Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik
Professur Multimediatechnik, Privat-Dozentur Angewandte Informatik

Prof. Dr.-Ing. Klaus Meißner
PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelien
(Hrsg.)

an der
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

unter Mitwirkung des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung,
Programm Innovative Arbeitsgestaltung und der
Gesellschaft für Informatik e.V.
GI-Regionalgruppe Dresden

am 28. und 29. September 2006 in Dresden
http://www-mmt.inf.tu-dresden.de/geneme2006/
geneme@mail-mmt.inf.tu-dresden.de

C.9 Fördern Internetauktionen Opportunismus? Eine Analyse zum Wandel von Geschäftsbeziehungen am Beispiel von Handelsmarkenstrategien

Michael Welling[1], Mario Rese[1], Gernot Gräfe[2], Alexander Krebs[2]
[1]Ruhr-Universität Bochum
[2]Cooperative Computing and Communication Laboratory

1. Einführung

Die Folgen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und besonders des elektronischen Handels (e-commerce) für Geschäftsbeziehungen werden in der Literatur noch immer kontrovers diskutiert [siehe z. B. die Literaturübersicht in AnKr05]. Geschäftsbeziehungen zeichnen sich grundsätzlich dadurch aus, dass zwischen einzelnen, wiederkehrenden Transaktionen eine innere Verbindung existiert. Diese innere Verbindung kann ökonomisch geprägt oder aber sozialer Natur sein. Geschäftsbeziehungen zielen darauf ab, die Gesamtkosten zu reduzieren und / oder eine Wertsteigerung herbeizuführen und somit gegenseitigen Nutzen zu erzielen [AnNa91]. Daher sind sie häufig durch enge Formen der Kommunikation, wechselseitige Verpflichtungen und Vertrauen zwischen den beteiligten Parteien charakterisiert [Haka82; MoHu94]. Die Diskussion bezüglich der Folgen neuer IKT fokussiert die Frage, ob elektronische Interaktionen zu einer verstärkten Nutzung marktbasierter Formen der Koordination führen und dadurch Geschäftsbeziehungen als weniger wichtig oder sogar überflüssig erscheinen lassen [z. B. Malo87] oder ob infolge neuer, verbesserter Kommunikationsformen die Nähe zwischen Partnern vergrößert und damit die Bedeutung von Geschäftsbeziehungen erhöht wird [Hart02; Oppe01].

Der vorliegende Beitrag erklärt die bisherigen ambivalenten Antworten durch den theoriegeleiteten Verweis auf unterschiedliche Ausgangssituationen. Bezüglich der elektronischen Beschaffungsformen werden nachfolgend ausschließlich internetbasierte Rückwärtsauktionen, sog. Reverse Auctions [zur Charakterisierung solcher Auktionen siehe Hart02; Jap02; DaNa05] als spezifische Form eines virtuellen Marktplatzes (VM) [EaAr01] betrachtet. Es wird untersucht, welche Konsequenzen die Absicht eines Kunden, fortan derartige Reverse Auctions im Internet für die Beschaffung zu nutzen, für etablierte Geschäftsbeziehungen erwarten lässt. Einerseits könnte die Nutzung von Rückwärtsauktionen opportunistisches Lieferantenverhalten begünstigen. Opportunismus ist als eine mögliche und empirisch wahrnehmbare Verhaltensform bei einer solchen Entscheidung über die Wahl der Beschaffungsmethode zu berücksichtigen. Die durch die Gefahr opportunistischen Verhaltens entstehende Verhaltensunsicherheit ist

nur unter Inkaufnahme zusätzlicher Motivationskosten abzusichern. Möglicherweise sind diese Kostensteigerungen größer als die Koordinationskostensenkungen (infolge von Prozessverbesserungen und niedrigeren Suchkosten), die eigentlich durch den Einsatz von VM erzielt werden sollen [MiRo92; GaKa01]. Wird Lieferanten-opportunismus durch diesen speziellen Typ von VM gefördert, so erscheint ein Wechsel hin zu einer mit Rückwärtsauktionen unmittelbar verbundenen vermehrten Nutzung marktbasierter Koordinationsformen unvorteilhaft. Stattdessen werden bestehende Geschäftsbeziehungen stabilisiert. Andererseits könnten aber die beschriebenen negativen Auswirkungen durch Rückwärtsauktionen im Internet unter bestimmten, noch näher zu spezifizierenden Kontexten nicht auftreten. In diesen Fällen würden bereits existierende Geschäftsbeziehungen aufgrund der Möglichkeiten zur Koordinationskostenreduktion durch Reverse Auctions ersetzt.

Das Ziel des Beitrags besteht darin, die Charakteristika dieser beiden unterschiedlichen Situationen theoretisch zu deduzieren und anhand einer Fallstudie zur Handelsmarkenbeschaffung empirisch zu prüfen. Als theoretische Grundlage dient die Neue Institutionenökonomik (NIÖ), wobei wir aufbauend auf einer informationsökonomischen Analyse vor allem auf ein von Nooteboom [Noot96] entwickeltes, transaktionskostentheoretisch fundiertes Modell zu den Determinanten opportunistischen Verhaltens zurückgreifen und dieses erweitern. Es umfasst drei Hauptfaktoren, die das Auftreten opportunistischen Lieferantenverhaltens erklären: (1) Opportunismusanreize, (2) Opportunismusgelegenheiten und (3) Neigung zum Opportunismus. Durch die Nutzung dieses Modells weichen wir bewusst von der traditionellen Transaktionskostentheorie ab, in der Opportunismus als gegebener menschlicher Charakterzug aufgefasst wird. Vielmehr gehen wir von einer variierenden Opportunismusneigung aus und analysieren Faktoren, die diese Neigung beeinflussen. Dadurch integrieren wir wichtige, im Zuge des Geschäftsbeziehungsmanagements betonte Aspekte wie Transaktionsatmosphäre und soziale Nähe, verlassen jedoch nicht den Rahmen der ökonomischen Analyse.

