierte Bieter verzerren oder so-

gar selbst künstliche Gebote abgeben (Jap, 2003; Eichstädt, 2008). Eine Aufgabe in Einkauf und Beschaffung ist jedoch gerade die Schaffung und Pflege von engen und dauerhaften Beziehungen zwischen Abnehmern und Lieferanten, da kooperative, vertrauensvolle Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen entscheidende Wettbewerbsvorteile generieren können (Ronchi, 2011; Jap, 2007). Vor diesem Hintergrund sind e-Auctions kritisch zu hinterfragen.

Lassen sich e-Auctions und kooperative, vertrauensvolle Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen miteinander vereinen? Welche langfristigen Auswirkungen hat der Einsatz von e-Auctions im Rahmen der industriellen Beschaffung auf die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung? Wird sich beispielsweise die Bereitschaft eines Lieferanten, frühzeitig Innovationen mit seinem langjährigen Abnehmer zu teilen, wandeln, wenn bisher klassische Face-to-Face-Verhandlungen auf eine elektronische Plattform verlagert werden? Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wird zunächst der Stand der empirischen Forschung aufgearbeitet und analysiert. Eine explanatorische Fallstudie auf Basis von leitfadengeführten Experteninterviews sowohl mit Abnehmern als auch Lieferanten zeigt, welchen Einfluss e-Auctions auf die Beziehungen zwischen Lieferanten und Abnehmern haben.

2 e-Auctions in der industriellen Beschaffung

2.1 Industrielle Beschaffung

Die industrielle Beschaffung umfasst alle Aktivitäten, die die Versorgung des Unternehmens mit Gütern sicherstellt, die es zur Leistungserstellung benötigt, aber nicht selbständig herstellt. Sachziel der Beschaffung im engeren Sinne ist es, die für die Erstellung von Produkten (Sachgüter oder Dienstleistungen) erforderlichen Materialien bzw. Güter in geeigneter Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zu möglichst geringen Kosten bereitzustellen (Porter, 1999). Gleichzeitig wird der Beschaffung eine gestiegene Verantwortung für die Qualität der beschafften Güter zugewiesen, da der zugekaufte Anteil an Teilen, Modulen und Systemen stetig zunimmt und mithin in entsprechendem Maß die Qualität der eigenen Leistung, d. h. der Produkte des Abnehmerunternehmens beeinflusst. Vor diesem Hintergrund sind „[...] grundlegende, aus den Unternehmenszielen abgeleitete Ziele der Beschaffung [...] die Versorgungssicherung, die Kostenreduzierung sowie die Qualitäts- und Leistungsverbesserung“ (Hamm, 1997). In der Verantwortung der Beschaffung liegt auf einer strategischen Ebene aber auch die Identifikation und Sicherung des Zugangs zu gegenwärtig und zukünftig relevanten Güterquellen. Somit ist es nicht nur ihre Aufgabe, kurz- und mittelfristig die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu ermöglichen (z. B. die sachzielgerechte Anlieferung der benötigten Materialien), sondern auch, langfristig dessen Wettbewerbsfähigkeit zu realisieren und zu erhalten (Large, 2009).

Mit der umfassenden auch strategisch bedeutenden Ausrichtung der Beschaffung hat sich die Rolle von Lieferanten in den letzten beiden Jahrzehnten stark gewandelt. Von einer eher kurzfristigen Betrachtungsweise mit dem Streben nach möglichst günstigen Beschaffungskosten hat sich die Perspektive zu einem längerfristigen Horizont weiterentwickelt. Durch den Aufbau von dauerhaften Beziehungen ist es beschaffenden Unternehmen möglich, neben den eigentlichen Produkten und Materialien auch von Effizienzfortschritten in der Produktion, Innovationen sowie Flexibilität und optimierten Logistikprozessen der Lieferanten zu profitieren. Langfristig gesehen können neben hervorragender und beständiger Produktqualität diese Aspekte einen strategischen Wettbewerbsvorteil darstellen (Arnolds, 2010). Aufbau und Pflege von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen sind daher Bestandteil eines umfassenden, zielgerichteten und strukturierten Lieferantenmanagements, welches sich in den Schritten Gestaltung der Lieferantenbasis, Lieferantenbewertung, Lieferantenentwicklung, Lieferantenintegration und Lieferantencontrolling niederschlägt.

2.2 e-Auctions als Instrument der Beschaffung

e-Business-Anwendungen bieten die Vorteile einer umfassenden Datenverfügbarkeit, die zudem orts- und zeitunabhängig ist, so dass physische Zusammentreffen der Akteure nicht zwingend zur Abwicklung von Handelsgeschäften notwendig sind (Schwab, 2003). Dabei bezeichnet e-Procurement die vollkommene oder teilweise informations- und kommunikationstechnische Unterstützung der Steuerung und Abwicklung von Beschaffungsprozessen (Weber et al., 2001; Kleineicken, 2004).

e-Auctions stellen neben weiteren IT-basierten Beschaffungsinstrumenten (z. B. elektronische Ausschreibungen oder elektronische Kataloge) eine Besonderheit dar. Es eröffnen sich durch sie nicht nur neue Beschaffungs- und Kommunikationskanäle, mit dem Einsatz von e-Auctions wird signifikant in die Ebene der zwischenbetrieblichen Verhandlung eingegriffen (Eichstädt, 2008). Statt konventionell, d. h. in einem persönlichen Treffen zwischen Abnehmer und Lieferant, findet die Verhandlung beim Einsatz von e-Auctions auf einer virtuellen Plattform im Internet statt (Hohner et al., 2003). Bei einer e-Auction gibt es in dieser Phase im Gegensatz zur konventionellen Preisverhandlung keinen persönlichen Kontakt zwischen Lieferant und Abnehmer. e-Auctions lassen sich definieren als „[...] an online, real-time auction between a buying organization and two or more invited suppliers, where suppliers can submit multiple bids during the time period of the auction, and where some degree of visibility exists among suppliers regarding the actions of their competitors” (Carter et al., 2004).

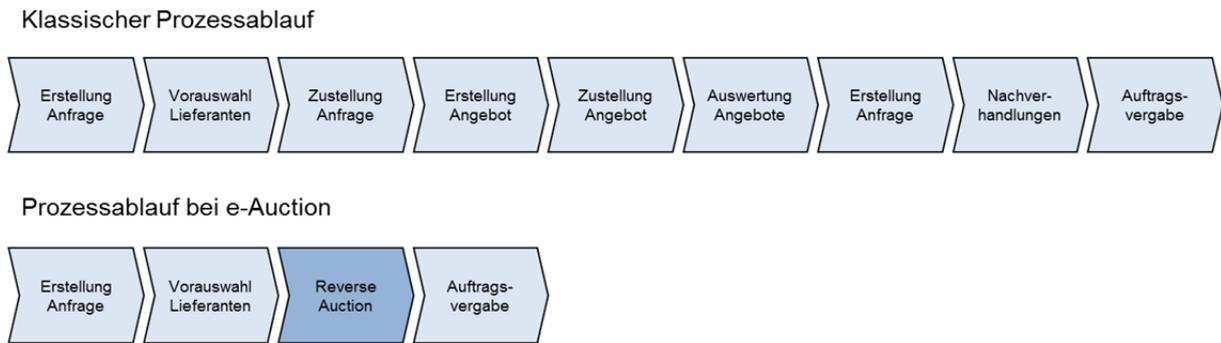


Abbildung 1: Prozessablauf von e-Auctions (Kleineicken, 2004)

Den Prozessablauf einer e-Auction in Form einer Reverse Auction (d. h. einer umgekehrten Englischen Auktion) zeigt Abb. 1. Nach Spezifizierung des Bedarfs und Erstellung einer konkreten Anfrage können die vorher ausgewählten, potenziellen Lieferanten so lange Angebote abgeben, bis die Gebotsfrist abgelaufen ist. Danach erfolgt die Auftragsvergabe. Weitere Auktionsformate sind beispielsweise die Holländische Auktion sowie die Höchst-, Erst- und Zweitpreisauktion (Kleineicken, 2004; Hirschberg, 2012).

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat in der Umfrage „Topkennzahlen im Einkauf“ ermittelt, dass in 2013 fast 10 % des kompletten Einkaufsvolumens über Internet-Ausschreibungen und Online-Auktionen erfolgte (BME, 2014). Von e-Auctions wird sich ein großes Potenzial zur Kostenreduktion und Prozessstandardisierung versprochen. Denn e-Auctions wirken sowohl auf Materialeinstandskosten als auch auf die Prozesskosten. Bezüglich der Prozesskosten resultieren Einsparungen durch die Zusammenführung von Lieferanten und Abnehmern zu einem definierten Zeitpunkt über das Internet, d. h. es entfallen materielle und zeitliche Aufwendungen für Verhandlungen (Wildemann, 2003). Gemäß der Studie „Elektronische Beschaffung 2014“ werden durchschnittlich 7,2 % bei den Prozesskosten durch e-Auctions eingespart (BME, Bogaschewsky und Müller, 2014). Signifikant sind aber insbesondere die Kosteneinsparungen, welche aus niedrigeren Einstandspreisen aufgrund des Konkurrenz- und Preisdrucks im Rahmen von e-Auctions resultieren. Unternehmen, die e-Auctions nutzen, realisieren im Durchschnitt um 10,8 % niedrigere Einstandspreise und damit in Konsequenz auch niedrigere Total Cost of Ownership (BME, Bogaschewsky und Müller, 2014). Weitere Erfolgspotenziale von e-Auctions sind die Reduzierung von Durchlauf- und Bearbeitungszeiten für die Beschaffungsprozesse, die Senkung der Transaktionskosten und die Steigerung der Beschaffungsqualität (Wildemann, 2005).

2.3 Von e-Auctions tangierte Beziehungsdimensionen

In Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen stehen sich selbständig wirtschaftende Einheiten gegenüber, deren jeweiliges Ziel es ist, bei gleichzeitiger Erfolgsmaximierung

die eigene Existenz zu sichern. Sowohl die Qualität von Lieferanten als auch die Qualität der Beziehung zu ihnen wird aus Abnehmerperspektive anhand von zwei Dimensionen bewertet: Leistungsqualität und relationale Qualität (Woodburn, 2011). Die erste Dimension fokussiert auf die wahrgenommene Leistungsqualität, welche die vom Lieferanten erbrachte Güter- oder Dienstleistungsqualität beschreibt. Mit eingeschlossen ist hierbei Produktexpertise, ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die zuverlässige und pünktliche Lieferung der Güter oder Erbringung der Dienstleistung (Belz, 2001). Die zweite Dimension stellt die relationale Qualität dar, welche vielschichtig und subjektiv ist. Sie umfasst Vertrauen, die Erwartung von minimalem Opportunismus des Geschäftspartners, die Bereitschaft zum Informationsaustausch und gute Kommunikationsqualität sowie Engagement und eine langfristige Orientierung. In Konfliktsituationen werden kooperatives Verhalten, Konfliktlösungsmechanismen und Flexibilität der Lieferanten geschätzt (McDonald et al., 1997).

Auch die Lieferanten haben ein Interesse an langfristigen und guten Beziehungen zu Abnehmerunternehmen. Vorhandene Abnehmer garantieren Umsätze, ausreichend viele Abnehmer bilden die finanzielle Basis für Investitionen in Forschung und Entwicklung. Bewertungsmaßstäbe für die Qualität von Beziehungen zu Abnehmern sind relationale Aspekte wie Vertrauen, Ehrlichkeit, aber auch Nachsicht bei eventuellen Problemen des Lieferanten und die Bereitschaft zur Lieferantenförderung. Weitere, eher objektivierbare Aspekte sind die angemessene Vergütung der erbrachten Leistungen, die frühzeitige Einbindung in Beschaffungsprojekte sowie die Einhaltung der gegenüber dem Lieferanten eingegangenen Verpflichtungen (Arnolds, 2010).

Die Einschätzung von Beziehungsqualität durch Lieferanten und Abnehmer unterscheidet sich in der Priorisierung von produktbezogenen und relationalen Aspekten. Während für Abnehmer produktbezogene Aspekte Ausschlusskriterien sind, nennen Lieferanten stets relationale Aspekte als grundlegende Merkmale einer guten Beziehung zu Abnehmern (Belz, 2001). Beziehungsqualität wird als ein Konstrukt aus Vertrauen, Commitment sowie der Bereitschaft zu Investitionen und der Erwartung von Kontinuität beschrieben (Kumar et al., 1995). Eine bessere bzw. hohe Beziehungsqualität impliziert demnach weniger Konflikte sowie ein höheres Maß an Vertrauen, Commitment und beziehungspezifischen Investitionen (Mohr und Spekman, 1994). Der Beziehungsqualität übergeordnet ist die von beiden Seiten wahrgenommene Fairness, welche sowohl den Austauschprozess als auch die Verteilung von Aufwand und Erfolg betrifft (Praxmarer-Carus et al., 2013). Vor allem im Austauschprozess schließt dies Transparenz und Nachvollziehbarkeit hinsichtlich der Vergabeentscheidung ein, damit diese als fair empfunden wird. Für die weitere Analyse werden daher folgende Beziehungsdimensionen als von e-Auctions maßgeblich

betroffen identifiziert: Kommunikationsqualität, Transparenz, Commitment, Vertrauen und Fairness.

3 Einfluss von e-Auctions auf Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen

3.1 Stand der empirischen Forschung

Ziel dieses Abschnittes ist es, die zentralen Ergebnisse relevanter Forschungsarbeiten zum Einfluss von e-Auctions auf Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen aufzuzeigen und anhand der in Abschnitt 2.3 identifizierten Beziehungsdimensionen zu kategorisieren. Aus den Ergebnissen der Literaturanalyse werden Forschungsaussagen abgeleitet, die anschließend im Rahmen einer eigenen empirischen Untersuchung überprüft werden.

Die wissenschaftliche Literatur zu e-Auctions folgt zwei Forschungssträngen. Der erste Forschungsstrang zum Thema e-Auctions fokussiert auf die Optimierung des Auktionsdesigns, mit dem Ziel, den Wettbewerb zwischen den teilnehmenden Lieferanten zu maximieren und somit den Nutzen des beschaffenden Unternehmens, vorwiegend im Sinne von Einsparungen bzw. Preisreduktionen, zu erhöhen (z. B. Kaufman und Popkowski Leszcyc, 2005). Der zweite Forschungsstrang thematisiert den potenziellen Einfluss von e-Auctions auf die Beziehung zwischen Lieferanten und Abnehmern und ist für den vorliegenden Beitrag von Relevanz. Aus methodischer Sicht erfolgt für diesen Forschungsstrang ein Review, dessen Vorgehen sich an dem Handbook of Research Synthesis orientiert (Cooper und Hedges, 1994):

1. Problemformulierung: Aus der Forschungsfrage des Einflusses von e-Auctions auf die Qualität von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen werden die entsprechenden kontextbezogenen Begriffe und ggf. Synonyme abgeleitet: auction, online auction, supplier, relationship und relationship quality.
2. Literatursuche: Es wird systematisch in Journals recherchiert, die regelmäßig zum Themengebiet e-Auctions und Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen publizieren, z. B. im *Journal of Management Information Systems*. Parallel dazu wird in den Datenbanken EBSCO (Business Source Complete) und JSTOR nach den genannten Begriffen gesucht.
3. Literaturlauswertung: Die Auswahl wird auf Artikel englischsprachiger, betriebswirtschaftlicher Fachzeitschriften mit Peer-Review beschränkt; Bücher oder einzelne Buchkapitel werden systematisch ausgeschlossen. Nach Bereinigung der Suchergebnisse um Mehrfachnennungen und Durchsicht der Abstracts hinsichtlich ihrer tatsächlichen Themenrelevanz können 33 relevante Artikel identifiziert werden (Tabelle 1).
4. Analyse und Auswertung: Die identifizierten relevanten Artikel werden hinsichtlich ihrer Ergebnisse zu der Forschungsfrage analysiert und ausgewertet.

Im Folgenden wird ein allgemeiner Überblick zum Forschungsstand bezüglich des Einflusses von e-Auctions auf Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen gegeben. An-

schließlich wird auf den Forschungsstand zum Einfluss von e-Auctions auf einzelne Dimensionen der Beziehungsqualität eingegangen (siehe dazu Tab. 1).

Den Vorteilen von e-Auctions hinsichtlich der Optimierung des Beschaffungsprozesses werden seit einigen Jahren Risiken und Nachteile gegenübergestellt. Hierbei schließen Carter et al. (2004) als Erste sowohl die Perspektive der Abnehmer als auch die der Lieferanten ein. Als Hauptrisiken gelten die Schädigung von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen, der Rückgang von beziehungspezifischen Investitionen sowie langfristig gesehen die Erhöhung der Bereitstellungs- und Lieferkosten für die beschafften Güter (Smeltzer und Carr, 2003).

Jahr	Quelle	Titel	Journal
1971	Capen et al.	Competitive bidding in high-risk situations	Journal of Petroleum Technology
1987	Graham und Marshall	Collusive Bidder Behavior at Single-Object Second-Price and English Auctions	Journal of Political Economy
1993	Bakos und Brynjolfsson	Information Technology, Incentives, and the Optimal Number of Suppliers	Journal of Management Information Systems
1995	Kumar et al.	The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers	Journal of Marketing Research
1998	Lewicki und Robinson	Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study	Journal of Business Ethics
1999	Trevino et al.	Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts	California Management Review
1999	Weaver und Trevino	Compliance and Values oriented Ethics Programs: Influences on employees' attitudes and behavior	Business Ethics Quarterly
2000	Drolet und Morris	Rapport in Conflict Resolution: Accounting for How Face-to-Face Contact Fosters Mutual Cooperation in Mixed-Motive Conflicts	Journal of Experimental Social Psychology
2002	Kern et al.	The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for avoiding relational trauma	California Management Review
2003	Smeltzer und Carr	Electronic reverse auctions	Industrial Marketing Management
2003	Jap	An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions	Journal of Marketing
2003	Hohner et al.	Combinatorial and Quantity-Discount Procurement Auctions Benefit Mars, Incorporated and Its Suppliers	Interfaces
2003	Smart und Harrison	Online reverse auctions and their role in buyer-supplier relationships	Journal of Purchasing & Supply Management
2003	Koppius et al.	Emerging multiple issue e-auctions	European Journal of Operational Research
2004	Carter et al.	Reverse auctions - grounded theory from the buyer and supplier perspective	Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review
2005	Pujawan und Goyal	Electronic Procurement and manufacturing strategies	International Journal of Logistics Systems and Management