Damit das angestrebte Ziel erreicht werden kann, werden im folgenden Abschnitt zunächst Informationsasymmetrien innerhalb von Transaktionen ökonomisch analysiert. Auf dieser Basis wird anschließend das von Nooteboom [Noot96] entwickelte Modell in modifizierter Form dargestellt, das im dritten Abschnitt auf eine Beschaffung via Reverse Auctions angewendet wird. Auf diese Weise gelingt es, die zwei angesprochenen situativen Kontexte zu deduzieren. Die Ergebnisse werden im Abschnitt 4 mit Hilfe einer Fallstudie zur Handelsmarkenbeschaffung empirisch überprüft. Eine Darstellung von Managementimplikationen beendet den Beitrag.

2. Theoretischer Hintergrund der Analyse

2.1 Informationsasymmetrien zwischen Kunden und Lieferanten aus informationsökonomischer Perspektive

Auf der Basis von Stiglers [Stig61] Idee der Suchkosten haben Nelson [Nels70] und Darby/Karni [DaKa73] Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bei Gütern unterschieden. Trotz der weiten Verbreitung des Konzepts herrscht Uneinigkeit über die genaue Definition dieser Eigenschaften. Entweder kann danach unterschieden werden, wann ein Konsument die Eigenschaften eines Produktes *beurteilen kann* oder wann ein Konsument die Eigenschaften *tatsächlich beurteilt* [Well06]. Auf Basis der Beurteilungsmöglichkeit und unter Rückgriff auf verbreitete informationsökonomische Modelle kann von Nelson-Situationen [Nels70] gesprochen werden, wenn den Nachfragern eine Beurteilung vor dem Kauf tatsächlich möglich ist (logische Sucheigenschaften). Im Gegensatz dazu ist von Akerlof-Situationen [Aker70] die Rede, falls eine Überprüfung erst nach dem Kauf möglich ist (logische Erfahrungseigenschaften). Jene Fälle, in denen Gütereigenschaften weder vor und noch nach dem Kauf beurteilbar sind (logische Vertrauenseigenschaften), werden Arrow-Situationen [Arro63] genannt. In jeder der genannten Situationen können ökonomische Akteure auf Basis einer Kosten-Nutzen-Analyse die jeweiligen Eigenschaften überprüfen, die Inspektion bewusst auf einen späteren Zeitpunkt verlagern oder aber keine Qualitätsprüfung durchführen. Durch dieses Kalkül können logische Sucheigenschaften zu Kalkül-Erfahrungs- oder zu Kalkül-Vertrauenseigenschaften bzw. logische Erfahrungseigenschaften zu Kalkül-Vertrauenseigenschaften werden.

Entsprechend den jeweiligen Annahmen werden die Situationen zu unterschiedlichen Informationsproblemen führen: In Nelson-Situationen kann der potenzielle Kunde die Qualität eines Gutes anhand von Lieferanteninformationen prüfen, bevor er eine Kaufentscheidung trifft. Opportunistisches Verhalten, wie die Darstellung falscher oder irreführender Informationen, kann aufgrund der potenziellen Inspektion der Qualitäten vor dem Erwerb aufgedeckt werden. Folglich können die Lieferanten – je nach Inspektionskosten des Kunden – nicht davon ausgehen, einen Vorteil durch die Bereitstellung falscher Informationen zu erlangen. Da in Akerlof-Situationen die Qualitäten des Produktes bis zum eigentlichen Kauf nicht erkennbar sind, kann ein potenzieller Kunde die Informationen zu diesen Qualitäten nicht vor dem Erwerb des Produktes prüfen. Dieser Informationsnachteil potenzieller Kunden gegenüber den besser informierten Lieferanten wird Informationsasymmetrie genannt. In solchen Fällen muss mit dem opportunistischen Verhaltens der Lieferanten kalkuliert werden. Infolge der Informationsasymmetrie ist es aber schwierig, betrügerisches Verhalten

aufzudecken. Gemäß Darby/Karni [DaKa73] erhöht sich folglich das „optimale Betrugsniveau“ mit steigendem Grad an Informationsasymmetrie.

2.2 Bedingungen für betrügerische Transaktionen

Die Analyse von Darby/Karni [DaKa73] zum optimalen Betrugsniveau basiert lediglich auf den Informationsasymmetrieausprägungen. Sie passt sich aber ein in einen weiteren, eng verwandten Forschungsstrang: Im Rahmen der NIÖ werden die generellen Determinanten opportunistischen Benehmens bei wirtschaftlichem Leistungsaustausch diskutiert. Dieser Abschnitt basiert größtenteils auf einem von Nooteboom [Noot96] entwickelten Modell, das das zu betrügerischen Transaktionen führende Auftreten von opportunistischem Handeln durch drei Faktoren erklärt: (1) Opportunismusanreize, (2) Opportunismusgelegenheiten und (3) Opportunismusneigung. Aufgrund einiger Abgrenzungsprobleme hinsichtlich der drei identifizierten Faktoren wurden einige Anpassungen der Einteilung bestimmter Subfaktoren vorgenommen.