2005	Daly und Nath	Reverse auctions for relationship marketers	Pricing Issues in Industrial Marketing
2005	Shan Wang et al.	The Impact of Internet-Based Electronic Marketplaces on Buyer-Supplier Relationships	Journal of Internet Commerce
2005	O'Fallon und Butterfield	A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003.	Journal of Business Ethics
2006	Sandholm et al.	Changing the Game in Strategic Sourcing at Procter & Gamble: Expressive Competition Enabled by Optimization	Interfaces
2007	Bichler und Steinberg	Introduction to the Special Issue on E-Auctions for Procurement Operations	Production and Operations Management
2007	Rothkopf und Whinston	On E-Auctions for Procurement Operations	Production and Operations Management
2007	Jap	The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer--Supplier Relationships	Journal of Marketing
2007	Carter und Kaufmann	The Impact of Electronic Reverse Auctions on Supplier Performance: The Mediating Role of Relationship Variables	Journal of Supply Chain Management
2007	Pearcy et al.	A Model of Relational Governance in Reverse Auctions	Journal of Supply Chain Management
2007	Engelbrecht-Wiggans et al.	A Comparison of Buyer-Determined and Price-Based Multiattribute Mechanisms	Marketing Science
2007	Arora et al.	Effects of Information-Revelation Policies Under Market-Structure Uncertainty	Management Science
2007	Foroughi et al.	A Framework for Electronic Reverse Auction (eRA) Research	Journal of Internet Commerce
2008	Jap und Haruvy	Interorganizational Relationships and Bidding Behavior in Industrial Online Reverse Auctions	Journal of Marketing Research
2008	Mithas et al.	Buyer intention to use internet-enabled reverse auctions: The role of asset specificity, product specialization, and non-contractability	MIS Quarterly
2010	Nadler und Kros	An assessment of supply chain managers' trust in online auctions	Industrial Management & Data Systems
2011	Charki et al.	Toward an Ethical Understanding of the Controversial Technology of Online Reverse Auctions	Journal of Business Ethics
2012	Adomavicius et al.	Effect of Information Feedback on the Outcomes and Dynamics of Multisourcing Multiattribute Procurement Auctions	Journal of Management Information Systems

Tabelle 1: Empirische Arbeiten zum Einfluss von e-Auctions auf die Beziehungsqualität

Zusammenfassend herrscht in der Literatur weitgehend Einigkeit bei der ablehnenden Haltung von Lieferanten gegenüber e-Auctions (Smeltzer und Carr, 2003; Carter et al., 2004; Rothkopf und Whinston, 2007; Nadler und Kros, 2010). Hierbei wird oft das Phänomen des Winner's Curse erwähnt, das die Abgabe unrealistisch niedriger Gebote durch einen Teilnehmer im Laufe einer Auktion beschreibt (Carpen et al., 1971). Zwar vermag dieser Lieferant durch niedrige Gebote eine e-Auction gewinnen, doch führt er den Auftrag ohne Gewinn bzw. unter Umständen mit Verlust aus. Im Ernstfall droht die Insolvenz des Lieferanten, was zum Lieferausfall beim Abnehmer führen würde (Kern et al., 2002). Als weitere Ursache für die Ablehnung

von e-Auctions wird ein Degradierungsgefühl bei Lieferanten genannt. Durch den Einsatz von e-Auctions wird ihr Produkt bzw. ihre Dienstleistung als einfaches Standardgut kategorisiert, bei dem der Preis als alleiniges Entscheidungskriterium gilt (Pujawan, 2005). Die beschaffenden Unternehmen, welche e-Auctions einsetzen, werden von Lieferanten als opportunistisch handelnd eingeschätzt (Jap, 2007). Lieferanten reagieren darauf mit einer Verminderung ihrer beziehungspezifischen Investitionen oder mit Preiserhöhungen bei anderen Gütern bzw. zeitverzögert bei denselben Gütern (Jap, 2003).

Andererseits wird e-Auctions auch das Potenzial zur Verbesserung von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen zugesprochen. Durch die Nachvollziehbarkeit der Vergabeentscheidung wird das Vertrauen der Lieferanten erhöht (Hohner et al., 2003). Einkäufer bekommen im Vorbereitungsprozess eine breitere, besser vergleichbare Datenbasis zu den einzelnen Angeboten und Lieferanten erhalten Zugang zu neuen Aufträgen. Die Zeitersparnis durch den verkürzten Vergabeprozess wird sowohl den Einkäufern als auch den Lieferanten zuteil. Lieferanten profitieren dadurch zudem von schneller generierten Umsätzen (Carter et al., 2004). Beide Akteure können aus der Teilnahme an einer e-Auction zudem wertvolles Marktwissen und Wettbewerbsinformationen generieren (Carter und Kaufmann, 2007).

In den Fokus rücken auch alternative Gestaltungsformen von e-Auctions. Um der beziehungsgefährdenden Eigenschaft entgegenzuwirken, empfehlen Hohner et al. (2003) die Anwendung von komplexeren Auktionsformaten, wie z. B. kombinatorische Auktionen oder Auktionen mit Angebotskurven. In gleicher Weise kritisieren Carter et al. (2004), dass es in rein abnehmerbestimmten e-Auctions im Gegensatz zu konventionellen Preisverhandlungen weder für Abnehmer noch für Lieferanten einen Spielraum gibt, auf kreative Art und Weise das Auktionsobjekt zu gestalten und möglicherweise spontan zu einer Win-Win-Situation zu gelangen.

Durch die Abbildung der lieferantenindividuellen Stärken in der Auktion gelangen dem beschaffenden Unternehmen die Balance von Kostensenkungen einerseits und die Sicherung von Produktqualität, Lieferantenverlässlichkeit und Liefertreue andererseits (Sandholm et al., 2006; Percy et al., 2007). Des Weiteren können Abnehmer durch die vorherige Aufstellung von Restriktionen wie z. B. der Mindestanzahl an Lieferanten essentielle Rahmenbedingungen absichern (Sandholm et al., 2006). In Untersuchungen durch Jap (2007) wurde festgestellt, dass Abnehmer mit der formalen Ausgestaltung von e-Auctions die Zufriedenheit und somit die Einstellung der Lieferanten gegenüber den Abnehmern beeinflussen können. Dies beinhaltet zum einen steuerbare Parameter wie z.B. die Anzahl der teilnehmenden Lieferanten, Sichtbarkeits- und FeedbackEinstellungen, Vergabevolumen und die Regeln zur Bestimmung des Gewinners, aber auch nicht direkt von den Abnehmern beeinflussbare Aspekte wie zum Beispiel die Bietdynamik während einer e-Auction.

Schließlich wird die Relevanz der ganzheitlichen Bewertung der Lieferantenangebote in der Vorbereitungsphase betont. Daly und Nath (2005) empfehlen die Ausgestaltung von e-Auctions mit der Erweiterung von rein preisbasierten Vergabekrite-

rien um qualitative Attribute (z. B. Güterqualität, Lieferzeit, Vertragsbedingungen, die Reputation der Lieferanten sowie potentielle Kosten bei einem Lieferantenwechsel). Mit der gleichen Intention empfehlen Engelbrecht-Wiggans et al. (2007), Aspekte wie eine länger bestehende Geschäftsbeziehung entsprechend positiv zu bewerten bzw. zu quantifizieren und dies an die Lieferanten zu kommunizieren.

a) Einfluss von e-Auctions auf Kommunikationsqualität

e-Auctions gehen in der Regel mit einer weniger intensiven Kommunikation zwischen Abnehmern und Lieferanten im Vergleich zu konventionellen Preisverhandlungen einher. Statt direkter, persönlicher Kommunikation wird vermehrt nur schriftlich kommuniziert (Carter et al., 2004). Der wesentliche Unterschied liegt in der Komplexität der ausgetauschten Informationen. Im persönlichen Gespräch mit physischer Anwesenheit beider Verhandlungsparteien werden neben Sachinformation noch viele weitere Informationen ausgetauscht. So kann durch den Einbezug von Gestik, Mimik und Intonation das Gesagte um viele weitere Informationen wie z. B. hintergründige Intentionen angereichert werden. In persönlichen Gesprächen finden verschiedene Parteien selbst mit konflikthafter Interessen in Verhandlungen eher zu einvernehmlichen Lösungen als durch unpersönliche Kommunikation (Drolet und Morris, 2000).

b) Einfluss von e-Auctions auf Transparenz

Durch die Teilnahme an e-Auctions können Abnehmer und auch Lieferanten Transparenz und Informationen über einen bestimmten Gütermarkt sowie dessen spezifische Preis- und Wettbewerbssituation gewinnen (Smart und Harrison, 2003). Dies gilt als einer der wenigen für beide Verhandlungsseiten geltenden Vorteile von e-Auctions.

Während einer e-Auction ist das richtige Maß an Informationstransparenz zu wählen, da dies das Ergebnis der e-Auction und dadurch die Profitabilität von Abnehmern und Lieferanten bestimmt (Adomavicius et al., 2012; Arora et al., 2007). Im Verlauf einer e-Auction können Abnehmer auf der Plattform unterschiedlich viel Feedback an die Lieferanten geben, z. B. die Anzeige des besten Gebotes, des besten Preises oder des individuellen Ranges. In Abhängigkeit von Auktionsdesign und Vergabedesign führt das Maß an Transparenz zu unterschiedlich intensivem Wettbewerb und Aggressivität unter den Bietern (Adomavicius et al., 2012). Dies hat wiederum Einfluss auf die Beziehung zwischen Abnehmern und Lieferanten. Andererseits geben Lieferanten gegensätzlich dazu an, weniger Preistransparenz, z. B. in Form einer Sealed-Bid e-Auction, zu bevorzugen, da so weniger Informationen an Wettbewerber vordringen, was als weniger bedrohlich empfunden wird (Jap, 2003).

c) Einfluss von e-Auctions auf die wahrgenommene Fairness

Aus Sicht von Abnehmern kann die strukturierte Vorbereitung von e-Auctions und die dadurch erhöhte Transparenz des Vergabeprozesses im Vergleich zu konventionellen Preisverhandlungen die wahrgenommene Fairness erhöhen. Bestehende Lieferanten hingegen empfinden den Einsatz von e-Auctions, nachdem zuvor konventi-

onell verhandelt wurde, als Rückschritt in der Geschäftsbeziehung (Carter et al., 2004; Shan Wang et al.; 2005; Foroughi et al.; 2007).

In Experimenten zu ethischen und unethischen Verhandlungstaktiken äußern sich die Teilnehmer gegensätzlich: allgemein als unethisch geltende Praktiken wie *Meinungsbeeinflussung durch geldwerte Geschenke* oder die Verhandlungstaktik *unerwartet hohe oder niedrige Startpreise* werden von den Befragten als neutral und lediglich von den Autoren Lewicki und Robinson (1998) als ethisch fragwürdige Praxis in der Grauzone beurteilt. Ein ambitionierter Startpreis ist Grundlage eines jeden dynamischen Auktionsformats, dies kann für einige eventuell weniger wettbewerbsfähige Lieferanten zu einer solchen Wahrnehmung unethischen Verhaltens führen.

Die Dimension Fairness beeinflusst und wird beeinflusst durch andere Elemente des Konstrukts Beziehungsqualität, insbesondere Vertrauen, Commitment und Konfliktpotenzial. Bei Fairness bzw. Gerechtigkeit wird zwischen Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit unterschieden, wobei Verfahrensgerechtigkeit einen größeren Einfluss auf die Beziehungsdimensionen hat (Kumar et al., 1995). Auch in asymmetrischen Beziehungen kann durch faire Verfahrensweisen gegenüber dem schwächeren Verhandlungspartner Vertrauen und Commitment aufgebaut werden. Es ist wichtig, dass alle Parteien eine Transaktion als fair wahrnehmen (Koppius et al., 2004).

d) Einfluss von e-Auctions auf Commitment/Verbindlichkeit

Dem Einfluss von e-Auctions auf Commitment wird in aktuellen Veröffentlichungen kaum Rechnung getragen, ferner ist hierbei die Zweideutigkeit des Begriffes zu beachten. Bei Abnehmern bezieht sich Commitment auf den Grad der Verbindlichkeit des Auktionsergebnisses. Hier zeigen empirische Arbeiten, dass e-Auctions hauptsächlich zur Abschätzung von Preisen auf noch nicht etablierten Gütermärkten eingesetzt werden (Daly und Nath, 2005). Auf Lieferantenseite bezieht sich Commitment auf deren Leistungsbereitschaft. Mit dem Einsatz von e-Auctions spüren Lieferanten ein geringeres Verbindlichkeitsgefühl gegenüber Abnehmerunternehmen. Lieferanten neigen dazu, diesen Abnehmern weniger Engagement entgegen zu bringen und beispielsweise im Fall von gesteigerter Nachfrage die Freigabe zusätzlicher Kapazitäten eher zu verweigern (Carter et al., 2004).

e) Einfluss von e-Auctions auf Vertrauen

Lieferanten empfinden den Einsatz von e-Auctions als Vertrauensverlust in bestehenden Beziehungen zu Abnehmern (Carter et al., 2004). Beide Seiten, sowohl Lieferanten als auch Abnehmer, empfinden beim Einsatz von e-Auctions regelmäßig Misstrauen gegenüber der anderen Partei. Unter Lieferanten wird hierbei der Verdacht des sogenannten Phantombietens geäußert (Charki et al. 2011). Abnehmer hingegen befürchten Nachteile durch kollusives Verhalten der Lieferanten im Sinne von unerlaubten Preisabsprachen (Graham und Marshall, 1987). Des Weiteren gefährden e-Auctions das Vertrauen, da sie die Verhandlungsspielräume und die Verhandlungsmacht von Lieferanten schwächen (Bakos und Brynjolfsson, 1993).

Aus Sicht von Abnehmerunternehmen verbieten sich unethische Praktiken wie das Phantombieten allein aus Gründen der Wahrung einer guten Reputation. Durch die konsequente Verfolgung und Ahndung etwaiger Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter in der Abnehmerorganisation kann dies im Rahmen einer wirksamen Compliance-Strategie verhindert werden (Carter et al., 2004; O’Fallon und Butterfield, 2005; Trevino et al., 1999; Weaver und Trevino, 1999).

Vertrauen zählt zu den nicht vertraglich gesicherten Elementen einer Geschäftsbeziehung. Bei Abnehmern sind es weniger die objektiven, spezifischen Bedarfseigenschaften, sondern vielmehr die Einstellung des Abnehmers zu den nicht vertraglich gesicherten Elementen, die das Ausmaß der Anwendung von e-Auctions im Rahmen der Beschaffung eines Unternehmens beeinflussen (Mithas et al., 2008).

Die nachstehende Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse der Literaturrecherche hinsichtlich des Einflusses von e-Auctions auf die Qualität einzelner Beziehungsdimensionen.

Beziehungsdimension	Einfluss von e-Auctions auf die Qualität einzelner Beziehungsdimensionen
Kommunikationsqualität	Sinkend
Transparenz	Steigend
Commitment	Bei Lieferanten: Sinkend / Bei Abnehmern: Schwankend
Vertrauen	Sinkend
Fairness	Sinkend

Tabelle 2: Ergebnisse der Literaturanalyse zum Einfluss von e-Auctions

Basierend auf dem im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Forschungsstand können theoretische Aussagen zum Einfluss von e-Auctions auf die Qualität von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen abgeleitet werden, die anschließend einer empirischen Untersuchung unterzogen werden.

A₁: Die Kommunikationsqualität zwischen Abnehmern und Lieferanten sinkt, wenn e-Auctions eingesetzt werden. Bedingt ist dies durch eine verminderte persönliche Kommunikation, da häufig nicht nur im Moment der Preisverhandlung selbst, sondern auch in der Vorbereitung von e-Auctions seltener persönlich kommuniziert wird.

A₂: Die Transparenz steigt durch den Einsatz von e-Auctions. Die Vergabeentscheidung wird transparenter, da in der e-Auction die Wettbewerbssituation objektiv abgebildet und vermittelt wird. Durch die entsprechenden FeedbackEinstellungen während einer e-Auction erfahren Lieferanten ihre eigene Position im Vergleich zu konkurrierenden Lieferanten.

A₃: Das Commitment bei Lieferanten sinkt, wenn e-Auctions eingesetzt werden. Lieferanten zeigen bei unangemessenem Preisdruck durch Abnehmer eher weniger

Leistungsbereitschaft. Auf Abnehmerseite bezieht sich Commitment auf die Verbindlichkeit des Auktionsergebnisses. Dies sollte hoch sein, damit der entsprechende Bietanreiz für die teilnehmenden Lieferanten während e-Auctions besteht.

A₄: Das Vertrauen sinkt, wenn e-Auctions eingesetzt werden. Abnehmer und Lieferanten verspüren einen Vertrauensverlust bei der Anwendung von e-Auctions. Auf beiden Seiten entsteht Misstrauen hinsichtlich der potenziellen Intentionen und Handlungen des Verhandlungspartners.

A₅: Die wahrgenommene Fairness sinkt durch den Einsatz von e-Auctions. Aus der Perspektive von Lieferanten stellt die eindimensionale, preislich basierte Vergabeentscheidung eine unfaire Verhaltensweise dar.

A₆: Die Beziehungsqualität insgesamt sinkt, wenn e-Auctions eingesetzt werden. Bis auf die Steigerung der Informationstransparenz entwickeln sich unter dem Einsatz von e-Auctions alle anderen Beziehungsdimensionen negativ, so dass davon auszugehen ist, dass sich die Beziehung zwischen Abnehmern und Lieferanten insgesamt verschlechtert.

3.2 Explanatorische Fallstudie

Die Prüfung der aus der Literatur abgeleiteten Aussagen erfolgt mittels einer Fallstudie, deren Daten durch Tiefeninterviews gewonnen wurden. Diese Ansatz eignet sich insbesondere für die Erforschung von Gegenwartsphänomenen wie der hier diskutierten Frage nach dem „Wie“ und „Warum“ der Veränderungen von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen durch Einsatz von e-Auctions (Yin, 2014). Die Untersuchung verläuft nach Yin (2014) in mehreren Phasen:

1. Entwicklung des Forschungsdesigns: Durch die Befragung von Abnehmer- und Lieferantenunternehmen werden die Wahrnehmungen und Erfahrungen von Lieferanten und Abnehmern nach einigen Jahren des regelmäßigen Einsatzes von e-Auctions untersucht und mit den Literaturaussagen verglichen. Ein dyadisches Design, das direkt miteinander in Geschäftsbeziehung stehende Lieferanten und Abnehmer fokussiert, wäre für diesen Zweck wünschenswert. Die Befragung derartiger Dyaden ist in der Praxis jedoch mit erheblichen Problemen bezüglich Aufwand, Komplexität und Ausschöpfungsquote verbunden (vgl. z. B. Sucky und Durst, 2009). Daher findet stattdessen die Methode der multiplen ganzheitlichen Fallstudie Anwendung, für die Eisenhardt (1989) die Betrachtung von vier bis zehn Fällen empfiehlt. Aufgrund des Abgleichs mit vorhandenen Aussagen handelt es sich zudem um eine nomoethische hypothesenprüfende Fallstudie (Royer, 2000). Für diesen Untersuchungszweck werden mehrere Unternehmen beider Verhandlungsseiten im jeweiligen Kontext betrachtet, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb der jeweiligen Gruppe aufzudecken sowie Aufschluss über die Interaktionen der untersuchten Fälle zu erhalten (Yin, 2014). Auf diese Weise kann auf die sensible Thematik der Preisverhandlung sowie des Einsatzes von e-Auctions hingeführt werden und zum anderen die Schwachstelle

vieler vorgehender Arbeiten gemieden werden, nur einseitig die Perspektive des Abnehmers oder des Lieferanten zu betrachten.