Der **„Anreiz zum Opportunismus“** – die erste Determinante in Nootebooms Modell – hat einen positiven Einfluss auf opportunistisches Verhaltens. Diese Variable reflektiert den monetären Nettonutzen, den der Lieferant durch opportunistisches Verhalten zu realisieren erwartet. Dieser monetäre Nettonutzen kann in den Nutzen und die Kosten eines opportunistischen Akts untergliedert werden (siehe Tabelle 1), wobei der Anreiz speziell durch den Grad an Informationsasymmetrie zwischen den Transaktionspartnern beeinflusst wird. Der durch Opportunismus generierbare monetäre Nutzen kann dabei entweder den Erlösen entsprechen, die der Lieferant durch Ausnutzung existierender Informationsvorsprünge in betrügerischer Absicht realisiert. Monetäre Vorteile können sich aber auch durch Ausnutzung von Abhängigkeiten des Kunden vom Lieferanten ergeben, wobei das Abhängigkeitsniveau ein Resultat der Kundenwechselkosten infolge spezifischer Investitionen ist [Will85; Boeh99]. Ergänzend wird die Abhängigkeit des Kunden durch den zukünftigen Wert des Lieferanten im Verhältnis zum nächstbesten Lieferanten bestimmt [Noot96; Boeh99]. Neben dem Betrugsnutzen müssen jedoch die Betrugskosten als Ausgleichsfaktoren berücksichtigt werden, da sie den Opportunismusanreiz vermindern. Hier ist für den Lieferanten insbesondere das Niveau der eigenen Abhängigkeit zu beachten. Dieses wiederum wird beeinflusst vom Ausmaß der Spezifität der eigenen Investitionen aber auch vom zukünftigen Kundenwert. Denn dieser kann verloren gehen, falls der Kunde aufgrund betrügerischen Lieferantenhandelns die Geschäftsbeziehung beendet oder einschränkt. Dabei handelt es sich um eine mögliche Ausprägung des Reputationsmechanismus. Reputation wird hier zunächst als private Information interpretiert und ist somit nur in der dyadischen Beziehung wirksam [Shap83a]. Daneben kann Reputation aber auch auf zukünftige Transaktionen mit

anderen (möglicherweise neuen) Kunden bezogen werden. Aufgrund eines schlechten Rufes könnten potenzielle Kunden den opportunistischen Lieferanten meiden. Reputation wird in diesem Fall als öffentliche Informationen verstanden [KlLe81; Shap83b]. Insgesamt können die genannten Faktoren als Geiseln in den Händen des Kunden interpretiert werden, die ihm als ex post Strafen gegen opportunistisches Verhalten des Lieferanten zur Verfügung stehen [Will83]. Williamson [Will85] bezeichnet dies als „private ordering". Zusätzlich hierzu kann es aber auch formale, vor Gericht durchsetzbare Formen finanzieller Sanktionen geben, wie z. B. Vertragsstrafen oder Schadensersatzleistungen. Dieses sog. „legal ordering", das von der Detailliertheit des Vertrags, dem potenziellen Sanktionsumfang, dem plötzlichen Auftreten neuer und daher vertraglich (noch) nicht abgesicherter Umweltentwicklungen, aber auch von möglichen Änderungen des formalen, die Geschäftsbeziehung steuernden Regelwerks abhängig ist, verringert die Anreize zum Opportunismus. Damit die Androhung privater sowie rechtlicher Maßnahmen jedoch tatsächlich zu einer Beschränkung von Lieferantenopportunismus führen, muss betrügerisches Verhalten sowohl aufgedeckt als auch auf den Verursacher zurückgeführt werden können. Somit haben die dem Kunden grundsätzlich zur Verfügung stehenden Kontroll- und Überwachungsmethoden zur Reduktion von Informationsasymmetrie sowie das Ausmaß der Nutzung dieser Methoden durch den Kunden einen erheblichen Einfluss auf die Anreize zum Lieferantenopportunismus.

Als zweiten Einflussfaktor betrachtet Nooteboom [Noot96] die „**Gelegenheiten zum Opportunismus"**. Dazu zählen vor allem die Fähigkeit des Lieferanten, existierende profitable Gelegenheiten zum Betrug überhaupt zu erkennen, sowie seine Kompetenz zur tatsächlichen Durchführung des opportunistischen Regelbruchs. Ein Faktor, der einen positiven Einfluss auf die Gelegenheiten zum Opportunismus auszuüben vermag, ist dabei die von Kirzner [Kirz78] diskutierte unternehmerische Findigkeit.

Die bisher angesprochenen Determinanten spiegeln die Annahme der traditionellen Transaktionskostentheorie wider, dass Menschen generell zum Opportunismus neigen. Opportunismus tritt demnach im größtmöglichen Ausmaß in Erscheinung, solange ein solches Verhalten gewinnbringend und durchführbar ist, d. h. solange die gegebenen Umstände aus Anreizen und Gelegenheiten zum Opportunismus günstig sind [John84]. Diese negative Verhaltensannahme wurde häufig kritisiert [z. B. GhMo96]. Nach Granovetter [Gran85] sind Austauschbeziehungen typischerweise in einen sozialen Kontext eingebettet, der einen restringierenden Effekt auf Opportunismus ausübt. Jedoch sollten die transaktionskostentheoretischen Überlegungen nicht komplett aufgegeben werden. Nooteboom [Noot96, S. 988] warnt davor, dass eine solche prinzipielle Ablehnung „runs the risk of throwing away the baby with the bathwater." Denn obwohl

nicht allgegenwärtig, so ist Opportunismus dennoch ein empirisch feststellbarer Aspekt in Austauschsituationen. Deshalb integriert Nooteboom die **„Neigung zum Opportunismus“** als dritten expliziten Parameter in sein Modell und interpretiert diese Determinante als Anpassungsvariable für ein opportunistisches Verhalten [Noot96; GhMo96; Boeh99]. Dadurch wird die traditionelle Transaktionskostentheorie um wichtige Aspekte erweitert. Die Neigung des Lieferanten, ihm bekannte, durchführbare und finanziell profitable Betrugsgelegenheiten tatsächlich wahrzunehmen, wird selbst wiederum durch diverse Faktoren beeinflusst: Zum einen reduziert das während der Geschäftsbeziehung aufgebaute Vertrauen die Lieferantenneigung zum Betrug. Das Ausmaß dieses Vertrauens kann dabei das Ergebnis von Freundschaft und / oder Sympathie zwischen Kunde und Lieferant als Folge persönlicher Kommunikation sein oder aber durch gemeinsam entwickelte Normen und Werte entstehen [Noot96]. Zum anderen wird die Neigung zum Betrug auch durch den Wettbewerbsdruck beeinträchtigt [Noot96; Boeh99]. Denn wenn der Lieferant einen solchen nicht verspürt, ist die Notwendigkeit, jede sich bietende Gelegenheit für monetären Profit auszunutzen, nicht zwingend gegeben. Bei hohem Wettbewerbsdruck führen ungenutzte Profitgelegenheiten womöglich jedoch zum Ausscheiden aus dem Markt. In solchen Fällen wird der beschränkende Einfluss von aufgebautem Vertrauen durch die neigungsfördernden Wirkungen des Wettbewerbsdrucks wahrscheinlich überkompensiert.