2. Auswahl der zu untersuchenden Fälle: Die Auswahl der Unternehmen begründet sich auf eine Replikationslogik, sowohl erwartungsgemäß ähnliche wie auch abweichende Fälle zu betrachten (Yin, 2014). Für die Abnehmerperspektive wurden daher drei deutsche Industrieunternehmen mittlerer bis großer Größe aus unterschiedlichen Branchen untersucht. Einschätzungen zur Lieferantenperspektive stammen von drei Lieferantenunternehmen mittlerer Größe. Die Abnehmerunternehmen haben über e-Auctions direkte Materialien und zum Teil auch Dienstleistungen im Bereich indirekter Materialien bezogen, gleiches trifft auf die erbrachten Leistungen der Lieferanten zu. Eines der befragten Lieferantenunternehmen hat ausschließlich für die Erbringung von Dienstleistungen an e-Auctions teilgenommen. Weiter Details zu den untersuchten Unternehmen können zur Wahrung der Integrität der Studie an dieser Stelle nicht genannt werden.¹
3. Datenerhebung: Von den sechs Unternehmen wurde je ein Mitarbeiter (Einkäufer bei den Lieferanten, Vertriebsmitarbeiter oder Geschäftsführer bei den Abnehmern) mittels eines Tiefeninterviews befragt, das mit einem Leitfaden teilstandardisiert wurde, um der Vielschichtigkeit der Thematik und der Wahrnehmungsprozesse Rechnung zu tragen. Die Unternehmen und deren Ansprechpartner wurden vorab persönlich kontaktiert und zusätzlich per E-Mail über weitere Details zum Hintergrund und zum Inhalt des Interviews aufgeklärt. Vier Interviews wurden persönlich und in den Räumlichkeiten der teilnehmenden Unternehmen durchgeführt, die anderen beiden Interviews wurden am Telefon geführt. Die Interviews dauerten zwischen 45 und 128 Minuten und wurden für die anschließende Auswertung aufgezeichnet.
4. Datenauswertung: Auf Basis der Aufzeichnungen wurden die einzelnen Fälle ausgewertet („Within-case analysis“), fallübergreifend zueinander in Beziehung gesetzt („Cross-Case Synthesis“) und zur Validierung und Erklärung der vorab theoretisch begründeten Aussagen genutzt (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014). Dieses Vorgehen folgt also einem explanatorischen Ansatz zur qualitativen Verifikation oder Falsifikation bestehender Aussagen (Yin, 2014).
5. Ergebnisdokumentation: Zur besseren Nachvollziehbarkeit belegen und untermauern Zitate aus den transkribierten Interviews die folgende Interpretation der fallspezifischen und insbesondere fallübergreifenden Studienergebnisse in Bezug auf die aus der Literatur abgeleiteten Aussagen.

¹ Ein Gütekriterium einer Studie ist nach Wallendorf/Belk (1989) die Integrität, die eine Verzerrung der Ergebnisse durch Fehl- oder Nichtaussagen des Informanten verhindert, indem diesem z. B. der Schutz seiner Identität garantiert wird. Weil die im Interview preisgegebenen Informationen für Wettbewerber und Vertragspartner durchaus kritisch bzw. relevant sind, wurde den Interviewpartnern eine vollständige Anonymisierung der Daten zugesichert, die auch die Verhinderung der indirekten Identifizierung anhand einer genaueren Beschreibung des Marktumfelds oder der Unternehmen einschließt.

a) *Einfluss von e-Auctions auf Kommunikationsqualität*

Abnehmer bemerken während e-Auctions den Wegfall des persönlichen Kontakts im Vergleich zu konventionellen Preisverhandlungen. Sie sehen jedoch bei der Frage nach Unterschieden hinsichtlich der Kommunikation zwischen konventionellen Preisverhandlungen und e-Auctions generell keine Unterschiede. *„Kommunikation ist ein fortwährender Prozess, und nicht nur Minuten vor oder nach der Auktion. [...] Unterschiede zwischen einer face-to-face-Verhandlung und einer Auktion? Wenn die eine professionell ist und die andere professionell, sehe ich da keinen maßgeblichen Unterschied“* (Abnehmer 1). Ein Unternehmen empfiehlt explizit die persönliche Kommunikation im gleichen Ausmaß bzw. sogar noch intensiver als bei konventionellen Verhandlungen, um der Relevanz der Vorbereitungsphase beim Einsatz von e-Auctions Rechnung zu tragen. Es müsse selbstverständlich sein, dass jeder der teilnehmenden Lieferanten vom Einkäufer nach dem Ende der e-Auction kontaktiert wird, um den Lieferanten für die Teilnahme zu danken und zu zeigen, dass jeder einzelne Lieferant wichtig ist. *„Da sehe ich andere Vorteile in der konventionellen Verhandlung. Viele verwechseln das natürlich auch bei Auktionen und sagen ‚ja, [...] der Lieferant bekommt eine Nummer und dann kann er sich beim Tool anmelden‘, und kennt ihn [den Lieferanten] eigentlich gar nicht mehr. Das wird auch nie erfolgreich laufen oder funktionieren, weil es nun mal alles Menschen sind und auch diese menschliche Beziehung eine sehr wichtige Beziehungsebene darstellt. Und wenn ich mir [als Lieferant] vorkomme wie eine Nummer, dann wird das auch entsprechende Konsequenzen haben“* (Abnehmer 1).

Die Lieferantenunternehmen sehen ebenso wie die Abnehmer keine grundsätzlichen Unterschiede in der Kommunikation zwischen konventionellen Verhandlungen und e-Auctions, vom Moment der Preisverhandlung abgesehen. *„Wenn das Verhältnis davor sehr herzlich war, dann leidet es durch die e-Auction normalerweise nicht [...]. Wenn das Verhältnis sehr distanziert und kühl war, wird es durch die e-Auction natürlich nicht besser. Die meisten Einkäufer bleiben eigentlich ihrem persönlichen Stil treu, egal ob mit oder ohne Auktion“* (Lieferant 3). Ein Lieferant betont die Relevanz der Kommunikationsqualität für Geschäftsbeziehungen: *„Es entscheiden immer noch Menschen, was da passiert. Es muss nicht unmittelbar diese zwischenmenschliche Kommunikation sein, so wie ‚Wie war das Wochenende? Wie geht es den Kindern?‘, das nicht. [...] Sobald die Kommunikation nur noch über Emails stattfindet, ist schon sehr viel verloren. [...] Trotz der vielen Möglichkeiten, die man im medialen Zeitalter hat, ersetzt nichts das persönliche Gespräch zwischen den Ansprechpartnern von Lieferant und Kunde“* (Lieferant 3). Ein Lieferant sieht den Wegfall der persönlichen Kommunikation im Moment der Preisverhandlung sehr kritisch, da es so keine Möglichkeit gebe, Erklärungen zu den eigenen Preisen zu geben. Es handelt sich hierbei um den eingangs erwähnten Dienstleister.

Aufgrund der Aussagen der Interviewpartner kann Aussage 1, *„Die Kommunikationsqualität zwischen Abnehmern und Lieferanten sinkt, wenn e-Auctions eingesetzt werden“*, aus empirischer Sicht falsifiziert werden. Bis auf ein Unternehmen stellen die befragten Lieferanten und Abnehmer trotz des Wegfalls des persönlichen Tref-

fens im Moment der Preisverhandlung insgesamt keine Veränderung der Kommunikationsqualität fest.

b) Einfluss von e-Auctions auf Transparenz

Transparenz im Rahmen der Anwendung von e-Auctions wird von den Abnehmern grundsätzlich als wichtig erachtet, zum einen für die Vergabeentscheidung, zum anderen aus anwendungsbezogener Sicht. Neben Details zum Bedarf und den generellen Einkaufsbedingungen werden die Lieferanten zum Auktionsformat informiert. Mit der Preisgabe strategisch relevanter Informationen, zum Beispiel über die Anzahl der Teilnehmer oder das beste Gebot, gehen die Abnehmer vorsichtig um. Denn *„die Art und der Umfang an Informationen, die ich gebe, in Verbindung mit dem Regelwerk, hat maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten der Bieter. [...] Es kann gut für mich sein und es kann schlecht für mich sein. [...] Aber: der Lieferant muss wissen, wo er sich befindet. Wenn er das nicht tut, rede ich de facto nicht von einer Auktion“* (Abnehmer 1). Ein Einkäufer beschreibt den Vorteil von e-Auctions gegenüber konventionellen Verhandlungen so: *„Es haben alle die gleichen Informationen zum gleichen Zeitpunkt. [...] Es ist eine transparente Vergabe von Aufträgen. Hart, aber fair“* (Abnehmer 2).

Je nach der spezifisch vorliegenden Wettbewerbssituation und dem daraufhin angewandten Auktionsformat arbeiten die befragten Abnehmerunternehmen während e-Auctions mit Rückmeldungsmechanismen zum aktuellen Status der einzelnen Teilnehmer (sog. Feedback) in Form von Ranganzeigen oder auch mit der Anzeige des besten Gebotes. Nachträgliche Informationen zum Verlauf einer Auktion wie z. B. die Mitteilung des besten Preises werden den Lieferanten selten und nur nach sorgfältiger Abwägung mitgeteilt. Diesen vorsichtigen Umgang mit unter Umständen strategischen Informationen beschreibt Abnehmer 1 mit den Worten *„Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“* und verdeutlicht somit die Einbettung von e-Auctions in das langfristige Gesamtkonstrukt von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen.

Die Lieferanten teilen die Ansicht, dass e-Auctions zu einer gesteigerten Transparenz im Vergabeprozess führen. Die Lieferanten haben jedoch sehr unterschiedliche Erfahrungen mit den Feedback Einstellungen in e-Auctions gemacht: Lieferant 1 nimmt hauptsächlich an dynamischen Auktionen teil, Lieferant 3 hat dies nur selten erlebt und vorwiegend an e-Auctions mit Sealed Bid oder Dutch Format ohne Feedback wie Ranganzeige teilgenommen.

Der von Abnehmerunternehmen oft genannte Vorteil des wertvollen, generellen Markt- und Wettbewerbswissens, das Lieferanten durch die Teilnahme an e-Auctions zugänglich wird, hat keine hohe Relevanz für die befragten Lieferantenunternehmen, da sie ihre Wettbewerber sowie die eigene Wettbewerbsposition in der Regel durch Informationen vom eigenen Vertriebsteam oder in sonstiger Kommunikation mit Abnehmerunternehmen gut einschätzen können. Als wertvoll erachten die Lieferanten hingegen die Gewissheit, für spezifische Vergabesituationen ein wahrheitsgemäßes Abbild ihrer Wettbewerbsposition zu erhalten, da *„der Einkäufer nicht so gut bluffen kann“* (Lieferant 3). Als weiteren Vorteil gegenüber konventionellen

Verhandlungen sehen Lieferantenunternehmen die erhöhte Transparenz in der Vergabeentscheidung.

Die Erfahrungen der befragten Abnehmer und Lieferanten führen in ihrer Gesamtheit dazu, dass Aussage 2, „Die Transparenz steigt, wenn e-Auctions eingesetzt werden“, tendenziell bestätigt werden kann. Den befragten Unternehmen ermöglichen e-Auctions eine bessere Einschätzung der Wettbewerbssituation. Ferner steigt für Lieferanten die Transparenz hinsichtlich des Prozesses und der Kriterien der Vergabeentscheidung.

c) Einfluss von e-Auctions auf Commitment

Hinsichtlich der Beziehungsdimension Commitment unterscheiden sich die Aussagen der befragten Abnehmer voneinander. So wird einerseits Vergabe-Commitment in e-Auctions als maßgebliches Qualitätskriterium bzw. als Glaubwürdigkeitsargument der Beschaffungsorganisation ihres Unternehmens angesehen. Andererseits werden e-Auctions auch zur alleinigen Preisermittlung verwendet. Im Anschluss wird eine Nutzwertanalyse durchgeführt um, basierend auf dieser Gesamtbetrachtung aus quantitativen und qualitativen Aspekten die Vergabeentscheidung zu treffen. „[...] Neben dem Preis gelten dann auch noch qualitative Kriterien, die wir anhand einer Nutzwertanalyse berücksichtigen. Und dann ist es nicht zwingend [...] das Ergebnis, dass der Günstigste den Zuschlag bekommt“ (Abnehmer 3). Zwei Abnehmer unterscheiden verschiedene Formen von Commitment: neben Vergabe-Commitment zum Beispiel den Anreiz, dass sich nur die Ränge 1 bis 3 für die nächste Verhandlungsrunde qualifizieren. Eines der Unternehmen gab an, dass etwa die Hälfte seiner e-Auctions mit direktem Vergabe-Commitment verbunden ist.

Das Vergabe-Commitment stellt für die auch befragten Lieferanten ein entscheidendes Kriterium dar: grundsätzlich sehen die Lieferanten hier einen der wenigen Vorteile von e-Auctions gegenüber konventionellen Preisverhandlungen, wenn also der Gewinner einer e-Auction den ausgeschriebenen Auftrag tatsächlich erhält. Wenn das Abnehmerunternehmen jedoch nur ein e-Bidding durchführt und die tatsächliche Vergabeentscheidung später offline getroffen wird, sei die Situation so intransparent wie in konventionellen Preisverhandlungen. „Da kann ich der Günstigste sein, aber es muss nicht sein, dass ich derjenige bin, der die Teile liefert. [...] Aber das wird oft genutzt, um dem Lieferanten, mit dem man wirklich zusammenarbeiten will, aufzuzeigen ‚schau mal her, dein Wettbewerber ist wesentlich günstiger, und der [ein anderer Teilnehmer] hat das e-Bidding gewonnen. Jetzt musst du dich aber nochmal gewaltig strecken, wenn du derjenige sein willst, der die Teile später liefert!‘ Da war die Transparenz wirklich nicht mehr so gegeben wie bei einer e-Auction, die dann rechtlich verbindlich war“ (Lieferant 3).

Die befragten Abnehmerunternehmen teilen den Lieferanten zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit, dass der Preis über eine e-Auction verhandelt wird. Die Abnehmer gehen davon aus, dass Lieferanten eine zusätzliche Marge auf ihr erstes Angebot rechnen, wenn dieses bereits mit der Ankündigung einer e-Auction eingeholt wird. Dadurch rechnen Lieferanten mit einem hohen Preisdruck in der Verhandlung und

schaffen sich durch die Extramarge zu Beginn Spielraum für Preissenkungen in der e-Auction. Diese Annahme wird von einem der Lieferanten bestätigt. Die meisten Lieferanten wissen dennoch im Moment der Ausschreibung, sei es durch die direkte Kommunikation durch den Abnehmer oder durch dafür typische Materialfelder, dass die Preisverhandlung über eine e-Auction stattfinden soll.

Commitment schließt ferner die Verbindlichkeit von Absprachen und Verträgen ein. Diesbezüglich erwähnen mehrere Lieferanten im Rahmen der Interviews, dass sich an den ausgeschriebenen Bedarfen nach Ablauf der e-Auctions regelmäßig Details ändern, wie zum Beispiel technische Anforderungen oder tatsächlich benötigte Mengen. Dies sei zurückzuführen auf eine oftmals kurzfristige, spontane Ausrichtung der e-Auctions, wodurch die Vorbereitungen besonders hinsichtlich der Klärung technischer Spezifikationen durch den Einkauf des Abnehmerunternehmens nur mangelhaft erfolgten. Zwei Lieferanten berichten, dass es dadurch regelmäßig zu Nachverhandlungen komme, ein Lieferant schätzt die Häufigkeit auf etwa 50 % aller e-Auctions.

Die komplexe Beziehungsdimension Commitment ruft nicht nur zwischen Abnehmern und Lieferanten, sondern auch innerhalb dieser Interessensgruppen unterschiedliche Positionen hervor. Insgesamt kann Aussage 3, „Das Commitment sinkt, wenn e-Auctions eingesetzt werden“, teilweise bestätigt werden. Auf Abnehmerseite wird hinsichtlich des Vergabe-Commitments sehr unterschiedlich verfahren, diesbezüglich kritisieren die befragten Lieferanten mangelndes Commitment und häufige Nachverhandlungen im Anschluss an e-Auctions. Commitment im Sinne von Leistungsbereitschaft der Lieferanten sinkt nach Angabe der Lieferanten, was in der Tendenz die Bestätigung von Aussage 3 impliziert.

d) Einfluss von e-Auctions auf Vertrauen

Die befragten Abnehmer und Lieferanten stellen keine Veränderung hinsichtlich des Vertrauens fest. Lediglich ein Lieferant, der als Dienstleister Erfahrungen mit e-Auctions gemacht hat, äußert Bedenken. Dienstleistungen seien grundsätzlich ungeeignet für diese Verhandlungsform, da der Preis direkt mit der Anzahl der Arbeitsstunden korreliere und somit auch unmittelbar mit der Qualität der erbrachten Dienstleistung. Entsprechend fällt das Urteil dieses Lieferanten aus: „Wenn ein Kunde eine e-Auction macht, [...] werden alle Dienstleister schon im Voraus wissen, wir müssen den Kunden dementsprechend so hintergehen, dass wir überhaupt Erlöse erwirtschaften können. [...] [D]er Kunde wird das auch erkennen, nicht im ersten oder zweiten Monat, aber im dritten, vierten Monat. Und dadurch ist schon von vornherein das Vertrauensverhältnis gestört“ (Lieferant 2).