Das Modell von Nooteboom nutzt somit sowohl „harte“ als auch „weiche“ Einflussfaktoren auf Opportunismus (siehe Tabelle 1) und erscheint daher geeignet, die Existenz von Opportunismus in realen Situationen zu erklären. Es wird daher genutzt, um die Betrugswahrscheinlichkeit in traditionellen Geschäftsbeziehungen mit Beschaffungsprozessen in internetbasierten Rückwärtsauktionen zu vergleichen.

3. Internetauktionen als Substitut für Geschäftsbeziehungen?

In der Literatur werden vor allem vier, teils interdependente Gründe genannt, die sich bei Online-Rückwärtsauktionen als Vorteile ergeben: (1) die Möglichkeit zur globalen Beschaffung, (2) die Realisierung effizienter Beschaffungsprozesse, (3) die Erhöhung der Markttransparenz und (4) die Erzielung fallender Einstandspreise durch intensivierten Wettbewerb [Jap02; DaNa05]. Diesen Vorteilen muss jedoch das höhere Risiko eines Lieferantenopportunismus gegenübergestellt werden. Dadurch erhöhen sich die notwendigen Motivationskosten zur Reduzierung der Verhaltensunsicherheit. Vor diesem Hintergrund nutzen wir den oben erwähnten theoretischen Rahmen und untersuchen zunächst die aus einer Veränderung der Beschaffungsmethode resultierenden Effekte für die Determinanten des Opportunismus. Danach werden diejenigen Faktoren innerhalb des Opportunismusmodells herausgearbeitet, die durch veränderte

Beschaffungsprozesse nicht beeinflusst werden. Die Analyse zeigt, dass vor allem die Ausprägungen dieser Kontextfaktoren ausschlaggebend dafür sind, ob der Wechsel der Beschaffung tatsächlich zu einem verstärkten Lieferantenopportunismus führt, und somit einen wesentlichen Einfluss auf die Vorteilhaftigkeit eines derartigen Wechsels ausüben. In Tabelle 1 sind diese Faktoren mit einem K gekennzeichnet.

<table>
<tr><th>Hauptfaktoren</th><th colspan="3">Einzelne Unterfaktoren</th></tr>
<tr><td rowspan="7">Anreize des Lieferanten zum Opportunismus</td><td rowspan="3">Nutzen von Opportunismus</td><td colspan="2">Wert betrügerischer Transaktionen durch die Ausnutzung von Informationsasymmetrien</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Abhängigkeit des Kunden</td><td>(K) Wechselkosten des Kunden</td></tr>
<tr><td>(K) Wert des Lieferanten für den Kunden</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Kosten von Opportunismus</td><td rowspan="2">Abhängigkeit des Lieferanten</td><td>(K) Wechselkosten des Lieferanten</td></tr>
<tr><td>(K) Wert des Kunden für den Lieferanten</td></tr>
<tr><td colspan="2">Rechtsgrundlage und Rechtssicherheit</td></tr>
<tr><td colspan="3">Methoden zur Kontrolle und Überwachung des Lieferanten</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Gelegenheiten des Lieferanten zum Opportunismus</td><td colspan="3">Fähigkeit des Lieferanten zur Entdeckung existierender Gelegenheiten für opportunistisches Verhalten</td></tr>
<tr><td colspan="3">Fähigkeit des Lieferanten zur Ausnutzung existierender Gelegenheiten für opportunistisches Verhalten</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Neigung des Lieferanten zum Opportunismus</td><td rowspan="2">Ausmaß des Vertrauens</td><td colspan="2">Soziale Distanz zwischen den Vertragsparteien</td></tr>
<tr><td colspan="2">Geteilte Werte und Normen</td></tr>
<tr><td colspan="3">Höhe des Wettbewerbsdrucks</td></tr>
</table>

Tabelle 2: Bestimmungsfaktoren für Lieferantenopportunismus

3.1 Veränderung der Determinanten des Lieferantenopportunismus

Analysiert man die **Opportunismusanreize** des Lieferanten vor dem Hintergrund einer veränderten Beschaffungssituation, sind bestimmte Faktoren identifizierbar, die dessen Kosten-Nutzen-Kalkül verändern. Damit lässt sich erklären, dass trotz der im Internet grundsätzlich verfügbaren Vielfalt an Informationen häufig von betrügerischen Vorgängen berichtet wird. Basis der Argumentation ist, dass im Internet Produktinformationen getrennt vom Produkt bereitgestellt werden. Obwohl sich dadurch nicht die Produkteigenschaften verändern, wird der Qualitätsprüfungsprozess erschwert bzw. eventuell sogar unmöglich. Dies ist zum einen dadurch bedingt, dass sich die logische Möglichkeit zur Überprüfung der Qualitäten geändert hat. Die Präsentation der Produkte im Internet ist auf audiovisuelle Illustrationen begrenzt; andere Sinne können nicht adressiert werden, d. h. eine Prüfung durch Riechen, Fühlen und Schmecken entfällt. Sogar visuelle Charakteristika wie die Größe und Farbe eines Produktes sind schwieriger oder sogar gar nicht nachprüfbar. Es wird deutlich, dass der Wechsel des Beschaffungsprozesses die herkömmliche Beschaffungssituation vom Nelson-Typ nun zu einer Akerlof-Situation verändert: Bisherige logische Sucheigenschaften werden zu logischen Erfahrungseigenschaften [Grae03; Well06]: Die Überprüfbarkeit des Produk-