Auf Grundlage der Aussagen von Abnehmern und Lieferanten, mit Ausnahme des Dienstleistungslieferanten, kann Aussage 4, „Das Vertrauen sinkt, wenn e-Auctions eingesetzt werden“, falsifiziert werden. Das befragte Dienstleistungsunternehmen hingegen stellt beim Einsatz von e-Auctions einen deutlichen Vertrauensverlust fest.

e) Einfluss von e-Auctions auf die wahrgenommene Fairness

Die Abnehmer sehen den Einsatz von e-Auctions grundsätzlich als fair an und begründen dies vor allem mit der gestiegenen Transparenz hinsichtlich der Vergabeentscheidung. Die Lieferanten hingegen kritisieren an e-Auctions die eindimensionale Fokussierung auf den Preis. Ein Lieferant berichtet von der in Verbindung mit e-Auctions oftmals strikten Durchsetzung von Einkaufsbedingungen der Abnehmerunternehmen. Diese könnten vor allem von mittelständischen Unternehmen nur schwer erfüllt werden, so dass einige wettbewerbsfähige Lieferanten nicht an e-Auctions teilnehmen können.

Nach Auswertung der Interviews kann Aussage 5, „Die wahrgenommene Fairness sinkt, wenn e-Auctions eingesetzt werden“, weder bestätigt noch widerlegt werden. Zum einen ist ihre Abgrenzung zu anderen Dimensionen schwierig, da in ihr mehrere andere Dimensionen einfließen. Zum anderen sind die Aussagen von Abnehmern und Lieferanten nicht eindeutig zuordenbar. Die befragten Abnehmer äußern, dass sie e-Auctions als ein faires Verhandlungsinstrument sehen. Die durch Lieferanten wahrgenommene geringere Fairness basiert selten auf der Anwendung von e-Auctions selbst, sondern in Verhaltensweisen des Abnehmerunternehmens vor oder nach der e-Auction.

f) Einfluss von e-Auctions auf die Beziehungsqualität insgesamt

Die Abnehmer sehen keine Unterschiede in der Beziehung zu Lieferanten, die an e-Auctions teilnehmen und Lieferanten, mit denen in konventioneller Form verhandelt wird. Auf die Frage, ob der Einsatz von e-Auctions gleichzusetzen ist mit Unzufriedenheit mit der Leistung des aktuellen Lieferanten, äußert einer der Einkäufer: *„Wir sind gehalten, aus Revisionsgründen regelmäßig Ausschreibungen zu starten. [...] [D]iese Ausschreibungen enden dann in der Regel auch in einer Auktion. Insofern machen wir keinen Unterschied, ob wir zufrieden sind mit den Leistungen oder nicht“* (Abnehmer 3).

Die Wahrnehmung der befragten Lieferantenunternehmen weicht teilweise von der der Abnehmer, aber auch untereinander ab. Einer der Lieferanten äußert, die Beziehung sei seit dem Einsatz von e-Auctions unverändert. Man sei nur dazu eingeladen worden, weil der Kunde die Leistungsfähigkeit des Lieferanten kenne und sich dessen Wertes bewusst sei. Ein anderer Lieferant bezeichnet seine Beziehung zu Abnehmern, die e-Auctions einsetzen, zwar als gut und unverändert, empfindet e-Auctions jedoch als *„störendes Element [...] Weil [...] der Einkäufer, genauso wie wir, nicht mehr ganz so konnte, wie wir wollten, wie wir uns vielleicht normalerweise geeinigt hätten. Da war dieses Instrument dazwischen, was den Prozess formalisiert hat und was auch, wie alles elektronische Kommunizieren, etwas Trennendes hat“* (Lieferant 1).

Gemäß der Aussagen der Interviewpartner in Abnehmer- und Lieferantenunternehmen kann Aussage 6, „Die Beziehungsqualität insgesamt sinkt, wenn e-Auctions eingesetzt werden“, mit leichten Einschränkungen widerlegt werden. Die Aussagen der befragten Lieferanten verdeutlichen die Relevanz der vorhergehenden Beziehungsqualität. Wenn die jeweilige Beziehung unter Anwendung von konventionel-

len Preisverhandlungen qualitativ gut war, d. h. Lieferanten und Abnehmer in gleicher Weise die einzelnen Dimensionen von Beziehungsqualität als positiv ausgeprägt wahrnehmen, hat der Einsatz von e-Auctions keinen negativen Einfluss auf die grundsätzliche Beziehungsqualität.

4 Fazit

Forschungsgegenstand dieses Beitrags war der Einfluss von e-Auctions auf die Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen. e-Auctions stellen als alternative Form der Preisverhandlungen grundsätzlich ein Spannungsfeld dar, das ebenso passioniert in wissenschaftlichen Arbeiten diskutiert wird. Nach der Analyse des aktuellen Forschungsstands konnte im Rahmen von Experteninterviews mit Abnehmern und Lieferanten ein Einblick zum Einsatz von e-Auctions in der gegenwärtigen Unternehmenspraxis gewonnen werden. In Abgrenzung zur vorhandenen Literatur bietet die vorliegende Arbeit durch den Einbezug beider Verhandlungsparteien neue Erkenntnisse und Schwerpunkte. Dies stellt vor dem Kontext der Digitalisierung von Geschäftsmodellen eine echte Motivation dar, die empirischen Befunde durch eine umfassende dyadische Studie zu untermauern, die direkt miteinander in Geschäftsbeziehung stehende Abnehmer- und Lieferantenunternehmen fokussiert.

Die Erfassung des aktuellen Forschungsstands zum Einfluss von e-Auctions auf Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen führt zu der Feststellung, dass der Einsatz von e-Auctions anstelle konventioneller Preishandlungen den latenten Zielkonflikt von Abnehmerunternehmen eher zu verschärfen droht. Einerseits ermöglichen e-Auctions die Realisierung von günstigeren Beschaffungskosten bei gleichzeitiger Standardisierung des Beschaffungs- und Verhandlungsprozesses. Andererseits gefährden e-Auctions die dauerhafte Sicherstellung hoher Güterqualität, welche bedingt ist durch eine ausgeprägte Leistungsbereitschaft der Lieferanten und ferner positiv durch eine gute Lieferanten-Abnehmer-Beziehung beeinflusst wird.

Entgegen der Erwartungen, die sich aus vorherigen Arbeiten zu e-Auctions und deren Auswirkung auf Geschäftsbeziehungen ergeben haben, sehen die im Rahmen dieser Arbeit befragten Abnehmerunternehmen die Möglichkeiten des Instruments differenzierter als bisher dargestellt und wenden e-Auctions mehrheitlich sehr gewissenhaft an. Eine pauschalisierte Beurteilung von e-Auctions als Fluch oder als Segen für die Beziehungsqualität greift offensichtlich zu kurz: Grundsätzlich ist keine der Verhandlungsseiten so extrem positioniert wie in der Literatur dargestellt. Abnehmer sind sich vielmehr der Risiken und Grenzen von e-Auctions bewusst und Lieferanten sehen durchaus auch Vorteile in der Anwendung von e-Auctions im Vergleich mit konventionellen Preisverhandlungen.

Im Rahmen der vorliegenden Erhebung wird deutlich, dass die Art des zu beschaffenden Gutes einen großen Einfluss auf die wahrgenommene Beziehungsqualität hat. Demnach kann die Beschaffung einfacher Dienstleistungen über e-Auctions

problematisch sein, da sich in diesem Fall die erbrachte Arbeitsleistung, d. h. Qualität, direkt proportional zum Preis entwickelt. Zu diesen Erkenntnissen aus den Interviews passt auch der Ansatz, mittels geeigneter Auktionsdesigns die Lieferantenzufriedenheit zu erhöhen (Sandholm et al., 2006; Hohner et al., 2003; Rothkopf et al., 1998). Die Auktionsdesigns können zum einen die Komplexität der Vergabeobjekte widerspiegeln und zum anderen auch den Lieferanten in der Auktion ein gewisses Maß an Gestaltungsfreiheit lassen (Bildung von Bündeln, Angebot von individuellen Mengenstaffeln). In Anbetracht der Tatsache, dass die Thematik der Preisverhandlung zwischen Abnehmern und Lieferanten immer ein Feld von Interessenskonflikten sein wird, zeigen die genannten Maßnahmen zur Gestaltung und Abwicklung von e-Auctions eine mögliche nachhaltige Alternative auf.