tes vor dem Erwerb ist logisch nicht möglich. Doch selbst wenn es sich weiterhin um Nelson-Situationen handeln würde, d. h. eine Produktbeurteilung logisch ex ante möglich ist, ändert sich durch den Beschaffungsprozess die Höhe der Inspektionskosten. Diese können bei einer Online-Beschaffung, etwa aufgrund eines globalen Beschaffungsmarktes, prohibitiv hoch werden. Aus diesen Gründen sind im Internet mehr Güter mit einem hohen Anteil an sowohl logischen als auch Kalkül-Erfahrungseigenschaften zu finden. Die damit verbundene höhere Informationsasymmetrie ist der Grund für die feststellbare größere optimalen Betrugsmenge [GaKa01]. Lieferanten, besonders jene mit minderwertigen Produkten, dürften somit versucht sein, zusätzliche Gewinne z. B. durch die Bereitstellung falscher Informationen zu erzielen und vorteilhafte betrügerische Transaktionen durchzuführen.

Bezüglich der Kosten von opportunistischem Verhalten müssen Veränderungen vor allem im Hinblick auf das „legal ordering“ beachtet werden. Infolge einer größeren Informationsasymmetrie (unabhängig von der Produktcharakteristik) können Verträge nicht so detailliert sein wie bei Transaktionen innerhalb enger Geschäftsbeziehungen. Da nicht alle Betrugsmöglichkeiten erfasst werden, sind die Konsequenzen opportunistischen Handelns für den Lieferanten geringer. Folglich existiert ein höherer Anreiz zum Opportunismus. Dieser wird noch verstärkt durch die mangelnde Rechtssicherheit bei Internettransaktionen, die sogar bei Interaktionen zwischen inländischen Akteuren auftauchen [Petr03]. Bei grenzüberschreitenden Transaktionen könnten zudem Unklarheiten bezüglich der anzuwendenden nationalen Gesetze bestehen, was wiederum Gelegenheiten eröffnen würde, für Betrug nicht bestraft zu werden [JoPo96]. Einen weiteren Einfluss auf die Opportunismuskosten ergibt sich aus den Möglichkeiten zur Überwachung des Vertragspartners. So bietet das Internet Lieferanten, etwa durch den leichten Wechsel der virtuellen Identität, größere Chancen, frühere betrügerische Handlungen zu verbergen. Dies hat vor allem Konsequenzen für die Wirksamkeit des Reputationsmechanismus, für den die Existenz eines transaktionsübergreifenden Identitätsmerkmals der Partner notwendige Voraussetzung ist [Well06]. Insgesamt ist somit davon auszugehen, dass mit dem Wechsel des Beschaffungsprozesses ein größerer Anreiz zu Lieferantenopportunismus einhergeht.

Bezüglich der **Opportunismusgelegenheiten** bieten sich durch den Wechsel hin zu internetbasierten Rückwärtsauktionen vor allem aufgrund der Neuheit dieser Methode und dem ständigen Wandel im Internet die Anwendung unternehmerischer Findigkeit zur Entdeckung opportunistischer Spielräume an. Mit anderen Worten: Weil Findigkeit zu Innovationen führt, kann das dem Lieferanten gegebene Talent zum Aufspüren profitabler Betrugschancen unter neuen und einer schnellen Veränderung unterliegenden Umständen erfolgreicher zum Einsatz kommen [Rese00].

Schließlich kommt es zu Veränderungen der **Opportunismusneigung** des Lieferanten, die sich aufgrund der modifizierten Beschaffungssituation erhöht und dadurch zu einer größeren Betrugswahrscheinlichkeit führt: Erstens fördert die Preisorientierung von internetbasierten Rückwärtsauktionen die Wettbewerbsintensität im Vergleich zu traditionellen Beschaffungssituationen. Aufgrund des Preisdrucks werden Lieferanten bestrebt sein, jede Möglichkeit zu Kostenreduktionen wahrzunehmen, weshalb die Neigung zum Opportunismus steigt. Zweitens wird die soziale Distanz zwischen den Akteuren im Internet verstärkt, da enge persönliche oder geschäftliche Freundschaften und Sympathien zwischen den Transaktionspartnern in einer Auktion aufgrund der unpersönlichen Kommunikationsformen vermutlich nicht aufgebaut werden können. Gleiches gilt für die gemeinsame Entwicklung geteilter Wertvorstellungen im Laufe einer Interaktion. In dem relativ anonymeren VM ist dies nicht oder nur unter erschwerten Bedingungen möglich, weshalb dort weniger Vertrauen herrscht. Dies hat eine direkte positive Wirkung auf die Opportunismusneigung.

Zusammenfassend sind mit Blick auf den Lieferantenopportunismus somit vor allem zwei Folgen der Nutzung von internetbasierten Rückwärtsauktionen anstelle von Beschaffungsprozessen innerhalb enger Geschäftsbeziehungen feststellbar: (1) Ein höherer Grad an Informationsasymmetrie, welcher sowohl die Anreize als auch die Gelegenheiten zum Lieferantenopportunismus erhöht. (2) Eine höhere Neigung zum Opportunismus, die sich sowohl aus einer geringeren sozialen Nähe innerhalb der Interaktionsbeziehung als auch durch die gesteigerte Wettbewerbsintensität ergibt.

3.2 Berücksichtigung der Kontextfaktoren

Bislang entsteht der Eindruck, dass die Umstellung der Beschaffungsmethode, die dem Kunden Koordinationskostenvorteile sowie reduzierte Einstandspreise verschafft, zwangsläufig auch mit einem höheren Risiko von Lieferantenopportunismus verbunden ist. Koordinationskosteneinsparungen und Preisreduktionen dürften dann letztendlich durch höhere Motivationskosten zur Reduzierung der Verhaltensunsicherheit (über-) kompensiert werden. Dadurch könnte die Substitution traditioneller Geschäftsbeziehungen durch neue Koordinationsformen vergleichsweise unattraktiv werden. Ob allerdings die oben geschilderten Folgen einer Veränderung des Beschaffungsprozesses tatsächlich zu vermehrten betrügerischen Transaktionen führen, ist abhängig von den Ausprägungen der Faktoren innerhalb unseres Opportunismusmodells, die bislang nicht diskutiert wurden: nämlich die jeweilige (gegenseitige) Abhängigkeit der Partner voneinander. Da diese unabhängig von einem Wechsel der Beschaffungsmethode ist, können die Lieferanten- und Kundenabhängigkeit als Kontextfaktoren bezeichnet

werden. Im Hinblick auf die Vorteilhaftigkeit einer Veränderung des Beschaffungsprozesses können zwei unterschiedliche Konstellationen unterschieden werden:
Gehen wir zunächst von einer Situation aus, in der die Abhängigkeit des Kunden gering bzw. die Abhängigkeit des Lieferanten hoch ist, etwa aufgrund hoher spezifischer Lieferanteninvestitionen oder durch den hohen zukünftigen Wert des Kunden für den Lieferanten. In einer solchen Situation führt opportunistisches Verhalten des Lieferanten für ihn selbst zu schwerwiegenden negativen Konsequenzen in Form massiver Opportunismuskosten z. B. durch den Verlust des Kunden. Die Opportunismusanreize sind folglich eher gering. Eine Veränderung des Beschaffungsprozesses hin zu Rückwärtsauktionen resultiert daher – trotz einer Steigerung der Anreize und der Neigung zum Opportunismus – möglicherweise nicht in einem opportunistischen Lieferantenverhalten, falls die in Auktionsumwelten gesteigerten Anreize durch die Abhängigkeit des Lieferanten überkompensiert werden. Der monetäre Nettonutzen bei Lieferantenopportunismus ist geringer als bei kooperativem Verhalten. Die Abhängigkeit besitzt somit den Charakter einer Geisel in den Händen des Kunden. In solchen Situationen kann daher ein Wechsel hin zu einer erhöhten Nutzung marktbasierter Koordinationsformen antizipiert werden. Wie von Malone / Yates / Benjamin [Malo87] beschrieben, verlieren Geschäftsbeziehungen unter diesen Bedingungen an Relevanz.
Gleichwohl ist es in einer durch einen hohen Grad an Kundenabhängigkeit und / oder eine geringe Lieferantenabhängigkeit gekennzeichneten Situation denkbar, dass Lieferanten auch bereits in einer engen Geschäftsbeziehung hohe Opportunismusanreize besitzen. Opportunismus kann in solchen Kontexten insbesondere durch eine geringe Opportunismusneigung eingeschränkt werden, die das Resultat eines hohen Ausmaßes an im Zeitverlauf der Geschäftsbeziehung aufgebautem Vertrauen zwischen den Parteien ist. Falls sich ein Kunde in derartigen Situationen von Geschäftsbeziehungen als Koordinationsmechanismus abwendet, um Kosteneinsparungen zu realisieren, kann dies negative Konsequenzen haben. Wie dargelegt, wird durch eine Beschaffung mittels Rückwärtsauktionen die Neigung zum Opportunismus verstärkt. Das in der Folge erhöhte Aufkommen betrügerischer Transaktionen könnte die Kosteneinsparungen des Kunden aufzehren. Daher ist ein Wechsel der Koordinationsmodi hin zu Auktionen unter diesen Ausgangsbedingungen nicht empfehlenswert. Stattdessen fungieren gerade die Beziehungselemente „Vertrauen“ und „Transaktionsatmosphäre“ als verstärkende Faktoren für bestehende Kunden-Lieferanten-Beziehungen [Hart02; Oppe01].

4. Fallstudie Lebensmittelindustrie – Beschaffung für Handelsmarken

Die theoretisch deduzierten Ergebnisse konnten in einer Fallstudie zum Verhalten bei der Beschaffung von Handelsmarkenprodukten auf Basis von Experteninterviews bestätigt werden. Dabei sind Auktionen für die Beschaffung im Food- und Non-Food-Bereich inzwischen weit verbreitet. Beginnend mit der Gründung gemeinsamer B-to-B Marktplätze durch Handelsunternehmen, z. B. den inzwischen fusionierten Global Net Xchange (GNX) und Worldwide Retail Exchange (WWRE), wurden im Jahr 2000 erste Rückwärtsauktionen durchgeführt.

Eine detaillierte Analyse des Einsatzes solcher Auktionen zeigt, dass deren Nutzung zur Beschaffung für Handelsmarken differenziert erfolgt. Hintergrund sind die jeweils verfolgten Handelsmarkenstrategien, wobei vereinfachend zwei Strategien unterschieden werden können: (1) Die klassische Handelsmarkenstrategie der ersten bis dritten Generation fokussiert rein auf die Kosten [Burt00]. Handelsmarken werden als „No-Names" oder „Me-too-Produkte" und somit als preiswerte Alternative zu etablierten (Hersteller-)Marken angeboten. In Deutschland hat TENGELMANN „A&P", „ALPA" und „DAMARCO" als solche Handelsmarken eingeführt. REWE vermarktet „JA" und „SALTO" mit dieser Strategie. (2) Beginnend in Großbritannien und später in Deutschland übernommen, wird aber inzwischen die vierte Generation von Handelsmarken bewusst im oberen Segment positioniert. Solche Handelsmarken stellen eine Qualitäts- und Preis-Premium-Alternative zu (Hersteller-)Markenprodukten dar. In Deutschland führte etwa TENGELMANN bereits 1986 „NATURKIND", 2002 dann „BIOBIO" und kürzlich (2005) „VIVA VITAL" ein, während REWE seit 1988 die Familienmarke „FÜLLHORN" anbietet. Dabei werden diese Marken bewusst mit ökologischen Assoziationen angereichert.