5 Literaturverzeichnis

- Adomavicius, G., Gupta, A., Sanyal, P. (2012): Effect of Information Feedback on the Outcomes and Dynamics of Multisourcing Multiattribute Procurement Auctions, in: *Journal of Management Information Systems*, Jg. 28, H. 4, S. 199–230.
- Arnolds, H. (2010): *Materialwirtschaft und Einkauf. Grundlagen - Spezialthemen - Übungen*. 11. Aufl., Wiesbaden.
- Arora, A., Greenwald, A., Kannan, K., Krishnan, R. (2007): Effects of Information-Revelation Policies Under Market-Structure Uncertainty, in: *Management Science*, Jg. 53, H. 8, S. 1234–1248.
- Bakos, J., Brynjolfsson, E. (1993): Information Technology, Incentives, and the Optimal Number of Suppliers, in: *Journal of Management Information Systems*, Jg. 10, H. 2, S. 37–53.
- Belz, C. (2001): *Key Supplier Management*, Kriftel, Neuwied, St. Gallen.
- Bichler, M., Steinberg, R. (2007): Introduction to the Special Issue on E-Auctions for Procurement Operations, in: *Production and Operations Management*, Jg. 16, H. 4, S. 401–403.
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), Bogaschewsky, R., Müller, H. (2014): *Elektronische Beschaffung 2014: Stand der Nutzung und Trends*, http://www.bme.de/fileadmin/bilder/PDF/Elektronische_Beschaffung_2014.pdf, abgerufen am 11.09.2014.
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V., BME (2014): *BME-Umfrage TOP-Kennzahlen im Einkauf*, Frankfurt.
- Capen, E., Clapp, R., Campbell, W. (1971): Competitive bidding in high-risk situations, in: *Journal of Petroleum Technology*, Jg. 23, H. 6, S. 641–653.
- Carter, C., Kaufmann, L. (2007): The Impact of Electronic Reverse Auctions on Supplier Performance: The Mediating Role of Relationship Variables, in: *Journal of Supply Chain Management*, Jg. 43, H. 1, S. 16–26.
- Carter, C., Kaufmann, L., Beall, S., Carter, P., Hendrick, T., Petersen, K. (2004): Reverse auctions – grounded theory from the buyer and supplier perspective, in:

- Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, Jg. 40, H. 3, S. 229–254.
- Charki, M., Josserand, E., Charki, N. (2011): Toward an Ethical Understanding of the Controversial Technology of Online Reverse Auctions, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 98, H. 1, S. 17–37.
- Cooper, H., Hedges, L. (Hrsg.) (1994): *Research Synthesis as a Scientific Enterprise*, New York.
- Daly, S., Nath, P. (2005): Reverse auctions for relationship marketers, in: *Pricing Issues in Industrial Marketing*, Jg. 34, H. 2, S. 157–166.
- Drolet, A., Morris, M. (2000): Rapport in Conflict Resolution: Accounting for How Face-to-Face Contact Fosters Mutual Cooperation in Mixed-Motive Conflicts, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Jg. 36, H. 1, S. 26–50.
- Eichstädt, T. (2008): *Einsatz von Auktionen im Beschaffungsmanagement. Erfahrungen aus der Einkaufspraxis und die Verbreitung auktionstheoretischer Konzepte*, Wiesbaden.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: *The Academy of Management Review*, Jg. 14, H. 4, S. 532–550.
- Engelbrecht-Wiggans, R., Haruvy, E., Katok, E. (2007): A Comparison of Buyer-Determined and Price-Based Multiattribute Mechanisms, in: *Marketing Science*, Jg. 26, H. 5, S. 629–641.
- Foroughi, A., Kocakulah, M., Williams, J. (2007): A Framework for Electronic Reverse Auction (eRA) Research, in: *Journal of Internet Commerce*, Jg. 6, H. 3, S. 45–74.
- Graham, D., Marshall, R. (1987): Collusive Bidder Behavior at Single-Object Second-Price and English Auctions, in: *Journal of Political Economy*, Jg. 95, H. 6, S. 1217–1239.
- Hamm, V. (1997): *Informationstechnik-basierte Referenzprozesse*, Wiesbaden.
- Hirschberg, C. (2012): Auktionsmodelle, in: *Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V., BME (Hrsg.): BME-Praxisleitfaden e-Auctions*, Frankfurt, S. 5–8.
- Hohner, G., Rich, J., Ng, E., Reid, G., Davenport, A., Kalagnanam, J. et al. (2003): Combinatorial and Quantity-Discount Procurement Auctions Benefit Mars, Incorporated and Its Suppliers, in: *Interfaces*, Jg. 33, H. 1, S. 23–35.
- Jap, S. D. (2007): The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier Relationships, in: *Journal of Marketing* 71 (1), S. 146–159.
- Jap, S. D. (2003): An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions, in: *Journal of Marketing* 67 (3), S. 96–107.
- Jap, S., Haruvy, E. (2008): Interorganizational Relationships and Bidding Behavior in Industrial Online Reverse Auctions, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 45, H. 5, S. 550–561.
- Kauffman, R., Popkowski Leszcyc, P. (2005): An optimization approach to business buyer choice sets: How many suppliers should be included?, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 34, H. 1, S. 3–12.

- Kern, T., Willcocks, L., van Heck, E. (2002): The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for avoiding relational trauma, in: *California Management Review*, Jg. 44, H. 2, S. 47–69.
- Kleineicken, A. (2004): eProcurement, in: Wannenwetsch, H. H., Nicolai, S. (Hrsg.): *E-Supply-Chain-Management. Grundlagen - Strategien - Praxisanwendungen*, Wiesbaden, S. 90–118.
- Koppius, O., Teich, J., Wallenius, H., Wallenius, J. (2004): Emerging multiple issue e-auctions, in: *European Journal of Operational Research*, Jg. 159, H. 1, S. 1–16.
- Kumar, N., Scheer, L., Steenkamp, J. (1995): The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 32, H. 1, S. 54.
- Large, R. (2009): *Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung. Mit Fallstudien*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Lewicki, R., Robinson, R. (1998): Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 17, H. 6, S. 665–682.
- McDonald, M., Millman, T., Rogers, B. (1997): Key Account Management: Theory, Practice and Challenges, in: *Journal of Marketing Management*, Jg. 13, H. 8, S. 737–757.
- Mithas, S., Jones, J. (2007): Do Auction Parameters Affect Buyer Surplus in E-Auctions for Procurement?, in: *Production and Operations Management*, Jg. 16, H. 4, S. 455–470.
- Mohr, J., Spekman, R. (1994): Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 15, H. 2, S. 135–152.
- Nadler, S., Kros, J. (2010): An assessment of supply chain managers' trust in online auctions, in: *Industrial Management & Data Systems*, Jg. 110, H. 6, S. 805–822.
- O'Fallon, M., Butterfield, K. (2005): A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 59, H. 4, S. 375–413.
- Pearcy, D., Giunipero, L., Wilson, A. (2007): A Model of Relational Governance in Reverse Auctions, in: *Journal of Supply Chain Management*, Jg. 43, H. 1, S. 4–15.
- Porter, M. (1999): *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 5. Aufl. Frankfurt, Main, New York.
- Praxmarer-Carus, S., Sucky, E., Durst, S. M. (2013): The relationship between the perceived shares of costs and earnings in supplier development programs and supplier satisfaction, in: *Industrial Marketing Management* 42 (2013), S. 202–210.
- Pujawan, I., Goyal, S. (2005): Electronic Procurement and manufacturing strategies, in: *International Journal of Logistics Systems and Management*, Jg. 1, H. 2, S. 227–243.
- Ronchi, S. (2011): Collaborative Markets in B2B Relationships, in: *Supply Chain Forum: International Journal* 12 (3), S. 22–34.
- Rothkopf, M., Whinston, A. (2007): On E-Auctions for Procurement Operations, in: *Production and Operations Management*, Jg. 16, H. 4, S. 404–408.

- Royer, S. (2000): Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen – Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse am Beispiel der Automobilindustrie. München.
- Sandholm, T., Levine, D., Concordia, M., Martyn, P., Hughes, R., Jacobs, J., Begg, D. (2006): Changing the Game in Strategic Sourcing at Procter & Gamble: Expressive Competition Enabled by Optimization, in: *Interfaces*, Jg. 36, H. 1, S. 55–68.
- Schwab, A. (2003): Elektronische Verhandlungen in der Beschaffung, in: Szyperski, N. (Hrsg.): *Reihe Electronic Commerce*, Bd. 23.
- Shan Wang, Wuping Zheng, Archer, N. (2005): The Impact of Internet-Based Electronic Marketplaces on Buyer-Supplier Relationships, in: *Journal of Internet Commerce*, Jg. 4, H. 3, S. 41–67.
- Smart, A., Harrison, A. (2003): Online reverse auctions and their role in buyer-supplier relationships, in: *Journal of Purchasing & Supply Management*, Jg. 9, H. 5, S. 257.
- Smeltzer, L., Carr, A. (2003): Electronic reverse auctions, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 32, H. 6, S. 481–488.
- Sucky, E., Durst, S. M. (2009): Lieferantenentwicklung: Stand der empirischen Forschung, in: Bogaschewsky, R., Eßig, M., Lasch, R., Stölzle, W. (Hrsg.): *Supply Management Research - Aktuelle Forschungsergebnisse 2009*, Wiesbaden, 2010, S. 37–72.
- Trevino, L., Weaver, G., Gibson, D., Toffler, B. (1999): Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts, in: *California Management Review*, Jg. 41, H. 2, S. 131.
- Wallendorf, M., Belk, R. W. (1989): Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research, in: Hirschman, E. C. (Hrsg.): *Interpretive Consumer Research*, Provo, S. 69–84.
- Weaver, G., Trevino, L. (1999): Compliance and Values oriented Ethics Programs: Influences on employees' attitudes and behavior, in: *Business Ethics Quarterly*, Jg. 9, H. 2, S. 315–335.
- Weber, R., Meyer, J., Ebert, H. (2001): Grundlagen des Electronic Procurement, in: *Das Wirtschaftsstudium*, Jg. 30, H. 12, S. 1653–1661.
- Wildemann, H. (2005): E-Auctions oder der Virtuelle Hammer fällt, in: Göpfert, I., Froschmayer, A. (Hrsg.): *Logistik Stories*, München, S. 257–277.
- Wildemann, H. (2003): Schnelle und transparente Preisfindung durch Online-Auktionen im Einkauf, in: Boutellier, R., Wagner, S., Wehrli, H. P. (Hrsg.): *Handbuch Beschaffung, Strategien - Methoden - Umsetzung*, München, S. 217–243.
- Woodburn, D. (2011): *Key Account Management*, 31. Aufl., Chichester.
- Yin, R. J. (2014): *Case Study Research. Design and Methods*. 5. Aufl., Los Angeles u.a.