In Abhängigkeit von diesen zwei Strategiealternativen haben die oben identifizierten Kontextfaktoren, die das Risiko von Lieferantenopportunismus beeinflussen, unterschiedliche Ausprägungen. Sie beeinflussen die Entscheidung des Händlers, die Beschaffung zukünftig über Rückwärtsauktionen im Internet abzuwickeln oder aber bestehende Geschäftsbeziehungen aufrecht zu erhalten. Dabei ist für klassische Handelsmarken der Kontext durch einen niedrigeren Abhängigkeitsgrad des Kunden und / oder einen hohen Grad an Lieferantenabhängigkeit charakterisiert, da die Beschaffungsmengen der Händler zu einem hohen zukünftigen Wert für den Lieferanten führen. Demnach sind die Anreize zum Betrug sehr gering. Opportunistisches Verhalten hätte negative Konsequenzen, da der Lieferant nicht länger die Gelegenheit erhalten würde, zukünftige Transaktionen mit dem jeweiligen Händler abzuwickeln. Der Wechsel des Händlers zu Rückwärtsauktionen im Internet führt somit nicht zu einer verstärkten

Gefahr von Lieferantenopportunismus. Die Bedeutung früherer Geschäftsbeziehungen wird gemindert. Da die klassische Handelsmarkenstrategie noch immer große Bedeutung besitzt, ist die beobachtete weit verbreitete Nutzung von Auktionen im Einkauf nachvollziehbar. In Deutschland nutzt vor allem REWE Rückwärtsauktionen zur Beschaffung für die Handelsmarken „JA“ und „SALTO“.

REWE setzt allerdings internetbasierte Rückwärtsauktionen nicht für die Beschaffung von „FÜLLHORN“-Produkten ein. Dies ist damit erklärbar, dass für REWE der Abhängigkeitsgrad bei derartigen Produkten deutlich höher ist. Denn aufgrund der „FÜLLHORN“-Positionierung als Premium-Marke mit ökologischen Assoziationen unterscheiden sich die Charakteristika dieser Produkte von den klassischen Handelsmarken. Erstere müssen über eine höhere Qualität verfügen. Dadurch gewinnen sowohl die Lieferantenkompetenzen als auch die Merkmale des Produktionsprozesses an Bedeutung. Lieferanten müssen große Volumina in guter Qualität anbieten und zudem einen organischen Produktionsprozess und die Nutzung natürlicher Einsatzstoffe garantieren können. Verglichen mit den klassischen Handelsmarken ist die Anzahl potenzieller Lieferanten mit derartigen Kompetenzen (bislang) begrenzt. Daraus ergibt sich ein höherer Abhängigkeitsgrad des Händlers. Ferner sind Produkteigenschaften wie die organische Herkunft schwer oder gar nicht nachweisbar. Die Beschaffungssituation ist daher als Akerlof- bzw. Arrow-Situation mit einem hohen Grad an Informationsasymmetrie zwischen den Transaktionspartnern zu kennzeichnen. Da also bei der Beschaffung für Premium-Handelsmarken die Anreize zum Lieferantenopportunismus hoch sind, besitzen Vertrauensfaktoren eine große Bedeutung. Sie reduzieren die Lieferantenneigung zum Opportunismus. Folglich verzichtet REWE auf die Nutzung von Auktionen zur Beschaffung von „FÜLLHORN“-Produkten bzw. nutzt anderweitige Formen elektronischer Märkte, die vertrauensstiftende Elemente zwischen den Akteuren in stärkerem Maße begünstigen und in Übereinstimmung mit bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen stehen.

5. Zusammenfassung, Management Implikationen und Ausblick

Beim Wechsel von Beschaffungsmethoden – von engen Geschäftsbeziehungen hin zu Rückwärtsauktionen im Internet – sind zwei Fälle zu unterscheiden. In Situationen, in denen die Einsparungen bei Koordinationskosten und Inputpreisen infolge einer elektronischen Beschaffung nicht durch steigende Motivationskosten kompensiert werden und sich das Risiko opportunistischen Lieferantenverhaltens durch ein solches Vorgehen vermutlich nicht erhöht, ist die Nutzung von Auktionen im Internet vorteilhaft. In Situationen, die durch einen hohen Grad an Kundenabhängigkeit und / oder unabhängige Lieferanten gekennzeichnet sind, kommen wir zu einem anderen

Ergebnis. Auf eine enge Geschäftsbeziehung, die das Auftreten von Opportunismus durch eine Reduktion der Opportunismusneigung beschränkt, können Kunden in solchen Situationen kaum verzichten. Eine vergleichbare Beziehung entsteht bei Rückwärtsauktionen nicht, so dass die Neigung zum Opportunismus hier größer wäre. Es besteht somit die Gefahr, dass die Einsparungseffekte durch ein steigendes opportunistisches Verhalten und betrügerische Transaktionen konterkariert werden. Deshalb sollten bestehende Geschäftsbeziehungen in derartigen Kontexten gestärkt werden. Daraus ergeben sich zwei strategische Optionen: Kunden können (1) die Beschaffungsprozesse unverändert lassen und ihre bestehenden Geschäftsbeziehungen fortführen (z. B. REWE) oder (2) andere Formen elektronischer Beschaffungsprozesse einsetzen. Wichtig ist dabei die Integration von vertrauensstiftenden Aspekten, die auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet sind und so die Neigung zum betrügerischen Agieren reduzieren (z. B. TENGELMANN).

Der Beitrag liefert wertvolle Einblicke für die Praxis im Hinblick auf die Gestaltung von Beschaffungsprozessen. Mit dem dargestellten Opportunismusmodell werden Einkäufer befähigt, Konsequenzen abzusehen, die sich durch die Nutzung verschiedener Mechanismen zur Koordination ihrer Beschaffung ergeben. Gesteuert durch die im Modell beschriebenen Faktoren können sie die Untersuchungsergebnisse auf ihre individuelle Situation anwenden und dementsprechend handeln. Als weiterer Forschungsbedarf ergibt sich eine quantitative empirische Überprüfung der von uns theoretisch hergeleiteten und bislang lediglich qualitativ bestätigten Ergebnisse. Zudem ist es erforderlich, entgegen der in diesem Beitrag fokussierten Sichtweise, die Gründe für den Einsatz von VM auch aus der Perspektive der Lieferanten zu betrachten.

Literatur

[Aker70] Akerlof, G. A. (1970): The Market for "Lemons" - Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, 84. Jg., S. 488-500.

[AnKr05] Andersen, P. H.; Kragh, H. (2005): How Will the Internet Affect the Organisation of Market Exchange? Some Possible Futures and Research Avenues, IMP Conference Paper, Rotterdam, Netherlands, 2005.

[AnNa91] Anderson, J. C.; Narus, J. A. (1991): Partnering as a Focused Market Strategy, in: California Management Review, 33. Jg., S. 95-113.

[Arro63] Arrow, K. J. (1963): Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care, in: American Economic Review, 53. Jg., S. 941-973.

[Boeh99] Böhme, A. (1999): Die Ausgestaltung von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen - Eine theoretische und empirische Untersuchung unter besonderer

Berücksichtigung der Opportunismusneigung des Abnehmers, Lohmar: Eul, 1999.

[Burt00] Burt, S. (2000): The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing, in: European Journal of Marketing, 34. Jg., S. 875-890.

[DaNa05] Daly, S. P.; Nath, P. (2005): Reverse Auctions for Relationship Marketers, in: Industrial Marketing Management, 34. Jg., S. 157-166.

[DaKa73] Darby, M. R.; Karni, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, 16. Jg., S. 67-88.

[EaAr01] Easton, G.; Araujo, L. (2001): Industrial Networks and B2B E-Commerce - A Conceptual and Contingent Exploration, IMP Conference Paper, Oslo, Norway, 2001.

[GaKa01] Garicano, L.; Kaplan, S. N. (2001): The Effects of Business-to-Business E-Commerce on Transaction Costs, in: Journal of Industrial Economics, 49. Jg., S. 463-485.

[GhMo96] Ghoshal, S.; Moran, P. (1996): Bad for Practice - A Critique of the Transaction Cost Theory, in: Academy of Management Review, 21. Jg., S. 13-47.

[Grae03] Graefe, G. (2003): Incredible Information on the Internet - Biased Information Provision and a Lack of Credibility as a Cause of Insufficient Information Quality, in: Eppler, M. J.; Helfert, M. (Eds.): Proceedings of the 8th International Conference on Information Quality at MIT, 2003, S. 133-146.

[Gran85] Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure - The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, 91. Jg., S. 481-510.

[Haka82] Hakansson, H. (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods - An Interactive Approach, New York: Wiley, 1982.

[Hart02] Hartmann, E.; Ritter, T.; Gemünden, H. G. (2002): The Fit between Purchase Situations and B2B E-Marketplaces and Its Impact on Relationship Success, in: Journal of Consumer Behavior, 1. Jg., S. 395-414.

[Jap02] Jap, S. D. (2002): Online Reverse Auctions - Issues, Themes, and Prospects for the Future, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 30. Jg., S. 506-525.

[John84] John, G. (1984): An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel, in: Journal of Marketing Research, 21. Jg., S. 278-289.

[JoPo96] Johnson, D. R.; Post, D. G. (1996): Law And Borders - The Rise of Law in Cyberspace, in: Stanford Law Review, 48. Jg., S. 1367-1402.

[Kirz78] Kirzner, I. M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen: Mohr Siebeck, 1978.

[KlLe81] Klein, B.; Leffler, K. B. (1981): The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, in: Journal of Political Economy, 89. Jg., S. 615-641.

[Malo87] Malone, T. W.; Yates, J.; Benjamin, R. I. (1987): Electronic Markets and Electronic Hierarchies - Effects of Information Technology on Market Structure and Corporate Strategy, in: Communications of the ACM, 30. Jg., S. 484-497.

[MiRo92] Milgrom, P. R.; Roberts, J. (1992): Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992.

[MoHu94] Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 58. Jg., S. 20-38.

[Nels70] Nelson, P. J. (1970): Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, 78. Jg., S. 311-329.

[Noot96] Nooteboom, B. (1996): Trust, Opportunism and Governance - A Process and Control Model, in: Organization Studies, 17. Jg., S. 985-1010.

[Oppe01] Oppel, K.; Lingenfelder, M.; Gemünden, H. G. (2001): Electronic B2B Marketplaces - Will They Have an Impact on Buyer-Seller-Relationships? An Empirical Investigation in the German Hospital Sector, IMP Conference Paper, Dijon, France, 2001.

[Petr03] Petrovic, O.; Fallenboeck, M.; Kittl, C.; Wolkinger, T. (2003): Vertrauen in digitale Transaktionen, in: Wirtschaftsinformatik, 45. Jg., S. 53-66.

[Rese00] Rese, M. (2000): Anbietergruppen in Märkten - Eine ökonomische Analyse, Tübingen: Mohr Siebeck, 2000.

[Shap83a] Shapiro, C. (1983): Optimal Pricing of Experience Goods, in: Bell Journal of Economics, 14. Jg., S. 497-507.

[Shap83b] Shapiro, C. (1983): Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations, in: Quarterly Journal of Economics, 97. Jg., S. 659-679.

[Stig61] Stigler, G. J. (1961): The Economics of Information, in: Journal of Political Economy, 69. Jg., S. 213-225.

[Well06] Welling, M. (2006): Ökonomik der Marke - Ein Beitrag zum Theorienpluralismus in der Markenforschung, Wiesbaden: Gabler, 2006.

[Will83] Williamson, O. E. (1983): Credible Commitments - Using Hostages to Support Exchange, in: American Economic Review, 73. Jg., S. 519-540.

[Will85] Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting, New York: The Free Press, 1985.